

Sürdürülebilir İK: Geleceği şekillendiren stratejik kaldıraç



Mutsuz çalışan tablolarda görünmez.

Evital ile Çalışan Sağlığını Yükseltin,
Verimliliği Artırın.



8 YÖNETİMİN LİDERLERİ

“Günümüzün liderleri değişime uyum sağlayan değil, değişimi yönetenler olmalı”

Ayşegül Adaca Oğan



12 DOSYA

Sürdürülebilir İK: Geleceği şekillendiren stratejik kaldıraç



46 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

Çayeli Bakır, DÜŞÜN! programı ile madencilikte yeni bir kültür oluşturdu



Eker, OBİG modeli ile kapsayıcı istihdamda yeni bir örnek yarattı



Pluxee: “Esenlik bir moda değil, kurum kültürümüzün özü”



58 ARAŞTIRMA

Orhan Turan
TÜSİAD
Yönetim Kurulu
Başkanı



Üretken yapay zekâdan beklenti yüksek, dönüşüm yavaş

64 SÖYLEŞİ

Okan Oflaz
Yük Hayvanlarını
Koruma ve Kurtarma
Derneği'nin (WARF)
Kurucusu



“Hiç kimse tarafından sevilmemiş yük hayvanlarına yeni bir hayat sunuyoruz”

70 ARAŞTIRMA



Z kuşağı otomasyonu sevmiyor

YAZARLAR

32 Sinem Sonuvar Birbilen
Konuk Yazar

40 Dinçer Güleyin
Pusula

42 Cenk Çavuşoğlu
Küresel Perspektif: İş Sağlığı ve Güvenliğinde İnovasyon

44 Ahmet İstif
Dijital Çağda İş Hukuku

52 İdil Türkmenoğlu
İnsan & Kültür

54 Arzu Pınar Demirel
Çeşitlilik Yolculuğu

56 Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

60 Rana Günay Hoffman
Etik

62 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

68 Cem Sezgin
Stratejik İK

BÖLÜMLER

4 PERYÖN'DEN

- 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nin teması: “İz Bırakan İnsan”
- 17. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri başvuruları tamamlandı
- “İnsan Avantajı Yaratmak 2025” anketi başladı
- PERYÖN'den yapay zekâ odaklı uluslararası sertifika programı

30 ÜYELERDEN

- Seran Yüzbaşıoğlu**
DFDS İnsan Kaynakları Direktörü
“Sürdürülebilirliği benimsemiş şirketler, güven de kazanıyor.”
- Yiğitcan Bozoğlu**
Aras Kargo Hukuk, İç Denetim ve İnsan & Kültür Başkan Yardımcısı
“Sürdürülebilirliği kalıcı bir değer haline getiriyoruz.”

73 ŞUBELERDEN

- 20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi için geri sayım başladı
- PERYÖN Ege yönetimi, toplantılarda gündemi değerlendirdi
- Borçelik Teknik Akademisi, Güney Marmara Şubesi'ni ziyaret etti
- Yönetim Kurulu toplantısı, Deluxe Bursa'da yapıldı

75 KİTAP
Yasemin Kaya - *Bookinton Editörü

76 KİTAPLIK
Bookinton desteğiyle

77 ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 3 Aylık

Danışma Kurulu
Şirin Mine Kılıç, Ezgi Atabilen,
Sinem Sonuvar Birbilen

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Dinçer Güleyin
Prof. Dr. Erdem Özdemir
Necdet Kenar
İdil Türkmenoğlu
Cem Sezgin
Yasemin Kaya

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

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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



Görünenden Çok daha fazlasını tasarlıyoruz.

Biz sadece ödüllü tasarımlar yapmıyoruz; markanızın taşıdığı değeri, herkesin eşit şekilde erişebildiği ve kendini ait hissedebildiği kapsayıcı dijital deneyimlere dönüştürüyoruz.


17 yıldır, ödüllü tasarım yaklaşımımızla yüzlerce markanın dijital dünyasını inşa ettik. Bugün, erişilebilirlik teknolojilerimizle, bu dünyaları herkes için ulaşılabilir hale getiriyoruz.

Türkiye'nin en fazla ödül kazanan web tasarım ajansı


www.madebycat.com


WEB ERİŞEBİLİRLİK


“Web'i Erişilebilir Kılarak Engelleri Değil, İnsanları Önemsiyoruz.”

 Motor Engelli

 Görme Engelli

 Renk Körü

 Disleksi

 Az Görüş

 Bilişsel Öğrenme

 Nöbet ve Epilitik

 DEHB





Dr. Eylem DERYA ÖZGÜR
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Sürdürülebilir geleceğe doğru

Değerli PY Dergi okurları,

“Sürdürülebilirlik” kavramı, günümüzün en güçlü yol göstericilerinden biri. Artık biliyoruz ki sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel sorumluluktan ibaret değil; iş yaşamında kapsayıcılığı, çeşitliliği, hakkaniyeti, kuşaklar arası uyumu ve çok daha fazlasını içine alan bütünsel bir anlayış. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları da bizlere bu çok boyutlu bakış açısını kazandırıyor: İnsanı merkeze alan, geleceğe değer katan, yaşamın her alanında sürekliliği güvence altına alan bir gelecek vizyonu...

Kongremizde “Sürdürülebilirlik Sahnesi”

PERYÖN olarak, bu vizyonu çalışma hayatının merkezine yerleştirmeyi öncelikli sorumluluklarımızdan biri kabul ediyoruz. İşte bu nedenle, bu yıl 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi’ni tasarlarken, sürdürülebilirliği yine özel bir odak haline getirdik. 14-15 Ekim’de Lütfi Kırdar Kongre Merkezi’nde gerçekleşecek kongremizin ilk gününde, yan sahnelerden biri özel olarak Sürdürülebilirlik Sahnesi olarak kurgulandı. Geçen yılki kongremizde gördüğü ilgi üzerine bu yıl ikincisini düzenlediğimiz Sürdürülebilirlik Sahnesi’nde; çevresel sürdürülebilirlikten kapsayıcılığa, eşitlikten esenliğe, çeşitlilikten iş gücünde kuşaklar arası uyuma kadar çok geniş bir yelpazede oturumlara ev sahipliği yapacağız. İş dünyasının farklı temsilcileri, akademisyenler ve sivil toplumdan değerli konuşmacılarla birlikte, kurumların yalnızca bugüne değil geleceğe de değer katabilmeleri için hangi adımları atmaları gerektiğini konuşacağız. Sürdürülebilirlik Sahnesi, kongremize katılan herkese hem ilham verecek hem de uygulanabilir örneklerle yol gösterecek.

İnsan odaklı uygulamalar ödülle taçlanacak

Öte yandan, sürdürülebilirliğe dair bu çabaların görünür kılınması da en az hayata geçirilmesi kadar önemli. İşte bu nedenle 17. İnsana Değer Ödülleri bizim için ayrı bir gurur kaynağı. Başvuru sürecini geçtiğimiz haftalarda tamamladığımız ödüllerde, bu yıl da iş dünyasında insanı odağa alarak sürdürülebilirlik

için değerli katkılar sunan kurum ve projeleri ödüllendireceğiz. 26 Kasım 2025 tarihinde Shangri-La Bosphorus Oteli’nde gerçekleşecek törende, yalnızca başarıları değil, sürdürülebilirlik vizyonunu geleceğe taşıyan uygulamaları da hep birlikte alkışlayacağız.

Bu ödüller, sadece bir takdir aracı değil; aynı zamanda sürdürülebilirlik yatırımlarının yaygınlaşmasına da güçlü bir katkı sunuyor. Çünkü ödüllendirilen her proje, diğer kurumlara ilham veriyor, iyi uygulamaların çoğalmasını sağlıyor. Böylece hem kurumlarımız hem de çalışma hayatımız, sürdürülebilir bir gelecek için daha güçlü bir adım atıyor.

Kıymetli okurlar,

Sürdürülebilirlik, geleceğe bırakacağımız en değerli miras. Bu mirası birlikte inşa ederken, kongremizde tartışacağımız fikirler ve ödüllerde onurlandıracağımız çalışmalar, yolumuzu aydınlatıyor. İnsan odaklı dönüşümün kalbinde, sürdürülebilir bir gelecek vizyonunun olduğunu bilerek; dayanışmayla, iş birliğiyle ve ilham verici örneklerle ilerlemek hepimizin elinde.

Bu nedenle PY Dergimizin 114. sayısının dosya konusunu da “sürdürülebilirlik” olarak belirledik.

Kurumlarınızda yürüttüğünüz uygulamalara ilham vermesi dileğiyle, iyi okumalar dilerim.



33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nin teması: "İz Bırakan İnsan"



PERYÖN tarafından bu yıl 33'üncüsü düzenlenecek olan İnsan Odağında Yönetim Kongresi, 14-15 Ekim 2025 tarihlerinde Lütfi Kırdar Kongre Merkezi'nde gerçekleşecek. "İz Bırakan İnsan" temasıyla düzenlenecek Kongre, insan

kaynakları dünyasının en önemli buluşmalarından biri olarak, iki gün boyunca katılımcılara ilham verecek içerikler sunacak.

Kongrede, iş dünyasının ve İK profesyonellerinin gündemindeki en kritik başlıklar, alanında uzman yerli ve yabancı konuşmacılarla tartışılacak. Sürdürülebilirlik Sahnesi'nde çevresel sürdürülebilirlikten eşitlik ve kapsayıcılığa, çalışan esenliğinden geleceğin iş yaşamına kadar geniş bir perspektifte oturumlar gerçekleştirilecek. HRTech Sahnesi'nde ise insan kaynakları alanında hızla gelişen teknolojik yenilikler ve uygulama örnekleri ele alınacak.

Katılımcılar, fuar alanında sektörün önde gelen firmalarıyla tanışma, yeni uygulamaları yakından görme ve güçlü iş bağlantıları kurma fırsatı da yakalayacak. Kongre; yalnızca oturumlarıyla değil, aynı zamanda networking olanaklarıyla da iş dünyasının yol haritasını şekillendirecek.

17. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri başvuruları tamamlandı

PERYÖN tarafından bu yıl 17'ncisi düzenlenecek olan İnsana Değer Ödülleri, insan odaklı yaklaşımları ve yenilikçi projeleri ödüllendirmeye hazırlanıyor. Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM) tarafından tanınan tek ödül programı olma özelliği taşıyan İnsana Değer Ödülleri, iş dünyasında fark yaratan vizyoner projeleri görünür kılıyor.

Katılımcılar, özgün projelerini geniş kitlelere tanıtmaya, sektörün en iyi örneklerinden öğrenme ve alanında uzman jüri üyelerinin değerlendirmeleriyle gelişim fırsatı buluyor. Programın bağımsız jürisi, alanında uzman isimlerden oluşurken; metodoloji



Arge Consulting tarafından yapılandırılıyor, saha ziyaretleri ve raporlamalar PwC Türkiye tarafından gerçekleştiriliyor.

Kazananlar, 26 Kasım 2025'te Shangri-La İstanbul'da düzenlenecek törenle açıklanacak.

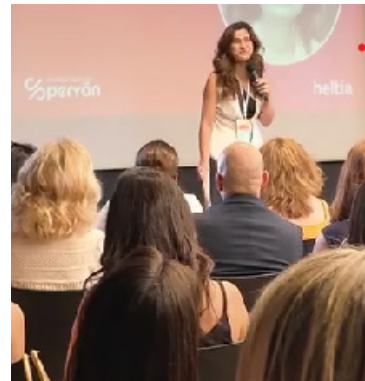
Ödüller; İnsana Değer'de Liderlik Büyük Ödülü ve İşveren Markası Yönetimi, Kültürel Dönüşüm, Dijital Dönüşüm Liderliği, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, Öğrenen Organizasyonlar, Yaşam Kalitesi ve Geleceğin İş Yaşamında Değer Yaratmak kategorilerinde sahiplerini bulacak.

PERYÖN üyeleri, yazı birlikte karşıladı

PERYÖN'ün 28. döneminin ilk etkinliği olan Üye Buluşması, "Yaza Merhaba" mottosuyla gerçekleştirildi. Heltia sponsorluğunda düzenlenen buluşmada üyeler, değişen çalışma hayatı trendlerini ve kişisel gelişime odaklanan içeriklerle birlikte deneyimleme fırsatı buldu.

Etkinlik, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün açılış konuşmasıyla başladı. Ardından Heltia Kurucu Ortağı ve CEO'su Alperen Adıktı, çalışma hayatındaki yeni trendleri aktarırken, Baltaş Grup Kurucusu ve Psikolog Acar Baltaş "Hayatın Hakkını Vermek" başlıklı konuşmasıyla katılımcılara ilham verdi.

Etkinlik, üyeler arasında paylaşım ve etkileşim fırsatlarını artırarak PERYÖN'ün birliktelik ruhunu bir kez daha güçlendirdi.





WORKINTON

Where people work, better.

Detaylı Bilgi

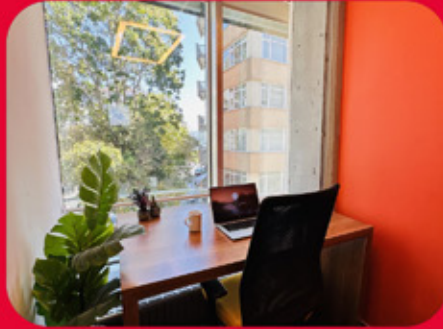
workinton.com
444 98 66

Hazır Ofis Çözümleri *ihtiyacınız olan her şey bir arada*



hazır ofis

İstanbul'un en prestijli noktalarında, ek masraf yapmadan modern ofislerde çalışmaya hemen başlayın. Ekip sayınıza ve operasyonel ihtiyaçlarınıza göre şekillendirilebilen hazır ofislerimizle, zaman kaybı yaşamadan işinize odaklanın. Ofis altyapısından günlük ikramlara, temizlikten teknik desteğe kadar her detayı sizin için düşündük.



Workinton Maçka



Workinton Sapphire

PERYÖN Yönetim Kurulu'ndan Anıtkabir ziyareti



PERYÖN 28. Dönem Yönetim Kurulu, görev döneminin ilk adımını Anıtkabir ziyareti ile attı. Cumhuriyetimizin Kurucusu Ulu Önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk, minnet, özlem ve saygıyla anıldı.

Ziyarette yapılan açıklamada, Atatürk'ün ilke ve devrimlerinden alınan ilhamla 54 yıldır olduğu gibi insanı merkeze alan, çağ-

daş, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir çalışma yaşamı için var gücüyle çalışmaya devam edileceği vurgulandı.

PERYÖN, Cumhuriyetin ikinci yüzyılında insan odaklı bir çalışma hayatının yalnızca ekonomik değil, toplumsal gelişimin de anahtarı olduğuna inandığını bir kez daha ortaya koydu.

“İnsan Avantajı Yaratmak 2025” anketi başladı

Dünya genelinde insan odaklı yönetim alanındaki en kapsamlı araştırmalardan biri olan “İnsan Avantajı Yaratmak 2025” (Creating People Advantage 2025) anketi başladı. Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM), Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu (WFPMA) ve Boston Consulting Group (BCG) iş birliğiyle yürütülen araştırma, insan kaynaklarının dönüşümdeki rolünü mercek altına alıyor.



Türkiye'nin de temsil edileceği çalışmada, katılımcılar insan stratejisinin organizasyonel başarıya katkısına ilişkin görüşlerini paylaşabilecek. Anket tamamlandığında katılımcılar, global raporun ücretsiz kopyasına sahip olma imkânı bulacak.

PERYÖN'den yapay zekâ odaklı uluslararası sertifika programı

PERYÖN ve WSI London iş birliğiyle hayata geçirilen “AI Superpowered: HR Lead” sertifika programı, Türkiye’de bir ilk olacak.

C-Level insan kaynakları liderleri için özel olarak tasarlanan program, stratejik liderlik, teknoloji entegrasyonu ve yapay zekâ odaklı uygulama becerileri kazandırmayı hedefliyor. Türkçe dilinde ve hibrit eğitim modeliyle gerçekleştirilecek program, 24 Eylül 2025’te başlayacak.

Eğitimler, WSI Londra Türkiye Ortağı ve WSI Global Yapay Zekâ Liderlik Komitesi Başkan Yardımcısı Hande Ocak Başev tarafından yürütülecek.

Bu program, yapay zekâ çağında kariyerlerini ve kurumlarını geleceğe taşımak isteyen İK liderleri için eşsiz bir gelişim fırsatı sunuyor.



PERYÖN web sitesi yenilendi

PERYÖN'ün yeni web sitesi, güçlü altyapısı ve kullanıcı dostu tasarımıyla yayına girdi. Yeni sistem; eğitimlerden etkinliklere, üyelik işlemlerinden bildirim ayarlarına kadar birçok süreci tek merkezden hızlı ve kolay yönetme imkânı sağlıyor.

Altyapısı, karbon ayak izini azaltacak teknolojilerle desteklenen web sitesi, ayrıca herkesin ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilebilen okunurluk ayarları sunuyor. Böylece erişilebilirlik önceliğiyle tasarlanan yeni site, PERYÖN üyelerine modern ve çevreci bir dijital deneyim sağlıyor.

Pluxee ile maliyetler düşer, çalışan mutluluğu artar.

Şirketinize %100'e varan vergi avantajı

pluxee.com.tr'de.



pluxee





“Günümüzün liderleri değişime uyum sağlayan değil, değişimi yönetenler olmalı”



AYŞEGÜL ADACA OĞAN

Aktif Bank Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

İnşaat mühendisliği okuduğu halde mezun olur olmaz bankacılık sektöründe çalışmaya başlayan Ayşegül Adaca Oğan, Türkiye'nin en büyük yatırım bankalarından biri olan Aktif Bank'ın genel müdürlüğünü yapıyor. Teknolojinin tüm iş süreçlerini ve liderliği değiştirdiğini söyleyen Oğan, liderliğin de bu dönüşümden etkilendiğini belirtiyor. “Günümüzde liderlerin daha içerik odaklı düşünmesi gerekiyor” diyen Oğan, “Kurum kültürü, fırsat eşitliği ve çeşitlilik de liderliğin ayrılmaz parçaları haline geldi” saptamasını yapıyor.

Ayşegül Hanım sizi yakından tanıyabilir miyiz?

Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra enerjimi ve üretkenliğimi farklı bir sektörde daha iyi kullanabileceğimi fark ederek finans dünyasına adım attım ve kariyerime 1998 yılında bankacılık sektöründe başladım. Dijital dönüşümün başladığı, internet ve teknolojinin bankacılığı şekillendirmeye başladığı 2000'li yılların başında bu dönüşümün lider adreslerinden Stanford University'de Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisansımı tamamladım. O tarihten sonra da teknoloji ve finansın buluştuğu alanlarda hep heyecanla ve öğrenerek çalışmaya devam ettim. Türkiye'de iki büyük bankada 10 yıl deneyimin ardından 2015 yılında Aktif Bank Bireysel ve Dijital Bankacılık'tan sorumlu genel müdür yardımcısı oldum. Bu dönemde Çalık Holding bünyesindeki yurt dışı bankalarda yönetim kurulu üyeliği yaptım. Ocak 2021 itibarıyla da Aktif Bank Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atandım. Son beş senedir büyük bir keyifle ve gururla, Türkiye'nin en dinamik ve aktif ekiplerinin yolculuğuna heyecanla liderlik ediyorum.

Aktif Bank kurulduğu günden bu yana nasıl bir gelişim gösterdi?

Bundan çeyrek asır önce vizyoner bir bakış açısıyla kurulan Aktif Bank, Türkiye'nin en büyük özel sermayeli yatırım bankası olma yolculuğunda aynı zamanda finansal teknolojiler ekosistemi kimliğine de ulaşmayı başardı.

Bankamızın hikâyesi yenilikçi, dinamik ve girişimci bir ruhla şekillenen bir yapıyı anlatıyor. Aktif Bank 25 yıllık yolculuğunda çok güçlü bir yatırım bankası olmanın ötesine geçerek; dijital bankacılık, uluslararası finans, özel bankacılık ve teknoloji tabanlı iştiraklerle desteklenen çok boyutlu bir yapı halini aldı. Bugün klasik bankacılık hizmetlerindeki derin tecrübemizin yanı sıra Türkiye'nin en kapsamlı finansal teknolojiler ekosistemini yöneten bir platforma dönüşmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Aktif Bank'ın stratejisini iki ana dikey üzerinde konumlandırıyoruz. Bir tarafta, konvansiyonel yatırım bankacılığı alanında uzmanlaşmış ekip ve şubelerimizle, kurumsal bankacılık, proje finansmanı, uluslararası bankacılık, dış ticaret, özel bankacılık ve yatırım danışmanlığı alanlarında başarıyla büyümeye devam ediyoruz.

Diğer tarafta ise dijital ürün ve platformlarımızla bireylerin hayatlarına dokunan pek çok alanda, eklemlendirilmiş bankacılık çözümlerimizle yer alan bir ekosistemi yönetiyoruz. Dijital bankamız N Kolay uygulaması, milyonlarca kullanıcının yaşamına dokunuyor. Ayrıca fintech şirketlerimiz aracılığıyla küresel para transferinden sigortacılığa, biletlemeye ulaşım teknolojilerine kadar geniş bir alanda faaliyet gösteriyoruz. UPT, Passo, E-Kent, Sigortayeri, Pavo, PayNKolay, Aktif Ventures ve Aktif Tech gibi

markalarımız, Aktif Bank'ın sadece bir banka değil; aynı zamanda inovasyonun ve teknolojinin buluşma noktası haline geldiğini kanıtıyor.

“ÜST YÖNETİMDE KADIN VE ERKEK TEMSİLİNDE EŞİTLİKTEN YANAYIZ”

Bankacılık kadınların çok yoğun istihdam edildiği bir sektör ancak üst düzey yönetici sayısı, kadın çalışan sayısına oranla çok düşük. Genel müdür olmanızdan sonra Aktif Bank'ta neler yaşandı, neleri değiştirdiniz?

Bankacılık sektörü, kadın istihdamı açısından birçok sektöre kıyasla daha ileride olsa da ne yazık ki bu durum yönetim kademelerine aynı oranda yansımıyor. Sektörde emek verenlerin yaklaşık yarısı kadın olmasına rağmen, karar alma pozisyonlarında bu oran ciddi şekilde düşüyor. Bu noktada Aktif Bank'ı umut verici bir örnek olarak tablonun dışında tutuyorum.

Kişisel olarak kadınların iş hayatında daha görünür, daha etkili ve daha güçlü olmaları gerektiğine inanıyorum. Bu sadece bir temenni değil; aynı zamanda kurumumda bizzat hayata geçirdiğimiz bir yaklaşım. Aktif Bank'ta göreve geldikten sonra, kadın erkek dengesinin sağlanması için yeni bir vizyon geliştirmeye gerek kalmadan, var olan kurumsal yapının zaten bu eşitliği önceleyen bir anlayışla şekillendiğini gördüm. Bu, bizim için önemli bir fark. Çünkü bankamızda cinsiyetten önce; yetkinlik ve liyakat ön planda konumlanıyor. Bu kültürün bir sonucu olarak da bugün Aktif Bank'ın üst yönetiminde kadın ve erkek temsili neredeyse eşit düzeyde.

Elbette bu yaklaşım, sadece sayısal bir eşitlikle sınırlı değil. Kadın çalışanların gelişimini destekleyecek fırsatları artırmaya, onları daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeye ve kariyer yolculuklarında cesaretlendirici olmaya da büyük önem veriyoruz. Ayrıca toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık yaratmayı hedefleyen kurumsal projelerimiz de bulunuyor.

Kendi deneyimimden yola çıkarak da kadın lider adaylarına her fırsatta şu mesajı vermeye çalışıyorum: Cesaretli olun, sesinizi duyurun ve karşınıza çıkan zorlukları bir fırsata dönüştürün. Çünkü kadınların iş dünyasında daha çok yer alması, sadece kurumların değil, toplumun da gelişimi için hayati öneme sahip. Aktif Bank'ta bu anlayışı sadece söylemde değil, eylemde de hayata geçirmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

“5 BİN KADINA FAİZSİZ KREDİ VERDİK”

Aktif Bank'ın toplumsal cinsiyet eşitliği konusuna yaklaşımı nedir? Hayata geçirdiğiniz ve örnek olabileceğini düşündüğünüz uygulamaları anlatır mısınız?

Aktif Bank çatısı altında toplumsal cinsiyet eşitliğini kurum kültürümüzün temel taşlarından biri olarak

konumuyoruz. Bu yaklaşımı, sadece içerideki insan kaynağımızda değil; topluma dokunan tüm iş süreçlerimizde yaşatmaya gayret ediyoruz. Kadınların ekonomik hayata daha güçlü bir şekilde katılımının, sadece bireysel değil, toplumsal refah açısından da büyük önem taşıdığına inanıyoruz.

Hayata geçirdiğimiz sosyal etki projelerimizle de toplumsal dönüşüme katkı sunmayı hedefliyoruz. Bu çerçevede geliştirdiğimiz “Ekonomide Aktif Kadınlar” projesi, bunun en somut örneklerinden biri. 2022’de başlattığımız, Grameen Vakfı ve Experian iş birliğiyle yürüttüğümüz projemizi diğer mikro kredi projelerinden farklı olarak; kredi skoru olmayan dar gelirli kadınlara faizsiz verdiğimiz kredilerle kredi skorlarını ve finansal profillerini oluşturmalarına fırsat tanıyan, böylece onları finansal sisteme dahil ederek daha kapsamlı finansal enstrümanlara da erişimlerini sağlayacak şekilde kurguladık. Bu projemizle bugüne kadar yaklaşık 5 bin kadına ulaştık. Hedefimiz, üçüncü yılın sonunda 6 bin kadına ulaşmak.

Proje kapsamında kadınlara mikro finansman çözümleri, finansal eğitimler ve sürdürülebilir iş modellerine dair destekler sunuyoruz. Böylece sadece bireysel fayda sağlamakla kalmıyor; aynı zamanda kadınların kendi çevrelerinde de ekonomik etki yaratmalarını mümkün kılıyoruz.

“TEKNOLOJİ BİZİM İÇİN BİR DÖNÜŞÜM YOLCULUĞU”

Teknolojiyi iş süreçlerinize nasıl entegre ediyorsunuz? Çalışanlarınızın teknolojiden daha fazla yararlanması için hangi çalışmaları yürütüyorsunuz?

Teknoloji, günümüzde sadece bankacılık sektöründe değil, tüm iş dünyasının temel kaldıraçlarından biri haline geldi. Biz de Aktif Bank olarak bu dönüşümün farkında, hatta öncüsü bir kurum olarak, çalışanlarımızın teknolojiyle daha yakın ve etkin bir ilişki kurmalarını sağlamak adına kapsamlı adımlar atıyoruz.

Öncelikle, kurum içi dijital yetkinlikleri artırmak için sürekli eğitim ve gelişim programları düzenliyoruz. Çalışanlarımızın teknolojik yenilikleri sadece takip etmesini değil, bu yenilikleri iş süreçlerine uygulayabilecek donanıma sahip olmalarını önemsiyoruz. Bu çerçevede, yapay zekâ, veri analitiği, robotik süreç otomasyonu (RPA), API kullanımı gibi alanlarda hem teknik hem de uygulamalı eğitimler veriyoruz.

Bununla birlikte, çalışanlarımızın inovasyon süreçlerine aktif katılımını teşvik eden iç girişimcilik platformları kurduk. Yeni fikirlerin, dijital ürün ve hizmetlere dönüşmesini sağlayacak bu yapılar sayesinde ekiplerimiz, teknolojiyi iş modellerimizin bir parçası haline getirebiliyor. Ayrıca kurum içi hackathon’lar, teknoloji maratonları ve fikir geliştirme kampları düzenleyerek, teknolojik farkındalığı artırıyor ve iş birimlerinin birlikte çalışmasını teşvik ediyoruz.

Teknolojiye dair kültürel dönüşümü de önemsiyoruz. Sadece araçlarla değil, zihniyetle de dönüşüm yaratmak istiyoruz. Bu nedenle, çalışanlarımızı değişime açık, öğrenmeye istekli, dijitalleşmeyi içselleştiren bireyler olarak güçlendirmek adına liderlik gelişim programları düzenliyoruz.

Özetlemek gerekirse; Aktif Bank’ta teknoloji, sadece bir departmanın konusu değil; tüm çalışanların parçası olduğu ortak bir dönüşüm yolculuğu. Bu yolculukta herkesin daha donanımlı, daha dijital ve daha üretken olmasını hedefliyoruz.

“YAPAY ZEKÂ İŞLERİ EVRİMLEŞTİRECEK”

Yapay zekânın birçok mesleği ve işi ortadan kaldırması bekleniyor. Bu süreç bankacılık sektöründe çalışanları nasıl etkileyecek?

Yapay zekânın iş dünyasında başlattığı dönüşüm bir gerçek. Elbette bu dönüşümün bankacılık sektörü üzerinde de önemli etkileri olacak. Ancak bu etkileri yalnızca “mesleklerin ortadan kalkması” penceresinden değil, aynı zamanda “mesleklerin evrilmesi” ve “değerli yetkinliklerin öne çıkması” perspektifinden değerlendirmek gerekiyor.

Yapay zekâyı bir tehdit değil, dönüşüm fırsatı olarak görüyorum. Özellikle rutin, tekrar eden ve yüksek hacimli işlemlerde yapay zekâ destekli sistemlerin devreye girmesi; çalışanlarımızın zamanlarını operasyonel süreçlerden alıp daha stratejik, analitik ve yaratıcı işlere ayırmalarını mümkün kılıyor. Bu da aslında iş gücünün niteliğinin artması, çalışanların daha yüksek katma değer üretecek alanlara yönelmesi anlamına geliyor.

Bugün bankamızda 300’den fazla süreçte RPA ve yapay zekâ birlikte çalışıyor ve her ay 1,5 milyondan fazla işlem bu sistemlerle yürütülüyor. Ancak bu durum istihdamda bir azalma değil, iş yapış biçimlerinde bir dönüşüm olarak süreçlere yansıyor. Örneğin, geçmişte elle yürütülen analiz süreçleri artık bir yapay zekâ modeli tarafından saniyeler içinde gerçekleştirilebiliyor. Bu da çalışanlarımızın karar alma, strateji geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi gibi daha sofistike alanlara geçişini teşvik ediyor.

Yapay zekâ çağında bankacılık çalışanlarının başarılı olabilmesi için teknolojik okuryazarlık, veriyle çalışma becerisi, esneklik ve sürekli öğrenme gibi yetkinlikler öne çıkıyor. Eğitimler, dijital gelişim programları ve kurum içi öğrenme platformlarımız sayesinde çalışanlarımızın bu dönüşüme uyum sağlamasını destekliyoruz.

Kısacası, yapay zekâ bazı geleneksel görevleri dönüştürecek olsa da bu süreç bir “iş kaybı”ndan çok bir “iş evrimi” olarak ilerliyor. İnsan zekâsı, yaratıcılığı ve empatisi her zaman gerekli olacak. Önemli olan, bu teknolojileri bir rakip değil, bir yardımcı olarak görmek ve ona göre yetkinliklerimizi sürekli geliştirmek...

BENİM LİDERLİK YAKLAŞIMIM...

Bugünün liderlerinin en önemli gündem maddeleri sizce nelerdir?

Bugünün liderleri için en önemli gündem maddelerinin başında dönüşüm var. Bu dönüşüm yalnızca teknolojik değil; toplumsal, kültürel ve organizasyonel boyutlarıyla da çok katmanlı ilerliyor. Dijitalleşme ve yapay zekâ, artık tüm sektörleri yeniden şekillendiriyor. Bu alanlarda liderlerin çok dinamik, öğrenmeye açık ve vizyoner



olması gerekiyor. Artık hiçbir şirketin bu alanlarda “çok önde” olduğunu söylemesi mümkün değil; herkes aynı çizgide, aynı öğrenme sürecinde.

Teknoloji ve dijitalleşme tüm iş yapış biçimlerini çok hızlı bir şekilde değiştirirken, liderlik anlayışlarımızın da bu doğrultuda güncellenip değişim göstermesi gerektiğini düşünüyorum. Biz liderlerin artık her zamankinden çok ‘dönüşüme liderlik etmek’ odaklı olmamız gerektiğine inanıyorum.

Bunun yanında kurum kültürü, fırsat eşitliği ve çeşitlilik de liderliğin ayrılmaz parçaları haline geldi. Kadın temsili hâlâ birçok sektörde olması gerekenin çok altında. Dolayısıyla liderlerin hem bu dijital dönüşümü yönetmesi hem de daha kapsayıcı bir çalışma ortamı inşa etmesi gerekiyor. Bu da sadece stratejiyle değil, değerlerle, tutumla ve öncülükle mümkün.

Benim liderlik yolculuğum da içerikli ve yetkin ekipler kurmak, eşitlikçi bir yaklaşım benimsemek, karşılıklı güven, şeffaflık ve dürüstlükten temel alan bir yönetim modeli uygulamaktan geçiyor.

Kariyer yolculuğuna yeni başlayacaklara hangi mesaj vermek istersiniz?

Kariyerin başında olan arkadaşlara en büyük önerim; istekli, azimli ve cesur olmaları. Planlı ve hesaplı hareket etmek de kıymetli olsa da bazen yalnızca “Ben bu işi yapabilirim” diyerek bir adım atmak bile yeterlidir. Fırsatlar her zaman mükemmel bir zamanda, tam hazırken gelmez. Hazır olmaya çalışırken o fırsat kaçabilir. Bu yüzden, gelişime açık olmak, teknolojiyi yakından takip etmek ve adanmışlık göstermekte tereddüt etmemek çok değerli.

Aynı şekilde, iyi bir ekip kurmak, birlikte öğrenmeye açık olmak ve kendini farklı alanlarda beslemek de uzun vadede fark yaratıyor. Özellikle bugün yapay zekâ ve fintek gibi yepyeni alanlar herkese eşit bir başlangıç sunuyor. Bu da genç profesyoneller için büyük bir fırsat. Kariyer yolculuğunuzda size biçilen sınırlar aşılacak için var: Yolunuzu kendiniz belirleyecek, hedeflerinize ulaşacak güçte olduğunuzu unutmayın.

Sizce iş hayatında başarılı olmak için ne yapmak gerekiyor?

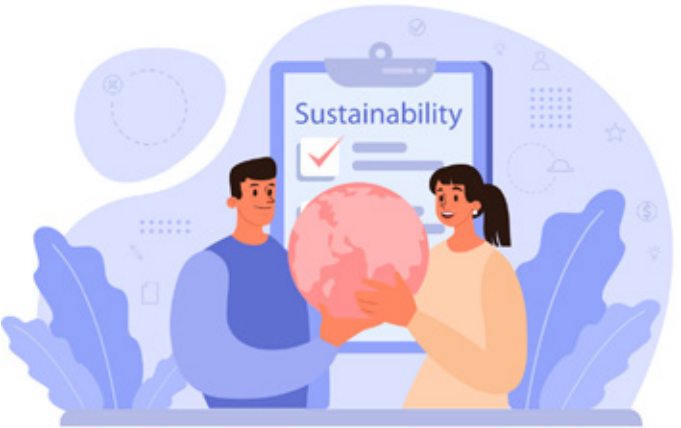
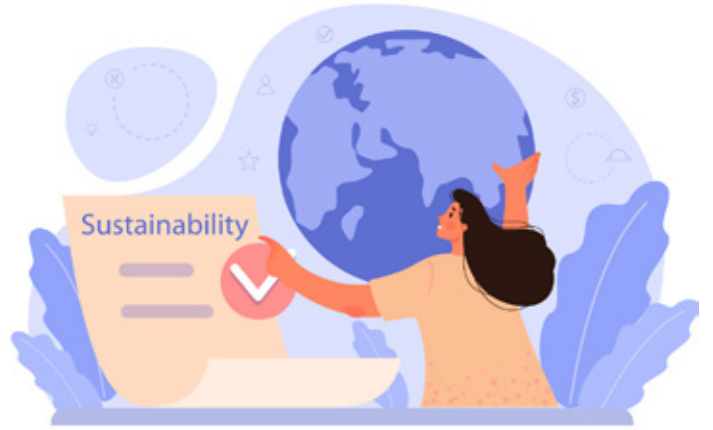
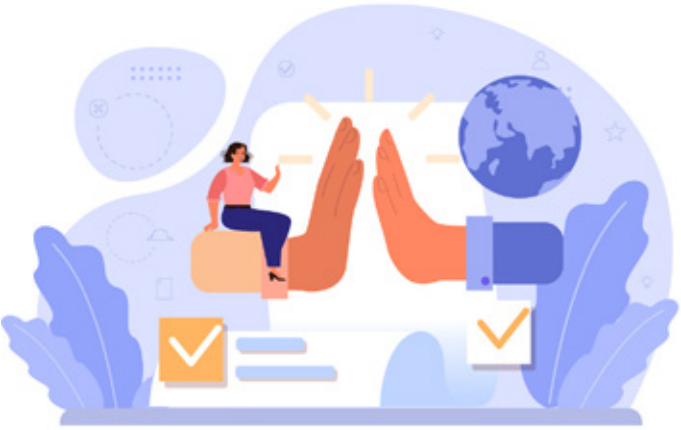
İş hayatında başarılı olmanın zorunlu gereklilikleri elbette çalışkanlık, disiplin, dürüstlük, cesaret, iletişim, esneklik ve takım oyunu kurabilme yetisi. Bunun dışında, iş hayatında bazı kişisel özellikler, kalabalıktan ayrışmada çok etkin: strateji kurabilmek, yaratıcı düşünebilmek, merak etmek çok araştırmak öğrenmeye açık olmak bu özelliklerin bence en kıymetlileri. İçerikle, datayla beslenen, çok okuyan, araştıran, kendine ilgi alanları yaratan kişilerin çevresinde saygı kazandığını görüyoruz. Doğru kaynaklardan kendilerini besleyen ve üreten herkesin, her anlamda kazançlı çıkacağını, bu durumun da kişinin yalnızca iş yaşamında değil, sosyal yaşamında da onu doğru noktaya taşıyacağını düşünüyorum.

Sürdürülebilir İK: Geleceği şekillendiren stratejik kaldıraç



Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, şirketlerin yalnızca çevresel değil, sosyal ve ekonomik hedeflerini de dönüştürüyor. Yeşil işe alım, çeşitlilik politikaları ve çalışan odaklı uygulamalar, İK'yı stratejik bir aktör haline getiriyor. SHRM'nin raporu, İK departmanlarını sürdürülebilirlik stratejilerinin uygulanmasında en kritik kaldıraçlardan biri olarak gösteriyor. Bu dönüşüm, çalışan bağlılığını artırırken şirketlerin küresel rekabet gücünü de yükseltiyor.

Ülkemizde, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) ile başlayan sürdürülebilirlik raporlaması zorunluluğu, İK'yı şirketlerin kültürel ve stratejik dönüşümünün merkezine yerleştirdi. Türkiye'de faaliyet gösteren şirketlerin ESG performanslarını şeffaf bir şekilde raporlamaları için belirlenen standartlar bütünü olan TSRS sonrasında şirketler, çevresel farkındalık eğitimleri, adil ücret politikaları ve kapsayıcı iş ortamları gibi konulara öncelik vermeye başladı. Önümüzde uzun bir yol olsa da, dünya çapında örnek gösterilecek başarılı İK uygulamaları Türkiye'de de hayata geçiriliyor.



Kurumsal dünyada sürdürülebilirlik, artık yalnızca çevresel sorumluluk ya da sosyal etki alanı değil; şirketlerin iş yapış biçimlerini kökten değiştiren bir stratejik öncelik haline geldi. Bu öncelik birkaç “iyi uygulamanın” ötesine geçerek şirket kültürünün tamamen değişmesini gerektiriyor. Hal böyle olunca da insan kaynakları yönetimi de dinamik rolü ve işlevi nedeniyle değişiyor, dönüşüyor. Artık “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi”ni konuşuyoruz.

Sürdürülebilir insan kaynakları birçok başlığı birden kapsıyor. Şirketin sürdürülebilir kalkınma hedefleri (SKH), yeşil İK, kurumsal sosyal sorumluluk, dijital dönüşüm, ücret ve yan haklar, kapsayıcılık ve çeşitlilik, çalışan memnuniyeti, işveren markası gibi birçok başlık sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin konuları arasında yer alıyor.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, son yıllarda sıkça kullanılıyor olsa da 15 yılı aşkın bir süredir gelişim içinde ve temelinde “stratejik insan kaynakları yönetimi” yatıyor. Sürdürülebilir İK, yalnızca işle ilgili hedefleri değil, pek çok farklı alanda geniş kapsamlı kurumsal hedefler etrafında kurgulanıyor. Bu yaklaşımın merkezinde ise insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilirlik arasındaki bağlantı yer alıyor.

Sürdürülebilir İK, kısa ve uzun vadede aynı anda olumlu ekonomik, sosyal, insani ve çevresel sonuçlar elde etmeyi amaçlıyor. Bu da aslında 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na uyumlu şekilleniyor. Bu hedefler, insan

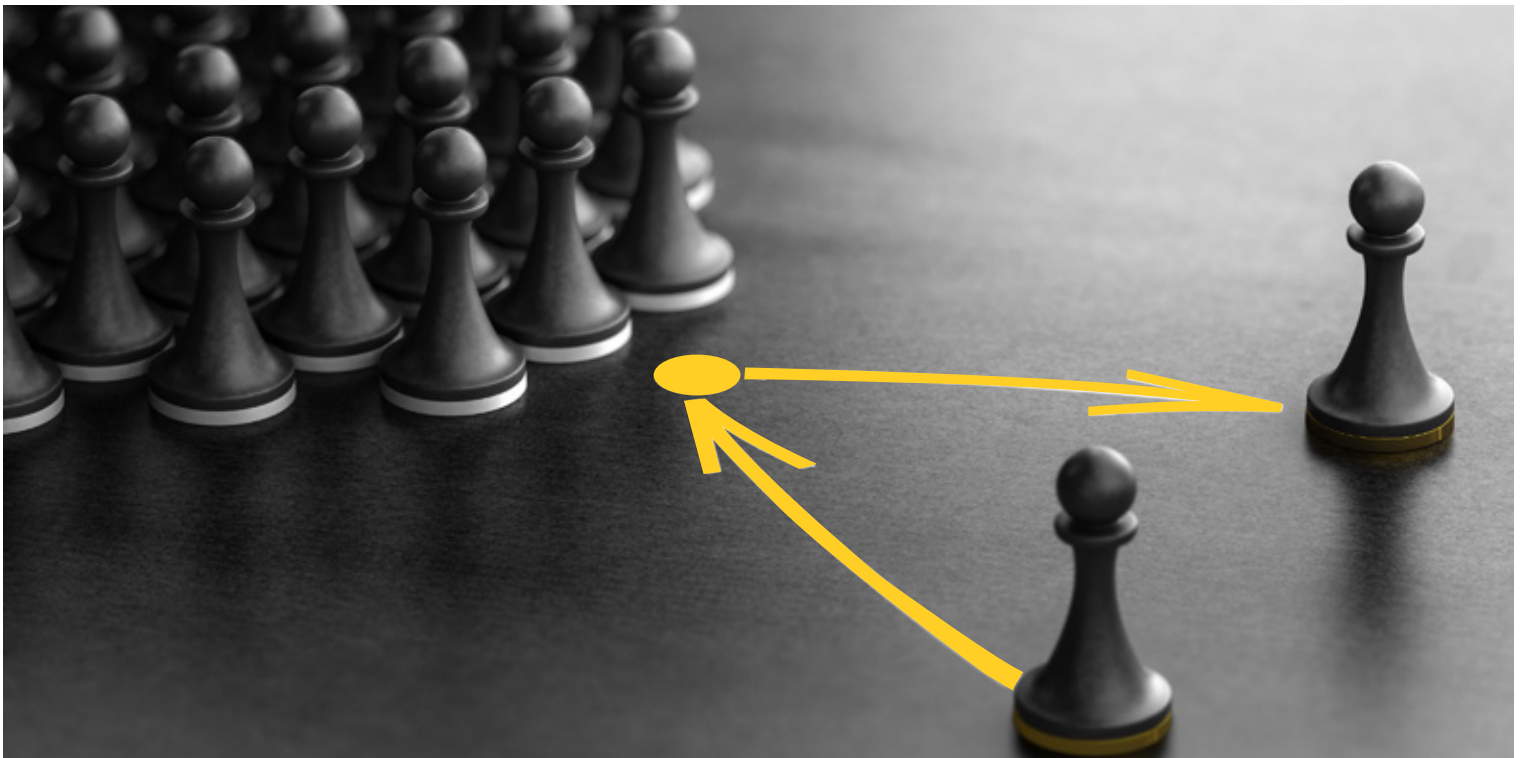
kaynakları uygulayıcılarının daha ileri sürdürülebilirlik sonuçlarına uygulayabilecekleri stratejiler, hedefler, faaliyetler ve yönetim uygulamalarının çerçevesini veriyor.

Yeni bir dönemin eşğinde

Bir dönem işe alım, bordro ve eğitim gibi operasyonel görevlerle sınırlı görülen İK, bugün şirketlerin sürdürülebilirlik yolculuğunda kültürü dönüştüren, stratejiyi yönlendiren ve liderliği yeniden tanımlayan bir işlev üstleniyor. Bu konuda, uzun süredir farklı ülkelerde yayımlanmış birçok değerli kitap, makale ve tez bulunuyor. Ince Ehnert, Brian Matthews ve Michael Müller-Camen tarafından yazılan ve Human Resource Management Review dergisinde yayımlanan “Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?” başlıklı makale, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin (İKY) evrimini ve yeni bir paradigmayı ele alıyor. Makale, sürdürülebilir İKY'yi dört temel sınıfa ayırarak, özellikle Ortak Faydalı İKY'nin (Common Good HRM) küresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkısını tartışıyor. Bu sınıflar şöyle:

1. Sosyal sorumluluk sahibi İKY: Çeşitlilik yönetimi, eğitim ve geliştirme, sağlık ve güvenlik ve iş-yaşam dengesi gibi sosyal sorumluluk sahibi İKY faaliyetleriyle ilgili.

2. Yeşil İKY: Çevresel sürdürülebilirlikle ilgili. Çalışanların ekolojik farkındalıklarını ve davranışlarını etkileyip, iyileştirmeyi ve nihayetinde hem bir kuruluşun



karbon ayak izini azaltmayı hem de yeşil kimlik bilgilerine katkıda bulunmayı hedefliyor.

3. Üçlü sonuç odaklı İKY: Çalışan odaklı uygulamalara (çalışan refahı veya katılımı gibi) odaklanırken, İK'nın sosyal ve ekolojik çevreler (örneğin kaynak yenilenmesi) ve/veya ekolojik hedefler üzerindeki etkisini dikkate alıyor.

4. Ortak faydalı İKY: Dünyanın karşı karşıya olduğu sürdürülebilirlik zorluklarını çözenin ve ortak geçimimizi sürdürmeye katkıda bulunmanın, bir işletmenin temel sorumluluğu olduğunu varsayan yeni bir paradigma veya "dışarıdan içeriye" yaklaşımı olarak tanımlanıyor.¹

İK artık kritik bir kaldıraç

Konuyla ilgili kapsamlı bir rapor hazırlayan SHRM (Society for Human Resource Management - İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği), insan kaynakları dünyasına rehberlik ediyor. SHRM'nin 2012 tarihli "Kurumsal Sosyal ve Çevresel Sürdürülebilirlikte İnsan Kaynaklarının Rolü" (HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability) raporu, İK'nın sürdürülebilirlik stratejilerindeki rolünü sistematik biçimde ele alıyor. Rapor, İK'yı operasyonel bir destekten çıkarıp, sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasında kritik bir kaldıraç haline getiriyor.²

Raporun ilk bölümünde, insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirlik stratejilerinde nasıl bir "değişim motoru" (change engine) olduğuna odaklanılıyor. "İK departmanı, yalnızca destek fonksiyonu değil; sürdürülebilirlik stratejisinin uygulanmasında en kritik kaldıraçlardan biridir" mesajı veriliyor. Bu bölümde şu başlıklar öne çıkıyor:

- **Yeşil İK:** İşe alım, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçlerinde çevre dostu kriterlerin uygulanması. Örneğin, yeni pozisyonlar için "yeşil beceri" ölçütlerinin eklenmesi, karbon ayak izini azaltan davranışların performans kriterine dönüştürülmesi ve enerji tasarrufu teşvikleri gibi uygulamalar. Rapor, Mohawk Industries'in atık azaltma eğitimleri ve Nike'ın geri dönüşüm odaklı ofis değişikliklerini örnek veriyor.

- **Kurumsal gönüllülük:** İK'nın çalışanları sosyal sorumluluk projelerine yönlendirmesi, şirketin toplumdaki etkisini artırırken çalışan bağlılığını da yükseltmesi. Rapor, gönüllülük programlarının çalışanların motivasyonunu ve iyi hissetme halini artırdığını belirtiyor.

- **İşveren markası:** Sürdürülebilirlik politikalarının şeffaf biçimde paylaşılmasının, özellikle genç yetenekleri cezbetmenin en güçlü yollarından biri olması. Çalışan adayları, yalnızca maaşa değil; firmanın iklim krizi, çeşitlilik ve eşitlik konularındaki politikalarına bakıyor.



İkinci bölümde "Nasıl yapılır?" tarafına odaklanılıyor. Global şirketlerin iyi uygulamalarına yer veren raporda, nasıl bir yol haritası oluşturulacağına ilişkin ipuçları da var.

Yol haritası

İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliği hayata geçirmesi için 5 adımlı bir süreç öneriliyor:

1. Mevcut durum analizi ve paydaş katılımı:

Şirketin çevresel ve sosyal ayak izini belirleme; iç ve dış paydaşlarla (çalışanlar, toplum, yatırımcılar) diyalog kurma.

2. Önceliklendirme: ESG (Çevresel, Sosyal, Yönetişim) konuları için kritik hedeflerin belirlenmesi; öncelik matrisi kullanımı.

3. Politikaların entegrasyonu: İşe alım, performans, eğitim ve ücretlendirme süreçlerine sürdürülebilirlik kriterlerini dahil etme.

4. Hedef belirleme ve uygulama: Somut hedefler koyma ve bunları İK süreçlerine entegre etme.

5. Ölçüm ve raporlama: Sonuçların çalışanlarla ve paydaşlarla şeffaf biçimde paylaşılması; sürdürülebilirlik scorecard'ları kullanımı.

• Kritik sürdürülebilir İK becerileri

- ~ **Sosyal beceriler (soft skills):** Çalışanlarda çevresel ve sosyal farkındalık yaratma, işbirliği ve empati geliştirme.
- ~ **Etik liderlik:** Yöneticilerin kararlarında uzun vadeli toplumsal etkileri gözetmesi.
- ~ **Paydaş yönetimi:** Çalışanların, sendikaların, yatırımcıların ve toplumun beklentilerini birlikte dengeleyebilme becerisi.

Etki tablosu: SHRM yaklaşımının katkıları

Uygulama alanı	Katkısı
Sürdürülebilirlik stratejileri	Kurum kültürü ve iş modeliyle uyumlu hale gelir
HR araçları (yeşil uygulamalar)	Çalışan motivasyonu, bağlılığı ve farkındalık artar
Yeni İK becerileri	Uzun vadeli sürdürülebilir liderlik güçlenir
Kurumsal değer yaratımı	İtibar, müşteri ve yatırımcı güveni geliştirilir

Sürdürülebilir İK, ana iş odağı oldu

Sürdürülebilirlik konusunda küresel yayıncılık yapan Emerald Publishing'de 2025'te yayımlanan "Ekolojik ve kapsayıcı perspektifleri bütünleştiren sürdürülebilir İK için kavramsal bir çerçeve" (A Conceptual Framework for Sustainable HRM Integrating Ecological and Inclusive Perspectives) başlıklı makale, sürdürülebilir insan kaynakları literatürüne yeni bir yaklaşım getirdi.³ Çalışma, İK'nın ESG entegrasyonunu iki temel boyut üzerinden ele alıyor:

1. Ekolojik sürdürülebilirlik

Bu yaklaşım, "Yeşil İK" kavramını klasik tanımın ötesine taşıyarak stratejik boyuta oturtuyor. İK uygulamalarının insan kaynağı ile birlikte çevrenin de korunmasına katkı sunarak şunları içermesini öneriyor:

- **Yeşil işe alım:** Çevresel bilince sahip adayları çekmeye yönelik kriterlerin işe alım süreçlerine entegre edilmesi.
- **Yeşil eğitim programları:** Çalışanlara enerji verimliliği, karbon ayak izi azaltma, sürdürülebilir tüketim gibi konularda sürekli eğitimler verilmesi.
- **Çevre dostu performans ölçümü:** Çalışan performansının yalnızca finansal çıktılarla değil, çevresel etkilere katkısıyla da değerlendirilmesi.

2. Sosyal kapsayıcılık

Sürdürülebilirlik yalnızca çevreyle sınırlı değil; toplumsal eşitlik ve kapsayıcılık da işin ayrılmaz bir parçası. Emerald çalışması, İK'nın şu alanlarda dönüştürücü rolüne dikkat çekiyor:

- **Çeşitlilik ve eşitlik politikaları:** Farklı etnik köken, cinsiyet, yaş ve yetenek gruplarının eşit fırsatlara sahip olması.



- **Yaşam ücreti ve adil çalışma:** Çalışanların yalnızca asgari değil, yaşamlarını insanca sürdürebilecekleri bir ücret düzeyine erişmeleri.
- **Çalışan katılımı ve sosyal diyalog:** Karar alma süreçlerine çalışanların dahil edilmesi, sendikal hakların desteklenmesi, şeffaf iletişim.

Entegrasyonun getirdikleri

Çalışmada, ekolojik sürdürülebilirlik ile sosyal kapsayıcılığın birlikte ele alınmasının şirketler için üç büyük katkısı vurgulanıyor:

1. **Örgütsel dayanıklılık:** Çevresel risklere hazırlıklı, sosyal açıdan uyumlu kurumlar krizlere daha dirençli hale geliyor.
2. **Yetenek çekme ve tutma gücü:** Özellikle genç kuşak çalışanlar anlam arayışında. Sürdürülebilirliği samimiyetle benimseyen şirketler yetenekleri cezbediyor.
3. **İtibar ve rekabet avantajı:** Yatırımcılar ve paydaşlar, yalnızca kâr değil, sorumlu iş modelleri arıyor. Bu entegrasyon markaya uzun vadeli değer katıyor.

Sürdürülebilir İK yalnızca "ek bir proje" olarak değil, iş stratejisinin ana taşıyıcısı olarak kurgulanmalı. Bu bakış açısı, İK'yı yalnızca destek fonksiyonu olmaktan çıkarıp, doğrudan şirketin uzun vadeli başarı hikâyesinin merkezine oturtuyor.



ÖZLEM AKGÜN EŞMELER
Esas Sosyal Direktörü

KAPSAYICI BİR İŞ DÜNYASI ANCAK SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI İLE MÜMKÜN

Esas Sosyal, ESAS'ın değerleri ile merhum Şevket Sabancı ve ailesinin topluma geri verme vizyonunu birleştirerek, gençleri fırsat eşitliğiyle buluşturacak çözüm modelleri geliştiren bir sosyal yatırım birimi.

“Gençlere Fırsat, Geleceğe Yatırım” mottosunu benimsiyor, faaliyetlerimizi bu çerçevede şekillendiriyoruz. Yaptığımız araştırmalar sonucunda odağımızı, “gençlik ve istihdam” olarak belirledik. 2015 yılından bu yana sürdürülebilir ve ölçülebilir sosyal yatırımlar yaparak ülkemizin kalkınmasına katkıda bulunmayı hedefliyoruz. İlk yatırım alanımız olan gençlik ve istihdam alanını çalışmalarımızın merkezine koyarak, gençlere fırsat eşitliği sağlamayı hedefleyen “Şevket Sabancı Vizyonu ile İlk Fırsat” “Hayırlı Sabancı Desteğiyle İngilizce Fırsatım” ve “Mezun” programlarını hayata geçirdik. İşverenlerce daha az tercih edilen devlet üniversitelerinden yeni mezun gençlerin, iş hayatına katılımında akranlarıyla eşit şartlara sahip olmaları, işe alım süreçlerinde üniversitelerinin bilinirlikleri yerine, kişisel yetkinlikleri ve becerileri üzerinden değerlendirilmeleri için çalışıyoruz. Bunun yanında çeşitlilikle zenginleşen, eşitlikle kuvvetlenen ve kapsayıcılıkla konforlu ve ait hissettiren insan kaynağı politikaları için farkındalık yaratmayı amaçlıyoruz.

Gençler duyulmak ve görülmek istiyor

İnsan kaynağı politikası bir kurumun her sürecini etkileyebilecek güçte bir konu. Bir şirketin insan kaynağı politikası çeşitli, eşitlikçi ve kapsayıcı ise bir de bunu sürdürülebilir kılmayı önemsiyorsa, çalışan aidiyetinde büyük bir sadakat görülüyor. Çalışan, bünyesinde faaliyet gösterdiği kurum tarafından hem profesyonel hem sosyal konularda tatmin edilebiliyorsa verimlilik ve başarı da beraberinde geliyor. Biz Esas Sosyal olarak, gençlere kulak veriyor ve sürekli onlardan geri bildirim alıyoruz. Gençlerle sohbetlerimizde, onların en çok görülmek ve

duyulmak istediklerini fark ediyoruz. Aksi halde gençler, değer görmedikleri yerde kalmak ve katkıda bulunmak istemiyor, yeni bir arayışa giriyor. Bu da kurumların insan kaynağı sirkülasyonundan olumsuz olarak etkilenmesine sebep olabiliyor. Yani başarılı bir iş süreci için kapsayıcı ve sürdürülebilir bir insan kaynağı politikasının elzem olduğunu düşünüyorum.

Esas Sosyal'in kuruluş felsefesinin temelini 'çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık' değerleri oluşturuyor.

Odağımızı “gençlik ve istihdam” olarak belirlerken gençlere fırsat eşitliği yaratarak bu konuda farkındalık oluşturmayı hedefledik. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kültürünü toplumda yaygınlaştırmak için var gücümüzle çalışıyoruz.

2 bin genci fırsat eşitliği ile buluşturduk

Hayata geçirdiğimiz programlarla sosyal etki yaratırken bu etkinin sürdürülebilir olmasını önemsiyoruz. Bu kapsamda pek çok farklı sektörden, çeşitli ülkelerden ve kültürlerden oluşan aralarında nitelikli insan kaynağı ve iş gücü desteği sunduğumuz STK'lar başta olmak üzere misyonumuza inanan kurumsal destekçiler, katılımcılar, mentorlar, mezunlar, İK profesyonelleri ve eğitimcilerin bulunduğu 5 bin kişiden oluşan ekosistemimizden aldığımız güçle Türkiye'nin 81 ilinden 99 farklı üniversiteden 2 bin genci fırsat eşitliği ile buluşturduk. Gençlere umut verirken yarattığımız sosyal etkiyi de ölçümlüyoruz. Bağımsız SROI analizleri; İlk Fırsat Programı'na yapılan her 1 TL yatırımın 2,5 TL, İngilizce Fırsatım Programı'nın ise 6,6 TL sosyal değer yarattığını ortaya koyuyor.

Toplumsal eşitliğin güçlenmesi ve herkes için kapsayıcı bir gelecek inşa edilebilmesi için kalıcı çözümler üretmeye odaklanıyoruz. Gençlerin, özellikle kadınların iş gücüne katılımını ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik açısından kritik görüyoruz. Katılımcılarımızın yüzde 72'si kadınlardan oluşuyor. Ekosistem paydaşlarımızın seçim ve temsiliyetinde cinsiyet dengesine dikkat ediyor; mentor, eğitimci, konuşmacı seçiminden danışma kurulu ve mezun komitesine kadar kadın-erkek oranını gözetiyoruz.

Esas Sosyal olarak gençlerin potansiyeline yatırım yapıyor, onların kendine inanan donanımlı ve sosyal sorumlu bireyler olarak iş hayatına atılmaları için durmadan çalışıyoruz.





NURSEL ÖLMEZ ATEŞ
Borusan Holding İnsan, İletişim ve
Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

ADALET, ŞEFFAFLIK VE FIRSAT EŞİTLİĞİ BORUSAN'DA STANDART UYGULAMALAR OLDU

21. yüzyılın iş dünyası, yalnızca ekonomik başarıyı hedefleyen anlayıştan çok daha fazlasını gerektiriyor. Ekolojik krizler, hızla değişen demografik yapılar, dijitalleşmenin getirdiği dönüşüm ve toplumsal beklentiler alışlagelmiş kurumsal refleksleri geçersiz kılıyor. Bu dönüşüm, öncelikle iş yapış biçimlerini değişime zorlasa da aslında temelde organizasyonların değer yaratma anlayışı da baştan kurgulanıyor. Artık kurumlar salt kârlılık odaklı stratejilerle ayakta kalamayacaklarını; çalışanlarından müşterilerine, toplumdan çevreye dek tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşımaları gerektiğini fark ediyor. Ve bu değişimin merkezinde, organizasyonların en değerli kaynağı olan “insan” var.

Finansal performansın kritik önemini hâlâ koruduğunu yadsıyamayız ancak giderek artan bir şekilde tüm paydaşlar üzerinde olumlu ve uzun vadeli bir değer yaratma hedefi çok daha öncelikli. Bu nedenle, organizasyonların sürdürülebilirlik kavramını iş yapış biçimlerine entegre bir yaklaşım olarak benimsemeleri kaçınılmaz. Ancak bu, yalnızca çevresel sorumluluklarla sınırlı değil; yeteneğin doğru yönetimi, kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi değerlerle birleştiğinde gerçek anlamını buluyor.

Nitekim Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) arasında yer alan “İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme” hedefi de kapsayıcı büyümenin temel taşı konumunda. SKA'nın altını çizdiği bu yaklaşım, şirketlerin aynı zamanda çalışanlarına, topluma ve

çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmelerini de gerekli kılıyor.

Sonuç olarak, kapsayıcı bir iş dünyasının inşası, kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımları olmadan mümkün değil. İnsanı merkeze alan, eşitliği ve çeşitliliği teşvik eden organizasyonlar, yalnızca bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermekle kalmayacak, aynı zamanda geleceğin iş dünyasında da lider konumda olacak.

Sürdürülebilirlik iş stratejimizin merkezinde

Kendimize koyduğumuz bu başarı çitasına ulaşmak için bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermek yeterli değil; geleceğin zorluklarına karşı dayanıklı, inovatif ve sorumlu organizasyonlar yaratmamız gerek. Bu hedefe ulaşmanın yolu ise sürdürülebilirliği bir yan unsur olarak görmekten öte, iş stratejisinin merkezine yerleştirmekten geçiyor. Borusan Holding olarak bizler, işte bu anlayışı sadece teoride değil, somut aksiyonlarla hayata geçiriyoruz.

Borusan'da çevresel, sosyal riskleri yönetmenin ötesinde, uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşım benimsiyoruz. Sürdürülebilirliği stratejimizle entegre bir şekilde ele alıyor ve bunu “İklim, İnsan ve İnovasyon” (i³) odak alanları etrafında yapılandırıyoruz. Yönetim kurulumuzun gözetiminde ve Grup CEO'muzun liderliğinde uygulamaya yansıyan bu yaklaşım, her seviyeden çalışanımızın aktif katılımıyla güçlü bir yönetim yapısı içinde ilerliyor.

Karbonsuzlaşmadan döngüsel ekonomiye, eşitlikten gönüllülüğe, genç yetenek programlarından yapay zekâ destekli İK uygulamalarına kadar uzanan geniş proje portföyünü, grup hedefleriyle uyumlu şekilde yönlendiriyor; grup şirketleri arasında sinerji yaratarak iyi uygulamaların yaygınlaşmasını destekliyoruz. Bu yaklaşımla elde ettiğimiz kazanımlar, sürdürülebilirliğin iş dünyasında dayanıklılığı artıran ve uzun vadeli başarıyı destekleyen kritik bir unsur olduğunu ortaya koyuyor.

Eşitlikçi bir iş ortamı oluşturuyoruz

Bunların hiçbiri kuşkusuz “insan” olmadan mümkün olmayacaktır. Kapsayıcı ve adil bir toplumun inşası, ancak insan merkezli bir yönetim anlayışıyla mümkün olabilir. Borusan olarak, “Önce insan” anlayışını iş stratejimizin kalbine koyuyor, anlamlı bir değişim için somut aksiyonlar alıyoruz.

Yetenek yönetimi faaliyetlerimizi; değer yaratan, hayata anlam katan, mutlu ve gücünü çalışanlarından alan bir organizasyon yaratmak ve yaşatmak vizyonu ile sürdürüyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın refahını, gelişimini ve bağlılığını artırmaya yönelik projeler geliştiriyor, yenilikçi uygulamaları hayata geçiriyoruz.

Yetenek yönetimi yaklaşımımız, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarabilecekleri bir ortam yaratmayı amaçlıyor. Eşitlikçi bir iş ortamında yetenek gelişimini önceliklendiriyor, kapsayıcılığı teşvik ediyor ve sürekli öğrenme kültürünü destekliyoruz. Bu bağlamda, ekip arkadaşlarımızın inovasyonu yönlendirebilmeleri ve uzun vadeli vizyonumuza katkıda bulunabilmeleri için gerekli beceriler, kaynaklar ve destekleri sağlıyoruz. İletişimde sürekliliği ve çift yönlülüğü gözeterek güvene dayalı bir ortam oluşturuyor, ortak dil ve değerlerimizi köklerimizden geleceğe taşıyoruz.

Kapsayıcılık, çeşitlilik ve fırsat eşitliğinin sağlanması, temel değerlerimiz ve uzun vadeli sürdürülebilir başarılarımız açısından büyük önem taşıyor. İnsan odaklı bir kurum olmanın verdiği sorumlulukla adalet ve hakkaniyet kavramlarını merkezimize koyuyoruz. Tüm Borusanlıların eşit haklara erişimine öncelik vererek ve kapsayıcı bir kültürü teşvik ederek, tam potansiyellerine ulaşabilecekleri bir ortam oluşturuyor ve böylece hem daha bağlı bir iş gücü hem de daha güçlü bir şirket performansı sağlıyoruz.

Değer yaratan iş süreçleri, yalnızca operasyonel verimlilikle değil, bu süreçleri yönetecek doğru yeteneklerin varlığıyla mümkün hale gelir. Ancak bu yeteneklerin bulunması ve elde tutulması, geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarının ötesine geçmeyi

gerektiriyor. Yapay zekâ, otomasyon ve dijitalleşme gibi gelişmeler iş süreçlerini dönüştürürken, bu süreçleri yönetecek yeteneklerin doğru becerilere sahip olması ve organizasyona bağlı kalması, iş modellerinin sürekliliğinin temel taşı haline geliyor. Organizasyonlar, değişen demografik yapılar, dijitalleşme ve çalışan beklentilerindeki dönüşümle başa çıkabilmek için yetenek yönetimini sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden tanımlamalı.

Borusan ÇEK modelini oluşturduk

Borusan'da "BİZ bilinci"ni temel kültürel değerlerimizden biri olarak benimsiyor; bu anlayışla uzun vadeli ortak fayda yaratmayı önceliklendiriyoruz. Bu hedef doğrultusunda, 10 yılı aşkın süredir "Borusan Eşitlik" platformunda sürdürdüğümüz toplumsal cinsiyet eşitliği çalışmalarını, yakın zamanda Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) perspektifiyle daha derin bir modele dönüştürdük.

Kurumsal kültürümüzün ayrılmaz parçası olan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımımızı, "Borusan ÇEK" modeliyle yetenek yönetimi süreçlerine ve iletişim stratejilerine entegre ettik. Borusan Grubu Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politika Rehberi, İşe Alımda ÇEK ve İletişimde ÇEK rehberlerini hazırladık. Ebeveyn ve aile rehberini de ÇEK perspektifinden yeniden güncelledik. Böylece adalet, şeffaflık ve fırsat eşitliği ilkelerimizi Borusan çapında standart uygulamalar haline getirdik. Tüm liderlik gelişimi, performans yönetimi ve kariyer yolculuklarında derinleştirecek, grup şirketlerinden tedarik zincirine ve sektörel iş birliklerine yaygınlaştıracak, bu değerli birikimi sektör için bir referans modele dönüştüreceğiz.



DÜNYADAN EN İYİ SÜRDÜRÜLEBİLİR İK ÖRNEKLERİ

Patagonia: Hisseleri vakfa devredildi, kârını iklim ve çevre için harcıyor



Açık hava sporları için çevre dostu kıyafet, ekipman ve yiyecek üreten ABD merkezli Patagonia, sürdürülebilirlikte öncü bir şirket olarak biliniyor. Kurucusu Yvon Chouinard, 2022 Eylül'ünde şirketin sahiplik yapısını radikal bir şekilde değiştirdi: Patagonia hisselerinin yüzde 98'i (oy hakkı olmayan hisseler), çevre projelerini destekleyen Holdfast Collective adlı vakfa devredildi; yüzde 2'si (oy hakkı olan hisseler) ise şirketin çevresel ve sosyal misyonunu korumak için oluşturulan bir güven fonu olan Patagonia Purpose Trust'a aktarıldı. Bu fon, yönetim kararlarında sürdürülebilirlik değerlerini önceliklendiriyor ve şirketin uzun vadeli bağımsızlığını güvence altına alıyor. Bu sayede şirketin yıllık kârının yaklaşık 100 milyon dolarlık kısmı, iklim değişikliğiyle mücadele ve çevre koruma projelerine yönlendiriliyor.

Patagonia, çalışan odaklı ve çevre dostu uygulamalarıyla da öne çıkıyor. Esnek çalışma saatleri (örneğin sörf molaları), çevre bilinci odaklı eğitimler ve çalışanların sosyal sorumluluk projelerine katılımı teşvik ediyor. İşe alımlarda çevre bilinci bir değerlendirme kriteri olarak kullanılıyor ve şirketin ofisleri yüzde 100 yenilenebilir enerjiyle çalışıyor. Patagonia, B Corp Sertifikası'na* sahip ve Great Place to Work gibi listelerde yer alarak en iyi işverenler arasında sayılıyor. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını ve şirketin genç yetenekleri çekme gücünü de artırıyor.

Interface: 2040'ta negatif karbon hedefi

ABD'li halı ve döşeme üreticisi Interface, 1994'te başlayan "Mission Zero" programı ile çevresel etkisini sıfıra indirmeyi hedefledi ve bu hedefe 2019'da ulaştı. 2016'da başlatılan "Climate Take Back" ile 2040'ta karbon negatif bir şirket olmayı planlıyor. Şirket, 1994'ten beri küresel sera gazı emisyonlarını yüzde 96 azalttı. Interface, çalışanlarını sürdürülebilirlik süreçlerine aktif olarak dahil ediyor. Çalışanlar, karbon ayak izi azaltımı ve dögüsel ekonomi üzerine düzenli eğitimler alıyor (Örneğin, geri dönüşüm süreçleri ve düşük karbonlu malzeme kullanımı konularında). Şirket, yenilikçi öneriler sunan çalışanlarını teşvik ediyor ve geri dönüştürülebilir ürün geliştirme süreçlerinde aktif roller veriyor. 2016'dan beri tüketicilerden alınan 36 tonu aşkın halı, geri dönüştürüldü. Çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı işe alım politikaları uygulayan Interface, kadın liderliğini teşvik ediyor ve eşitlikçi bir iş ortamı yaratıyor. Şirket, ofislerinde yüzde 100 yenilenebilir enerji kullanıyor ve B Corp sertifikasıyla en iyi işverenler arasında yer alıyor. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını güçlendiriyor ve genç yetenekleri çekiyor.



Unilever: Yaşanabilir ücret ve sürdürülebilirlik taahhüdü

Küresel tüketim ürünleri şirketi Unilever, 2020'de başlattığı "Yaşanabilir Ücret" (living wage) taahhüdüyle, 2030'a kadar doğrudan çalışanlarına (yaklaşık 127 bin kişi) ve tedarik zincirindeki işçilere (milyonlarca kişi) temel ihtiyaçları karşılayan maaşlar sağlamayı hedefliyor.



2024 itibarıyla, doğrudan çalışanlarının tamamı yaşanabilir ücret alıyor; tedarik zincirinde ise satın alma harcamalarının yüzde 32'si, bu taahhüdü kabul eden tedarikçilerden yapılıyor (2024 hedefi yüzde 28'di ve aşıldı). Bu ücretler, asgari ücretin üzerinde ve yerel yaşam maliyetlerine göre ayarlanıyor.

Unilever, çeşitlilik ve kapsayıcılıkta güçlü politikalar uyguluyor. 2020'den beri yönetimde yüzde 50 kadın liderlik oranı sağlandı. Engelli istihdamı için 2025'e kadar yüzde 5 hedefi kondu (2024'te yüzde 2-3 seviyesindeydi); azınlık gruplar için ise çeşitlilik odaklı tedarikçilere 2 milyar euro harcama yapıldı. Çalışanlarına sürdürülebilirlik odaklı eğitimler veren Unilever, plastik azaltımı (2026'ya kadar yüzde 30) ve etik üretim projelerine odaklanıyor. Tedarik zincirinde çocuk işçiliği engelleme politikaları uygulanıyor; Responsible Partner Policy ile etik standartlar denetleniyor. 2024'te çalışan bağlılığı oranı yüzde 79'a ulaştı. Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi gibi sıralamalarda ESG lideri olarak belirtiliyor.

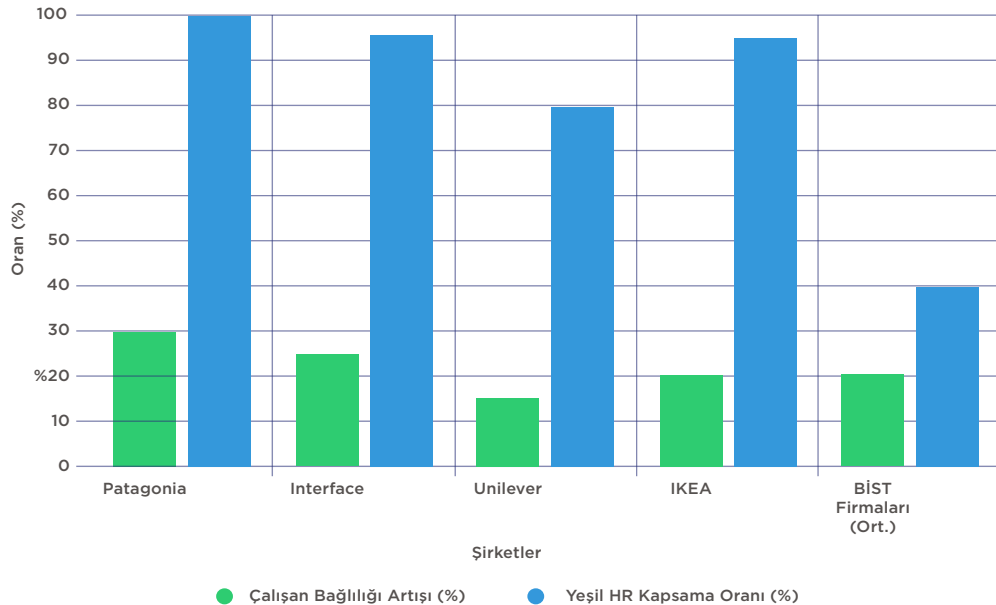
IKEA: Tedarikçileri de sürece dahil etti

Sürdürülebilirlikte öncü bir şirket olan IKEA, IWAY (IKEA Tedarikçi Davranış Kodu) ile tedarikçilerini bu sürece dahil ediyor. IWAY; çevre koruma, işçi hakları ve etik standartları zorunlu kılıyor; çocuk işçilik ve zorla çalıştırmayı kesin olarak yasaklıyor. IKEA, Birleşmiş Milletler ve Uluslararası Çalışma Örgütü standartlarına göre tedarik zincirinde düzenli denetimler yaparak uyumu sağlıyor ve uyumsuz tedarikçilerle iş ilişkisini sonlandırıyor.

Çalışan refahını destekleyen esnek çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesi programları sunan şirket, çalışanlarına döngüsel ekonomi, atık yönetimi ve sürdürülebilirlik eğitimleri vererek geri dönüşüm projelerine (örneğin, mobilya geri alımı) katılımı teşvik ediyor. Operasyonlarının büyük kısmında (yüzde 90'ın üzerinde) yenilenebilir enerji kullanıyor ve 2021 itibarıyla fabrika, paketeleme ve dağıtım birimlerinde yüzde 100 yenilenebilir elektrik sağlıyor. Bu uygulamalar, çalışan bağlılığını artırıyor ve IKEA'yı Great Place to Work gibi listelerde öne çıkarıyor.



Çalışan Bağlılığında Yeşil İK Etkisi: Küresel Örnekler Türkiye'nin Önünde



“Şirketlerin hedefi en büyük olmak değil, en iyi olmak olmalı”

Forvis Mazars Türkiye, sürdürülebilir insan kaynakları ile kurum kültürünün dönüşümünde hem şirketlere danışmanlık yapıyor hem de kendilerini dönüştürüyor. Forvis Mazars Türkiye CEO’su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi İzel Levi Coşkun ile İK ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı Mehmet Eronat, sürdürülebilir İK’nın tanımını, kazanımlarını ve Türkiye’ye özgü dinamiklerini anlattı.



İZEL LEVİ COŞKUN

Forvis Mazars Türkiye CEO’su ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Elçisi



MEHMET ERONAT

Forvis Mazars Türkiye İK ve Yönetim Danışmanlığı Ortağı

Sürdürülebilir insan kaynakları dediğimizde aklımıza ne gelmeli ve hangi başlıkları kapsamalı bu yaklaşım?

İzel Levi Coşkun: Çalışanlarının sağlığına ve güvenliğine önem veren, bunun için bir yönetim sistemi kurmuş, proaktif yaklaşımlar geliştiren; çalışanlarına düzenli olarak bilgi veren ve onlardan da resmi şekilde geri bildirim alan bir insan kaynakları modeli akla gelmeli. İş-yaşam dengesine özen gösteren, etik bildirim ve ihbar mekanizmasına sahip, çalışanlarının gelişimine yalnızca teknik açıdan değil, sosyal ve kültürel boyutta da katkı sağlayan bir yapıdan söz ediyoruz.

Buna evrensel çalışma koşullarına uyum, ILO standartları, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin getirdiği şartlar da dahil edilmeli. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’ndeki çalışan haklarına ilişkin maddelere uyan, çocuk işçi çalıştırmayan, toplu müzakerelere izin veren, kapsayıcı bir insan kaynakları yaklaşımıdır.

Mehmet Eronat: İnsan kaynakları yönetimi sürdürülebilirlik odağıyla ele alındığında; şirket içerisinde çevresel, sosyal ve kurumsal boyutların bir bütün olarak dikkate alınması gerekiyor. Çevresel boyut sadece

doğrudan çevre etkileri değil, çalışanların her adımda yarattığı çevresel etkilerin ölçülmesini de kapsamalı. Kurumsal boyutta kapsayıcılık, çeşitlilik, eşitlik, eşit işe eşit ücret, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi politikalar uygulanmalı.

Sosyal boyutta ise şirketin aldığı her karar çalışanlarını, onların ailelerini ve toplumu etkiliyor. Dolayısıyla İK’nın çerçeve çizerken her kararında üç kontrol noktası olmalı: Kurumsal etkiler, sosyal etkiler ve çevresel etkiler. Bence sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin özü bu üç noktayı her adımda dikkate alarak hareket etmektir.

Sürdürülebilirlik stratejisinde insan kaynaklarının rolü nedir?

İzel Levi Coşkun: Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS) 2024’te yayımlandı ve şirketler, 2025’te sürdürülebilirlik raporlarını yayımlamak zorunda. Entegre raporlarda finansal ve finansal olmayan bilgileri birlikte olması gerekiyor. Bunun amacı, yatırımcılara ve tüm paydaşlara şirketin kısa, orta ve uzun vadeli nakit akışlarının sürdürülebilirlik ve iklimle ilgili risklerden ne ölçüde etkilendiğini göstermek. Ayrıca yönetim boyutu

da var, doğru bilginin elde edilmesi ve şeffaf şekilde paylaşılması. Bu da şirketin daha doğru kararlar almasını sağlıyor.

Doğru karar, yalnızca yönetim kurulunun kendi başına aldığı kararlarla çıkmaz. Paydaşların beklentileriyle yönetimin stratejilerinin uyumlu olması gerekir. Burada insan kaynaklarının doğru bilginin akışını sağlama rolü var. Çalışanlar kendilerini işletmede rahat hissetmez, sorunlarını dile getiremezse yönetimin öncelikleri de yanlış belirlenir. Oysa şirketin en önemli paydaşı çalışanlardır. Onlara ulaşamadığınızda, ihtiyaçlarını doğru tespit edemediğinizde, hem kimlik hem de imaj sorunu ortaya çıkar.

Mehmet Eronat: Burada İK'nın en kritik rolü, sürdürülebilirliği kurum kültürüne dönüştürmektir. Çünkü siz istediğiniz kadar strateji belirleyin, bu kültüre yerleşmezse sadece rapor yayımlayan bir şirket olursunuz. Oysa önemli olan çalışanlarda davranış değişikliği yaratmak. Drucker'ın dediği gibi "Kültür, stratejiyi kahvaltıda yer." Sürdürülebilirlik stratejileriniz kurum kültürüne işlemezse başarılı olmanız mümkün değil.

Bu süreçte yönetim kurulunun sorumluluğu nedir?

İzel Levi Coşkun: Bu iş, en tepeden başlar. Yönetim kurulu sahiplenmezse aşağıya inmez. TSRS standartlarında da yönetim başlığı ilk sırada yer alır. Risk ve fırsatların görev tanımlarına entegre edilmesi, politikalara yansıtılması ve performans değerlendirmelerine dahil edilmesi gerekir.

Örneğin sadece "Karbon emisyonumuzu ölçüyoruz" demek yeterli değil. Bunun azaltılması için hedef koymak ve çalışan performansına yansıtılmak gerekiyor. Strateji hedefle başlar. Yönetim kurulu sürdürülebilirlik bakış açısını kendi performansına koymalı ve bunu işletme performansına yansıtmalıdır. Şirketlerin hedefi en büyük olmak değil, en iyi olmak olmalı.

Mehmet Eronat: Burada kritik iki unsur var: liderlik ve söylem-eylem birliği. Liderin ve yönetim kurulunun söyledikleriyle yaptıkları örtüşmezse güven kaybolur. Güven kayb olduğunda da kurum kültürü oluşmaz. Bizim global çalışan bağlılığı araştırmalarında Türkiye'nin sürdürülebilirlik farkındalığında dünya ortalamasının çok üzerinde çıkması, yıllardır bu söylem ve eylem birliğinin korunmasından kaynaklanıyor.

Bu konuda çalışma yapmak isteyen şirketlere ne önerirsiniz, nereden başlamalılar?

İzel Levi Coşkun: Şirketin başlayacağı ilk nokta, en tepedeki liderdir. Çünkü sürdürülebilirlik öyle "Sen

şunu yap, ben bunu yaparım" diyerek alt kademelere devredilecek bir iş değildir. En üst yönetim bu konuda farkındalık sahibi olmalı, sorumluluk almalı ve aksiyona geçmelidir.

İkinci adım, kapsayıcı bir sürdürülebilirlik komitesi kurmaktır. Burada yalnızca kadın-erkek eşitliği değil; farklı departmanlardan, farklı seviyelerden, mümkünse dışarıdan bir gözün de dahil olduğu heterojen bir yapı kurulmalı. Bu sayede işletme körlüğünün önüne geçilir.

Üçüncü adım, önceliklerin belirlenmesidir. Senaryo analizleri, çalışan anketleri, fokus grup çalışmaları, müşteri ve tedarikçi görüşmeleriyle öncelikli konular belirlenmeli. Bu konuların Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile ilişkisi kurulmalı ve buna göre yol haritası çizilmelidir. Kritik olan, sürdürülebilirliğin bitmeyen bir yolculuk olduğunun unutulmamasıdır. "Bir rapor yayımladım, işim bitti" anlayışı doğru değil.

Mehmet Eronat: Danışmanlık perspektifinden şunu ekleyebilirim: Bu işe "rapor yayımlamak" hedefiyle başlanmamalı. Önce süreçler sürdürülebilirlik standartlarına uygun hale getirilmeli, ardından raporlama bu sürecin doğal çıktısı olmalı. Aksi halde bu, bir dönem kalite belgelerinin kağıt üzerinde kalmasına benzer.

İlk adım mevcut durum analiziyle başlamak. Şirketin öncelikleri, çalışanların beklentileri ve paydaşların ihtiyaçları tespit edilmeli. ESG standartları, B Corp gibi sertifikasyonlar yol gösterici olabilir. Amaç, önce özünde bu dönüşümü yaşamak, sonra paydaşlara raporla anlatmaktır. Rapor amaç değil, araçtır.

Türkiye'de şirketlerin büyük bir bölümü aile şirketi. Bu dönüşüm aile şirketleri için zor görünüyor. Bu noktada aile şirketlerinin dikkat etmesi gereken hususlar neler?

İzel Levi Coşkun: Sürdürülebilirlik, "Bir şirkette uygulanıyor, aynı modeli diğerine de taşıyoruz" diyebileceğimiz bir konu değil. Her işletmenin kendi değerlerinden, kendi dinamiklerinden başlaması gerekir. Bu nedenle bağımsız yönetim kurulu üye sayısını artırmak ya da icradan daha fazla isim almak gibi tek tip reçeteler doğru değil.

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) bu konuda önemli çalışmalar yapıyor. "Kuzey Yıldızı" projesi, aile şirketlerini sürdürülebilirlik yolculuğuna hazırlamak için geliştirildi. Bu çalışmada B Corp soruları Türkçe'ye çevrilerek ülke şartlarına uyarlanmış durumda. Çalışan hakları, yönetim, müşteri ilişkileri, aile anayasası gibi konularda sorular soruluyor ve alınan puanlarla sosyal ve çevresel etki ölçülüyor.

İK YÖNETİCİLERİ ESG'YE LİDERLİK EDİYOR

HR Policy Association'ın 2023'te yayımladığı rapor, insan kaynakları yöneticilerinin ESG liderliğinde nasıl merkezi bir rol üstlendiğini ortaya koyuyor. Şirketlerin yüzde 63'ünde İK yöneticisi ESG stratejisinin oluşturulmasında doğrudan yer alıyor.⁴ İK yöneticilerinin üçte biri, ESG performansının uygulanması ve raporlanmasında başat sorumluluk üstleniyor. Rapora temel olan insan kaynakları direktörleri ve onların sosyal sorumluluk ekipleriyle yapılan görüşmeler, şirketlerin özellikle aşağıdaki yedi alanda ESG ve CSR (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) konularına odaklandığını gösterdi:

1. Risk azaltma

Nasıl ki yatırımcılar yatırımlarının değerini etkileyebilecek maddi risklere odaklanıyorsa, şirketler de hukuki, etik ve iş risklerini azaltmaya odaklanıyor. Şirketin iç ve dış sosyal sermayesinin koruyucusu olarak İK'cılar, risk azaltma tartışmalarına önemli bir boyut katıyor.

2. Yetenek

Şirketler, yalnızca geniş stratejik konuları güçlendirmekle kalmayan, aynı zamanda çalışanları ve potansiyel çalışanları için önemli değerleri yansıtan ESG ve CSR politikaları benimsemeye çalışıyor. HR Policy Association'ın yakın zamanda yaptığı bir ankette şirketler, öne çıkan ESG konularından birinin "çalışanların ESG girişimlerimizle olan etkileşimini yönetmek" olduğunu bildirdi.

3. Çeşitlilik ve ücret eşitliği

Görüşmelerde şirketlerin yaklaşık yarısı çeşitlilik ve ücret eşitliğine yönelik stratejik odaklarını özellikle dile getirdi. Yazılı CSR raporları incelendiğinde ise tüm şirketler bu konuları çalışanları ve/veya müşterileri (özellikle tüketiciye yönelik şirketler ve geniş tedarik zincirine sahip olanlar) için öncelikli konular arasında gördüklerini ifade etti.

4. Marka yönetimi ve kamuoyu algısı

Şirketler, ESG faaliyetlerini kurumsal stratejiye bağlamanın tanımı gereği, stratejik girişimlerin kurumsal önceliklerin dış etkilerini de dikkate almasını gerektirdiğini vurguladı. Tüketiciye yönelik şirketlerde, müşterilerle olan etkileşimlerin etkisi en önemli önceliklerden biri olarak öne çıktı. Örneğin, CVS Health tütün ürünlerini satmayı bıraktı çünkü bu ürünler şirketin markasının temel amacıyla çelişkili görülüyordu. Diğer bazı şirketler çalışanlarını desteklemeye yönelik insan kaynakları girişimlerini paylaştı; bu da müşterilerle dış etkileşimleri olumlu etkiledi.

5. Çevresel koruyuculuk

Üretim veya tüketiciye yönelik sektörlerde faaliyet gösteren şirketler için, çevresel etkilerini ele almak ve bu etkiyi azaltmaya yönelik adımlar atmak birçok paydaş açısından önemli. Bunlara üretim yapılan topluluklar, tedarikçiler, çalışanlar, potansiyel çalışanlar ve yatırımcılar dahil. İK'cılar doğrudan ilgilenmediği bir konu olsa da, şirket mar-

kası üzerindeki etkisi ve işveren olarak çekiciliği nedeniyle özellikle ilgili sektörlerde çok önemli hale geldi.

6. Tedarik zinciri yönetimi/işleyişi

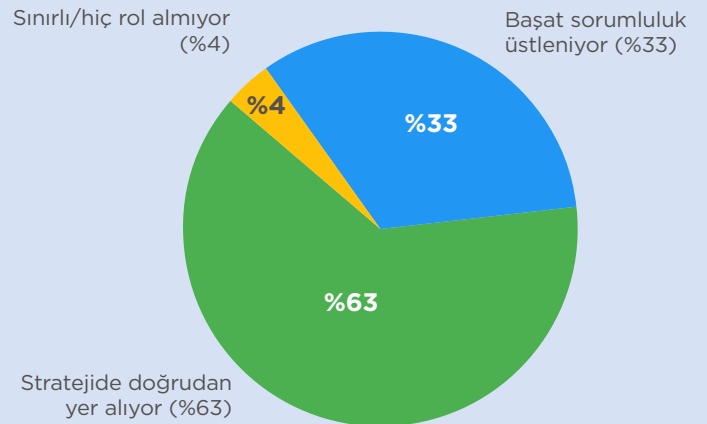
Ürünlerinin üretimini yurt dışından sağlayan veya farklı bölgelerde üretim yapan şirketler, sıklıkla tedarik zinciri yönetimine odaklanıyor. İK'cılar için bu durum, şirketin tedarikçilerle nasıl ilişki kurduğunu, beklenen işgücü ve insan hakları standartlarını da içeriyor. Görüşmelerde bazı durumlarda bu konulardan doğrudan tedarik zinciri biriminin sorumlu olduğu, ancak çoğu zaman İK'nın da güçlü bir ortak olarak rol aldığı görüldü. Bu durum, şirketin iç paydaşlarına ve dış kamuoyuna verilen mesajların da güçlenmesini sağlıyor.

7. Toplumsal destek ve katılım

Neredeyse tüm şirketler tesislerinin bulunduğu toplulukları desteklediklerini belirtti. Bazı şirketler toplumsal destek stratejilerini merkezden yöneterek tutarlılık sağlamayı tercih ederken, bazıları ise genel çerçeveyi belirleyip yatırım kararlarını yerelde delegasyonla hayata geçiriyor. Bu girişimler; toplum sağlığı projeleri, aile izni ve çocuk bakımı desteği veya belirli bir ülke ya da bölgeye özgü sorunları ele almayı içerebiliyor. Büyük tedarik zincirine sahip şirketler, toplumsal yatırımlarını sözleşmeli üreticilerin bulunduğu yerlere de genişleterek sorumlu işveren rollerini pekiştiriyor.

General Mills, HP, Johnson & Johnson ve Procter & Gamble, Borusan, Arçelik, Migros gibi şirketlerde İK yöneticileri, ESG'yi şirket stratejisinin ayrılmaz parçası haline getirmiş durumda. Örneğin HP'de, ESG hedefleri performans değerlendirmeleriyle entegre edilerek çalışanların günlük iş pratiğine de yansıtılmış.

CHRO'ların ESG Stratejisindeki Rolü



Kaynak: HR Policy Association, 2023 - 'The Role of the CHRO in ESG'



OZAN AKIN

Migros Perakende Akademisi ve Mağaza İK Direktörü

MİGROS'UN SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ FELSEFESİ: İYİ İNSAN, İYİ İŞ, İYİ GELECEK...

Migros olarak insanı odağa alan, toplumla bütünleşen ve doğaya saygılı bir yapıyı insan kaynakları stratejimizin temelini koyuyoruz. 23 bin 500 iş ortağımız, 75 bini aşkın kişilik ailemiz ve milyonlarca müşterimizle toplumun çok geniş bir kesimine dokunan sosyal bir şirketiz.

İnsan kaynakları vizyonumuzu, işveren marka değer önerimiz "İyi İş, İyi Gelecek" kapsamında ve çalışan refahını önceleyen bir anlayışla şekillendiriyoruz. Değerlerimizle şekillenen sürdürülebilir bir geleceği birlikte inşa ediyoruz. Önceliğimiz, çalışanlarımızın her birinin potansiyelini en iyi şekilde ortaya çıkarabileceği, kapsayıcı ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak. Fırsat eşitliğini ve çeşitliliği temel alarak, toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirmeye ve genç yeteneklerin gelişimini desteklemeye önem veriyoruz. Kurumsal yapımızda güven ve şeffaflığı esas alarak, etik değerlerin rehberlik ettiği bir iletişim kültürü oluşturuyoruz. Böylece kurumun geleceğini birlikte şekillendiren, aidiyet duygusu yüksek bir ekip ortaya çıkıyor.

Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın liderlikte kararlılık

Fırsat ve cinsiyet eşitliğini temel alan bir çalışma ortamı yaratarak, kapsayıcı kurum kültürünü kalıcı hale getirebilmek bizim için çok önemli. Yüzde 46 kadın çalışan oranımızla Türkiye'de en fazla kadın istihdamı yaratan şirketler arasındayız. 2024 sonu itibarıyla yüzde 33 olan kadın yönetici oranımızı, 2027'ye kadar yüzde 35'e çıkarma hedefimiz var. Bu hedef doğrultusunda geliştirdiğimiz "Lider Kadınlar" ve "Potansiyelini Keşfet" gelişim

programları ile yöneticilerimize bir üst pozisyon için cesaretlendirici, motive edici ve ilham verici bir gelişim yolculuğu tasarlıyoruz. Ayrıca, LEAD Network EU CEO Taahhüdü'nün imzacıları arasında yer alarak hem şirket içinde hem de toplumda kadının güçlendirilmesi adına çalışmaya devam ediyoruz.

Dijitalleşme ve yapay zekâ ile sürdürülebilir operasyonlar

Migros'un dijitalleşme vizyonuna ve sürdürülebilir İK stratejilerine doğrudan katkı sunabilmek için İK süreçlerimizin de tamamını dijitalleştirerek uçtan uca kusursuz bir dijital deneyim sağlamaya ve operasyonel verimliliğimizi en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışıyoruz.

İnsan kaynakları süreçlerimizdeki hacimli ve yenilenen işlerde robotik süreç otomasyonlarından faydalanırken iç kaynaklarla geliştirdiğimiz uygulamalarla Migros'a özgü ve kolaylaştırıcı çözümleri çalışanlarımıza sunuyoruz. Mağaza iş gücü planlaması, işe alım, performans ve gelişim gibi süreçlerimizin her adımında verilere dayalı regresyon tabanlı modellerden destek alıyoruz. Dijital işe alım süreci ile adayların başvuru süreçlerini kolaylaştırıyor, belgeleri yapay zekâ destekli sistemlerle işleyerek büyük bir verimlilik sağlıyoruz.

Migros olarak dijital dönüşüm yolculuğumuzda en önemli önceliklerimizden biri de, çalışanlarımızın dijital yetkinliklerini sürdürülebilir biçimde geliştirmek. Bu doğrultuda, şirketimizin 2035 vizyonu ile uyumlu olarak hayata kurguladığımız Dijital Akademi, çalışanlarımızın dijital okuryazarlık, veri farkındalığı ve yapay zekâ becerilerini artırmayı hedefliyor. Yapay zekânın ve dijital araçların etkin kullanımıyla iş süreçlerinde hız ve verimlilik sağlanırken; teknolojik atımlarda daha bilinçli karar alabilme ve dijital güvenlik ve etik farkındalığının artması gibi kritik kazanımlar da elde ediyoruz.

Mutluluğun kurumsal başarısı: Happy Place To Work

Tüm bu çalışmaların çıktısını, bağımsız araştırmalarla da görmekten mutluluk duyuyoruz. Happy Place To Work araştırmasında "Zincir Marketler" kategorisinde "Türkiye'nin En Mutlu İş Yeri" seçilmemiz, çalışanlarımızla kurduğumuz güçlü bağı gösteriyor. 2025 yılı için aynı zamanda "Mükemmel Çalışan Deneyimi" sertifikasını almaya hak kazandık.

TÜRKİYE KÜÇÜK AMA EMİN ADIMLARLA İLERLİYOR

Türkiye, Avrupa Yeşil Mutabakatı ve küresel ESG standartlarına uyum sürecinde önemli bir adım atarak Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nı (TSRS) yürürlüğe koydu. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanan TSRS, şirketler için finansal olmayan verilerin de raporlanmasını zorunlu hale getiriyor.⁵

2024 itibarıyla, aşağıdaki eşik değerleri aşan şirketler TSRS kapsamında raporlama yapmakla yükümlü hale geldi:

- Çalışan sayısı: 250'nin üzerinde olan
- Aktif toplamı: 500 milyon TL'yi aşan
- Net satış hasılatı: 1 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşen

Bu kriterlerden ikisini sağlayan şirketler için raporlama zorunlu hale geliyor. Dolayısıyla yalnızca büyük ölçekli halka açık şirketler değil, Türkiye'nin sanayi ve hizmet sektöründeki çok sayıda şirket de artık bu yükümlülüğün parçası oldu.

TSRS, sadece çevresel veriler değil, çalışan odaklı göstergelerin de düzenli olarak raporlanmasını şart koşuyor. Bu kapsamda şirketlerin raporlaması gereken başlıca İK metrikleri şunlar:

- Çalışan çeşitliliği, kadın yönetici oranı, fırsat eşitliği
- İş sağlığı ve güvenliği göstergeleri (kaza oranları, kayıp günler)
- Çalışan devir oranı ve devamsızlık oranları
- Çalışan başına eğitim saati
- Performans değerlendirme süreçlerinin şeffaflığı

Şirketler raporlarla kamuoyuna mesaj veriyor

Bu düzenleme, İK'nın artık yalnızca operasyonel değil, stratejik bir aktör olduğunu ortaya koyuyor. İnsan kaynakları departmanlarının, sürdürülebilirlik raporlamasının merkezinde yer alması gerekiyor. Çünkü raporlanan göstergeler yalnızca "veri" değil, aynı zamanda şirketin kültürü, iş yapış biçimi ve paydaşlarla kurduğu güven ilişkisi hakkında güçlü bir mesaj niteliği taşıyor.

TSRS, Avrupa Birliği'nin CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) düzenlemesine uyumlu olacak şekilde tasarlandı. Bu da Türk şirketlerinin, Avrupa pazarına erişimde uyumluluk avantajı elde etmesini sağlıyor. İhracat yapan firmalar için bu raporlamalar artık bir rekabet koşulu. Yerli şirketler, bu sayede yalnızca yerel yükümlülüklerini yerine getirmekle kalmıyor, aynı zamanda küresel tedarik zincirlerinde şeffaflık ve sürdürülebilirlik açısından "oyun kurucu" hale geliyor.

Bu noktada Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin de önemli çalışmalar yaptığı görülüyor. Endekste yer alan şirketlerin önemli bir bölümü, İK uygulamalarını GRI/TSRS standartlarıyla raporluyor. Yapılan analizler, ESG skoru yüksek olan şirketlerin yatırımcı çekmede yüzde 20 avantaj sağladığını gösteriyor. 2024'te 32 şirket incelendiğinde, eğitim ve katılımın yüzde 90'ın üzerinde bir seviyeye ulaştığı görülüyor. Ancak yeşil İK uygulamalarının oranı yüzde 30-50 seviyelerinde.

TSRS'NİN KAPSAMI VE ŞARTLARI



Çalışan sayısı ≤ 250

Çalışan sayısı 250'nin üzerinde olan şirketler bu kapsama giriyor.



Aktif toplam ≤ 500 milyon TL

500 milyon TL üzerinde aktifi olan şirketler TSRS kapsamına giriyor.



Net satış hasılatı ≤ 1 milyar TL

Büyük ölçekli şirketler için belirlenen finansal ölçek.



İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)

TSRS'de kaza oranları, kayıp günler ve çalışan sağlığı metrikleri yer almak zorunda.



Çeşitlilik & Eşitlik

Şirketler kadın çalışan oranı ve ücret politikalarını raporlamak zorunda.



Eğitim saati

Çalışan başına verilen eğitimler ve süresi raporda belirtilecek metrikler arasında.



Devamsızlık & Devir oranları

Çalışan bağlılığı ve işten ayrılma oranları raporlanıyor.



Performans değerlendirmesi

Şirketin şeffaf bir performans değerlendirmesi yapması önem taşıyor.

Eğitim ve yönetime katılım oranı yüzde 100'e yaklaşıyor

BİST endeksindeki şirketlerin neredeyse tamamı, çalışanlarına sürdürülebilirlik odaklı eğitimler (karbon ayak izi, enerji verimliliği, ESG prensipleri) sunuyor. Yönetime katılımında ise çalışanlar, ESG karar süreçlerine dahil ediliyor (örneğin, çevre projelerinde oy hakkı veya geri bildirim mekanizmaları). Bu, çalışan bağlılığını artırıyor ve Z/Y kuşağı çalışanların "anamlı iş" beklentisini karşılıyor. Örneğin TSKB, 2023 raporunda

her çalışana yıllık 10 saatin üzerinde çevre farkındalığı eğitimi verdiğini belirtiyor; bu, bağlılıkta yüzde 20 artış sağlamış. Koç Holding ise çalışanların yüzde 90'ının ESG hedeflerine katkı sunduğunu raporlamış.

Çevre dostu işe alım, kağıtsız süreçler, enerji tasarruflu ofisler henüz yaygın değil. BİST şirketlerinin sadece yüzde 30-50'si bu tür uygulamaları raporluyor. Örneğin, Ekol Lojistik'in sürücü eğitimleri (Euro 5 araçlarla emisyon azaltımı) veya Banvit'in atık yönetimi eğitimleri (230 ton/gün organik atık dönüşümü) öncü ancak küçük ölçekli şirketlerde bu çalışmalar emekleme aşamasında.

"İnsan" odaklı ülkeler, dünyaya örnek oluyor

2018 yılında Güney Kore'deki OECD Dünya Forumu'nda İskoçya, İzlanda ve Yeni Zelanda hükümetleri Refah Ekonomisi Hükümetleri (WEGo - Wellbeing Economy Governments) adı verilen uluslararası işbirliği ağını kurdu. Bu ittifak, ekonomik politikaları sadece gayrisafi yurtiçi hasıla (GSYH) gibi geleneksel büyüme göstergeleriyle değil, vatandaşların refahı (wellbeing), sosyal eşitlik, sağlık, eğitim, çevre koruma ve sürdürülebilirlik gibi daha geniş kriterlerle şekillendirmeyi amaçlıyor. WEGo, ekonomik başarıyı yeniden tanımlayarak, ekonomik, sosyal ve çevresel zorlukları ele alıyor ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile uyumlu politikaların yürütülmesini sağlıyor. Üç kurucu üye ile başlayan ittifak, 2020'de Finlandiya ve Galler'in katılımıyla genişledi. Kanada aktif katılımcı (henüz üye değil), Avustralya gözlemci olarak katılıyor. İttifak, COVID-19 sonrası refah odaklı politikaları teşvik etmek için hız kazandı. WEGo üyelerinin bazı uygulamaları şöyle:

İzlanda: Eski Başbakan Katrín Jakobsdóttir, 2019'da Londra'daki Chatham House'ta yaptığı konuşmada, İzlanda'nın refah ekonomisi modelini tanıttı. Jakobsdóttir, GSYH yerine beden ve ruh sağlığını, aile dostu politikaları ve çevresel sürdürülebilirliği önceliklendiren bir yaklaşımı savundu. İzlanda, Wellbeing Economy Governments (WEGo) ittifakının kurucu üyesi olarak, sosyal göstergelerle refahı artırmayı hedefliyor.

Yeni Zelanda: 2019'da Jacinda Ardern liderliğinde "Wellbeing Budget" (Refah Bütçesi) başlatıldı. Sağlık, eğitim, çocuk yoksulluğunu azaltma ve çevre koruma gibi alanlara odaklanan bu bütçe, refah göstergelerini ekonomik başarının temeli yaptı. Örneğin, çocuk refahı ve iklim değişikliğiyle mücadele için özel fonlar ayrıldı.

İskoçya: Nicola Sturgeon döneminde, National Performance Framework ile refah odaklı politikalar geliştirildi. Sağlık, eşitlik ve çevre koruma, ekonomik büyümeden önce geliyor.

Finlandiya: 2015'ten beri refah odaklı politikalar uyguluyor. Eğitim, sağlık ve sosyal eşitlik göstergelerine yatırım yaparak World Happiness Report'ta 7 yıl üst üste en mutlu ülke seçildi.

Galler: 2015'te Well-being of Future Generations Act ile nesiller arası refahı koruma yasası çıkardı. Çevre, sosyal eşitlik ve sağlık odaklı politikalarla refah ekonomisini destekliyor.

Kanada: 2020'den beri WEGo etkinliklerine aktif katılıyor ve 2021'de federal düzeyde "Quality of Life Framework" ile refah göstergelerini politika yapımına entegre ediyor. Örneğin, sağlık hizmetlerine erişim ve sosyal adalet projelerine yönelik yatırımlar artırılıyor.

1 <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>

2 SHRM, HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability, 2012.

3 Emerald, A Conceptual Framework for Sustainable HRM Integrating Ecological and Inclusive Perspectives, 2025.

4 HR Policy Association, The Role of the CHRO in ESG, 2023.

5 KGK, Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (TSRS), 2023.

*B Corp Sertifikası: İşletmelerin sosyal ve çevresel performans, şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarını karşıladığını belgeleyen, kar amacı gütmeyen B Lab tarafından verilen bir sertifikadır. CSR (Kurumsal Sosyal Sorumluluk) veya ESG'den farklıdır; daha katı standartlar ve bütüncül bir yaklaşım sunar.



GÜNTULU PEKER

sahibinden.com İnsan ve Sürdürülebilirlik
Genel Müdür Yardımcısı

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KURUMSAL DNA'MIZA İŞLEYEN BİR ANLAYIŞ

sahibinden.com olarak, 2000'den bu yana "insanları hayalleriyle buluşturma" vizyonumuzla, insanı ve güveni kurum kültürümüzün merkezine alarak çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu güçlü vizyonu sürdürülebilir kılmanın öncelikli koşulu çalışanları dinlemek, talep ve ihtiyaçlarını doğru şekilde tespit etmekten geçiyor.

Çalışan markamızı tasarlarken mevcut ve potansiyel çalışan deneyimini etkileyecek tüm uygulamalarımızı şirketimizin vizyonu, misyonu ve genel stratejisi ile uyumlu hale getirdik. "Sahibi Sensin" değer önermemizi, kurum kültürümüzün tüm unsurları ile temellendirerek oluşturduk. Bu anlayışla, hayata geçirdiğimiz tüm çalışan deneyimi uygulamalarımızı, çalışma arkadaşlarımızdan aldığımız önerilerle birlikte şekillendiriyoruz. sahibinden.com'luların, mutlu ve yüksek performanslarını ortaya koyarak çalışabilecekleri ortamlar tasarlama motivasyonu ile hareket ediyoruz.

Çalışanların iyi olma hali önceliğimiz

İş ve özel yaşam dengesini kurabilen çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin yüksek olduğuna inanıyoruz. Bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz "Kaliteli Yaşam Paketi" olanakları kapsamında çalışma arkadaşlarımız; psikolojik destek, hukuki danışmanlık, mali destek danışmanlığı, aile danışmanlığı, sağlıklı beslenme danışmanlığı, teknolojik destek, veteriner danışmanlığı gibi pek çok hizmetten faydalanabiliyor. Bu hizmetler, çalışma arkadaşlarımızın ailelerine de sunuluyor. Esnek izin politikalarımız kapsamında doğum günü izni ve okulun ilk günü izni gibi olanaklar da sunuyoruz.

Yaşam alanı olarak konumlandığımız Sahipler'te çalışma arkadaşlarımız, ortak çalışma saatlerine uygun

olacak şekilde ofise giriş ve çıkış saatlerini kendileri planlıyor. Bunun yanı sıra yine Sahipler'teki fiziksel ve zihinsel sağlıklarını destekleyecek olanaklardan yararlanabiliyorlar. İsterlerse spor salonunda antrenörümüzün yazdığı program eşliğinde sporlarını yapabiliyor veya gün içerisinde basketbol sahası, pilates stüdyosu, masa tenisi gibi sosyal alanlardaki aktivitelere katılabiliyorlar. Ayrıca Richmond Otelleri'nde 1 hafta süre ile her şey dahil konaklama hakkından yararlanabiliyorlar.

Araç filomuzun yüzde 79'u hibrit

"Geleceği Sahipler" mottosuyla belirlediğimiz sürdürülebilirlik stratejimiz doğrultusunda "Dünyayı Sahipler", "Dönüşümü Sahipler" ve "Eşitliği Sahipler" başlıkları altında çevresel, sosyal ve yönetim alanlarında çalışmalarımızı yürütüyoruz. Ayrıca gezegenin kaynaklarını sınırsızmış gibi tüketemeyeceğimizin bilinciyle yaptığımız her işin doğaya etkisini görüyor, ölçüyor ve sorumluluğunu alıyoruz. 2023'den bu yana karbon ayak izimizi titizlikle ölçüyoruz. Yakın zamanda ise ilk Karbon Nötr e-ticaret platformu olduk. 2028 yılı için verdiğimiz bu taahhüdü 3 yıl önce tamamlamanın gururunu yaşıyoruz.

Araç filomuzun yüzde 79'unu hibrit modellere dönüştürerek yılda 329 ton CO₂ salımını önledik. Yeşil Ofis Sertifikalı çalışma alanlarımızda, enerji ve su tasarrufu sağlayan sistemleri hayata geçirdik.

İsveç Çevre Araştırmaları Enstitüsü (IVL) iş birliğiyle yayımladığımız İkinci Elin Sürdürülebilirliğe Katkısı Raporu ile ikinci el ürünlerin tercih edilmesinin çevresel etkilerini ve döngüsel ekonomiye sağlanan katkıyı net verilerle ortaya koyuyoruz. Bu yıl Çevre Gününde yayınladığımız rapora göre, sahibinden.com üzerinden gerçekleştirilen ikinci el satışlar sayesinde, yaklaşık 11,6 milyon ton CO₂ eşdeğeri sera gazı emisyonu önledi.

United Nations Global Compact imzacısı bir şirket olmanın da sorumluluğu ile Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık konularında da uzun yıllardır kararlılıkla yürüttüğümüz çalışmalarla kendimizi sürekli geliştiriyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında ise kadın istihdamını artırmak ve iş yerinde fırsat eşitliği politikalarını güçlendirmek temel önceliklerimiz arasında yer alıyor. UN Women Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) imzacısı olarak, 2026 yılına kadar kadın çalışan ve yönetici oranımızı yüzde 50'ye çıkarmayı taahhüt ediyoruz. Ayrıca KAGİDER - Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) Sertifikası ve İş'te Eşit Kadın Sertifikası'na sahibiz; toplumsal cinsiyet eşitliğini iş yerimizde somut adımlarla desteklemeye devam ediyoruz.



BAHAR TAŞKIN ÖZTÜRK
INAN Derneği Kurucu Başkanı

GELECEĞİN LİDERLİK VE PERFORMANS FORMÜLÜ: KAPSAYICILIK

Sürdürülebilirlik, uzun yıllar çevre odağında değerlendirildi. Ancak günümüz dünyasında bu bakış açısı hızla evriliyor: İklim krizi, eşitsizlikler ve toplumsal kırılmalar birbirine örülmüş durumda. Dolayısıyla sürdürülebilirlik yalnızca doğaya değil, insana karşı da bir sorumluluk haline geliyor. Artık kurumlar, stratejilerini şekillendirirken yalnızca çevresel ayak izini değil, sosyal etkilerini ve kültürel dönüşüm kapasitesini de masaya yatırmak zorunda.

Kurumsal dünyanın, girişimlerin ve sivil toplumun ortasında biri olarak; medya gücünün farkındalık yaratmak ve konuları görünür kılmak açısından ne kadar önemli olduğunu her gün gözlemliyorum. Bu alanlarda yaptığım sohbetlerde, bir yandan önyargılarımızı ve sınırlarımızı, diğer yandan ise değişime olan inancımızı görüyorum. Gençlerle bulduğum birçok konuşmada ise onların sorduğu soruların derinliği, inançları ve toplumsal duyarlılıkları bana umut veriyor. Bazen etkisi ancak uzun yıllar sonra hissedilecek çalışmaların kıvılcımını bugünden atabilmek, bu umudu besliyor.

Empati, tartışılmaz bir yetkinlik oldu

Peki, geleceğe dair umutlarımızı hayata geçirmek için bizi nasıl bir iş dünyası bekliyor?

Teknolojinin baş döndürücü hızla iş dünyasını dönüştürdüğü bu çağda, geleceğin en kritik sermayesi yalnızca teknik yetkinlikler değil. Yapay zekâ, otomasyon ve dijitalleşme, verimliliği artırırken aynı zamanda insan odaklı becerilerin—özellikle empati ve kapsayıcı liderliğin—değerini katlıyor. Teknoloji, rutin işleri devralırken insanın yaratıcı, stratejik ve duygusal zekâ gerektiren alanlarda öne çıkmasını sağlıyor.

Peki bu dönüşümün merkezinde hangi yetkinlikler

yer alıyor? Harvard Business Review'in 2025 tarihli araştırmasına göre, empati artık liderlik için "tartışılmaz bir yetkinlik" olarak tanımlanıyor; çalışan bağlılığını, inovasyon kapasitesini ve krizlere dayanıklılığı doğrudan etkiliyor. Yüksek empati becerisine sahip liderlerin yönettiği ekiplerde yaratıcılığın yüzde 35, çalışan memnuniyetinin ise yüzde 25 oranında arttığı verilerle ortaya konuyor. Empati, yalnızca duygusal bir hassasiyet değil, stratejik bir rekabet avantajı.

Z kuşağı bu tabloyu daha da netleştiriyor. 2025 tarihli Future Workforce Expectations Report verilerine göre, Z kuşağının yüzde 68'i çalıştığı kurumun toplumsal katkısını kariyer seçiminde "kritik" olarak görüyor. Onlar için bir şirketin "ne yaptığı" kadar, "neden yaptığı" da önemli. Aidiyet hissi, anlam arayışı ve etik duruş, maaş ve unvan kadar değerli hale gelmiş durumda. Kurum içinde kapsayıcılığı yalnızca bir politika değil, günlük deneyim olarak hisseden Z kuşağı çalışanları, uzun vadeli bağlılık göstermeye çok daha yatkın.

Bilinçsiz önyargılarımızın ne kadar farkındayız?

Bu noktada sosyal sürdürülebilirlik, işin geleceğinin vazgeçilmez parçası olarak öne çıkıyor. Çeşitlilik, fırsat eşitliği, psikolojik güvenlik, kuşaklararası diyalog ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi unsurlar, sadece "iyi görünmek" için değil, krizlere dayanıklı ve yetenek çekebilen organizasyonlar inşa etmek için stratejik gereklilik. Üstelik bu dönüşüm, yalnızca kurum politikalarıyla değil, yukarıdan aşağıya benimsenmiş kapsayıcı liderlikle mümkün oluyor.

Bireysel olarak bizim bu tabloda rolümüz ne? Her ne kadar kurumlar özelinde konuşsak da aslında hepimizin yapması gerekenler var. Bilinçsiz önyargılarımızın ne kadar farkındayız? Bu farkındalığı ne oranda aksiyona dönüştürebiliyoruz? İşin geleceğinde var olabilmek için empatiyi geliştirmek, farklı bakış açılarına açık olmak ve birlikte üretme kültürünü beslemek hepimizin sorumluluğu.

INAN Derneği (Inclusion Awareness Network) olarak biz, sosyal sürdürülebilirliği kapsayıcılık odağında ele alıyoruz. Farkındalık fazının -yani empatiyle harekete geçmenin- toplumsal dönüşümdeki yerini her fırsatta vurguluyoruz. Medyanın gücünü, sivil toplumun etkisini ve kurumsal dünyanın kapasitesini bir araya getirerek; hem bireysel hem kolektif ölçekte değişim yaratacak modeller geliştiriyoruz. Türkiye'yi küresel kapsayıcılık endekslerine taşıyor, iyi uygulamaları görünür kılıyor ve kurumlara somut yol haritaları sunuyoruz.

Geleceğin iş dünyası; çevreyi koruyan ama insanı da merkeze alan bir anlayışla şekillenecek. Kapsayıcı liderlik, teknolojik dönüşüm ve sosyal sürdürülebilirlik birleştiğinde, hem kurumlar hem toplum daha adil, eşitlikçi ve dayanıklı bir geleceğe yönelecek.

SERAN YÜZBAŞIOĞLU
DFDS İnsan Kaynakları Direktörü



Sürdürülebilirliği benimsemiş şirketler, güven de kazanıyor

İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik neden önemli?

İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik konusu, artık şirketlerin uzun vadeli başarısı için olmazsa olmazlardan biri. Özellikle yeni jenerasyon çalışanlar, değerlerine önem veren ve sürdürülebilirliği benimseyen iş yerlerini tercih ediyor. Böyle bir yaklaşımla şirketler hem çalışanların motivasyonunu yükseltiyor hem de bağlılıklarını güçlendiriyor. Ayrıca sürdürülebilirlik prensiplerini benimsemiş şirketler, piyasada daha itibarlı ve güvenilir bir konum elde ederek yeteneklerin yanı sıra müşteriler ve yatırımcılar tarafından da daha çok tercih ediliyor.

Şirketinizde sürdürülebilir İK yaklaşımını hayata geçirdiniz mi? Birkaç örnek paylaşır mısınız?

Evet, sürdürülebilir insan kaynakları yaklaşımını kurum genelinde farklı uygulamalarla destekliyoruz. Düzenli olarak çalışan bağlılığı anketleri yaparak geri bildirimlere göre aksiyon planları oluşturuyoruz. Ekiplerimize özel gelişim programları ve eğitim içerikleri sunarak yetenek yönetimini önceliklendiriyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılık odağımız doğrultusunda, işe alım süreçlerimizde fırsat eşitliğine önem veriyoruz. Ayrıca çalışan deneyimini geliştirmek için şeffaf iletişim, mentorluk ve esnek çalışma gibi uygulamaları da yaygınlaştırıyoruz.



YİĞİTCAN BOZOĞLU
Aras Kargo Hukuk, İç Denetim ve
İnsan & Kültür Başkan Yardımcısı

Sürdürülebilirliği kalıcı bir değer haline getiriyoruz

İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik neden önemli?

İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik, çalışan refahını, verimliliği ve kurumların uzun vadeli başarısını odağına alan bütünsel bir yaklaşımı temsil ediyor. Bu anlayış, çalışan mutluluğunu ve gelişimini sürekli kılmayı önceliklendiriyor. Çalışanların gelişimi, bağlılığı ve motivasyonu, kurum kültürüyle desteklendiğinde sadece bireysel performansı değil, kurumu da güçlendiriyor. Aras Kargo olarak, insan kaynaklarında sürdürülebilirliği kalıcı bir değer haline getiriyoruz.

Amacımız, sadece günümüzün değil, yarının da gereksinimlerini karşılayacak yetkinliklere sahip, dinamik bir ekip oluşturmak. Her bir çalışma arkadaşımızın kendini ait hissettiği, eşitlikçi ve kapsayıcı

bir kültür oluşturarak sürdürülebilir başarının temelini atıyoruz.

Şirketinizde hayata geçirdiğiniz sürdürülebilir İK yaklaşımı uygulamalarından örnekler verebilir misiniz?

Çalışan deneyimini sürekli geliştiren ve kurum kültürünü güçlendiren adımlar atıyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı önceliklendirerek, yönetim kadrolarında kadın temsiliyi artırmaya yönelik politikalar uyguluyoruz. Liderlik gelişim programlarıyla ekip arkadaşlarımızın kariyer yolculuklarına destek oluyoruz. Çalışanların kendini ait hissettiği, eşitlikçi ve şeffaf bir kurum kültürü yaratmaya özen gösteriyoruz. Ayrıca gönüllülük faaliyetleri ve çevresel sorumluluk projeleriyle çalışanlarımızı toplumsal katkının bir parçası haline getiriyoruz.



1007CO REKLAM DANIşMANLIK ORGANİZASYON

Yaratıcı, Stratejik, Multidisipliner.

Yaratıcı Fikirleri Stratejiyle Buluřturuyor,
Geniş Tedarikçi Ağımızla 360°
Etkinlik ve Tasarım Çözümleri
Sunuyoruz.



1007_co



1007co



+90 212 939 88 49

1007co.com



Sinem Sonuvar Birbilen*
py@peryon.org.tr

KALPTEN GELEN GÜÇ: Bağlılığı anlama, sürdürülebilirliği insanla kurgulamak

Çalışanlara yalnızca bir pozisyon değil; dünyaya, topluma dokunabilecekleri bir anlam sunduğunuzda, yaratılan faydaya ortak ettiğinizde işte o zaman kurum olarak ekiplerinizin kalplerinde yer edirsiniz. Bu yaklaşımın bir diğer faydası da çalışan sadakati... Araştırmalar, kurumsal eşleşme ve gönüllülük gibi amaç programlarına katılan çalışanların işten ayrılma oranının ilk 2,5 yıl içinde yüzde 52 oranında düştüğünü de gösteriyor.

Bir iş yerinde bağlılığı gerçekten ne artırır? Yüksek maaşlar, yan haklar, esnek çalışma saatleri, yeni nesil ofisler... Bunlar önemli ama artık yeterli değil. Bugünün ve yarının çalışanı yalnızca kazanç ve imkânlar değil, anlam arıyor. Yaptığı işin bir amaca hizmet ettiğini hissetmek istiyor.

Benevity'nin "Talent Retention Study" raporuna göre, kurumsal eşleşme ve gönüllülük gibi amaç programlarına katılan çalışanların işten ayrılma oranı ilk 2,5 yıl içinde yüzde 52 oranında düşüyor. Bu yalnızca; duygusal bir bağlılık değil, şirket performansına doğrudan yansıyan bir gerçek.

Bu veriler bize gösteriyor ki kurumlar yalnızca yetenek çekmekle kalmamalı, yeteneğin sürdürülebilirliği için de kültürünü yeniden tanımlamalı. Çalışan bağlılığı artık bordro ve yan hakların ötesinde; çalışanların kendilerini ait hissettikleri, iz bırakabildikleri, katkı sundukları kültürlerle mümkün. Aidiyet hissi güçlü olan insanlar aynı iş yerinde daha uzun süre çalışıyor, daha fazla gelişiyor ve kurumla birlikte büyüyor.

Peki siz çalışanlarınıza sadece bir pozisyon mu sunuyorsunuz, yoksa kök salabilecekleri, birlikte büyüebilecekleri ve hem kendileri hem de toplum veya gezegenimiz için anlam yaratabilecekleri bir kültür mü?

Çalışanların kalbinde yer edinmek

Bir sivil toplum yöneticisi olarak, bu ekosistem içerisinde farklı kurumlarla tecrübe kazandığım son 15 yıldır gözlemlediğim bir gerçek var: İyi yönetim, çeşitlilik, kapsayıcılık, hakkaniyet ilkelerine, etik değerlere bağlı

kurumlar; sivil toplumla temas ettikçe gelişiyor, büyüyor, güçleniyor. STK üyelikleri, gönüllülük çalışmaları, toplumsal projeler yalnızca kurumsal itibarı değil; vizyonu, güveni, sadakati ve sürdürülebilir liderlik kültürünü besliyor. Üstelik topluma veya gezegenimize fayda sağlamak üzere, bir soruna birlikte sürdürülebilir bir çözüm yaratmak üzere çıkılan yolda ekiplerinizi de bu sürece ortak ediyorsanız, işte orada çalışanların kalbinde çok kıymetli bir yer edinmiş oluyorsunuz. Bu, çalışan bağlılığını artırmak üzere ekiplerinize sunabileceğiniz her türlü olanaktan çok daha kıymetli bir değer yaratıyor.

Bu noktada Sosyal Psikolog **Dr. Amy Cuddy**'nin şu sözü, bugünün liderleri için güçlü bir hatırlatma:

"When we connect with others, we give purpose and meaning to our lives."

Başkalarıyla bağ kurduğumuzda, hayatımıza amaç ve anlam katmış oluruz.

Bağ kurmanın en somut hali ise kurumların hayata geçirdiği projelerde kendini gösteriyor. Bir sabah orman yangınlarıyla sarsılan bir ülkede, çalışanlarınıza fidan bağışlama ya da fidan dikme fırsatı sunmak yalnızca sembolik bir adım değil; gelecek kuşaklara karşı somut bir sorumluluktur. Enerjisa Üretim, "Her Fidan Bir Umut" diyerek 2024'te 305 bin 830 fidan dikti. "Bizimle Değişir" vizyonu ile projeyi kurum kültürüne entegre eden Enerjisa Üretim, çalışanlarının sürdürülebilirliğin bir parçası olduklarını hissetmesini sağlıyor. Doğaya atılan her adım, aslında bağlılığa atılan bir adıma dönüşüyor.

Benzer şekilde, çalışanların yalnızca insanlar için değil, yaşamın tüm canlıları için sorumluluk aldığı

kurum kültürleri de aidiyeti güçlendiriyor. QNB Türkiye, barınaktan sahiplendiği dostlarımız için genel merkezinde güvenli bir yaşam alanı sundu. Hayata geçirilen bu uygulama yalnızca bir sosyal sorumluluk projesi değil; kurum kültürüne dokunan, çalışan bağlılığını güçlendiren, tüm canlılara ve yaşama değer veren bir yaklaşımın somut göstergesi. Çünkü bazen iyi bir liderlik, yalnızca büyük rakamlarla değil; yaşamın en savunmasız varlıklarına açılan bir kapıyla olur.

İyi kurumlar dünyaya anlamlı bir iz bırakır

Bu anlayışla hareket eden kurumların bir diğer ortak noktası, genç yeteneklere sundukları kültürel bağ. QNB Türkiye, yeni mezunlara odaklanan işe alım stratejilerini, UP Club, Career ve Finans Pro gibi programlarla destekliyor. Kuruma kazandırdığı genç yeteneklerin gelişim yolculuğunu ise kişisel dokunuşlarla zenginleştiriyor.

Garanti BBVA, gençler arasında fırsat eşitliğini desteklemek amacıyla sunduğu Yeni Nesil Kariyer Okulu gibi birçok eğitim ve liderlik programlarıyla sürdürülebilir etki yaratıyor. Gençlerin artık yalnızca bir işe değil; anlam, esneklik ve aidiyet duygusu aradıkları bir deneyime bağlandığını vurgulayan Garanti BBVA, bu yaklaşımıyla genç yeteneklerin yalnızca bir şirkete değil;

kültüre, değerlere ve vizyona bağlanmak istediğinin güçlü bir göstergesini sunuyor. Peki sizin kurumunuz, gençlere yalnızca bir iş fırsatı mı sunuyor, yoksa yarının dünyasını birlikte inşa edecekleri bir alan mı?

Tüm bu adımlar yalnızca çalışan bağlılığını artırmaz. Bir şirketin değerlerini görünür kılar, kültürünü güçlendirir, markasını farklılaştırır. Çalışanlara yalnızca bir pozisyon değil; dünyaya, topluma dokunabilecekleri bir anlam sunduğunuzda, yaratılan faydaya ortak ettiğinizde işte o zaman kurum olarak ekiplerinizin kalplerinde yer edirsiniz.

İyi kurumlar yalnızca büyümeyi; yaşadıkları dünyaya anlamlı bir iz bırakırlar. Ve biliyoruz ki: Gelecek, yalnızca stratejiyle değil; anlamla, insanla ve cesaretle inşa edilir. Çünkü en nihayetinde rakamlar unutulur; ama insanın ruhunda ve dünyada bıraktığınız iz kalıcıdır. Bugüne ve geleceğe iz bırakmak isteyen tüm kurumları sivil toplum ekosistemiyle birlikte yürümeye, birlikte anlam yaratmaya çağırıyoruz.

Gelin, geleceğe bırakacağımız izi birlikte büyütelim. Daha iyi bir çalışma hayatı, daha güçlü bir toplum, daha kalkınmış bir ekonomi ve çocuklar, gençler, kadınlar, herkes için eşit bir gelecek... Hepsini inşa etmek ancak birlikte mümkün.





Selin Bakaçhan*
py@peryon.org.t

Sürdürülebilirlikle yarını inşa etmeyi hedefliyoruz

NTT DATA Business Solutions Türkiye olarak, sürdürülebilirliği yalnızca bir hedef değil; iş yapış şeklimizin temel taşı olarak görüyoruz. Çevresel, sosyal ve toplumsal sorumluluklarımızı yerine getirmek için attığımız her adımı; geleceğe, gezegene ve birbirimize olan bağlılığımızla şekillendiriyoruz. Bu yolculukta, yalnızca bugünümüzü değil, yarınımızı da birlikte inşa etmeyi hedefliyoruz.

Sürdürülebilirliğin sürekli öğrenme, ortak bilinç ve erişilebilir bilgiyle gelişeceğine inanıyoruz. Bu inançla, tüm ekip arkadaşlarımızın gelişimini destekleyen kapsayıcı ve dijital bir öğrenme ekosistemi inşa ediyoruz.

- Yapay zekâ, sürdürülebilirlik ve veri analitiği gibi geleceğin becerilerine odaklanan dijital eğitim içerikleri, mikro öğrenme modülleri ve çevrim içi kurslarla bilgiye her an ulaşılabilir hale geliyoruz.
- Yeni başlayan ekip arkadaşlarımız için oryantasyon sürecinden itibaren yapay zekâ destekli Percipio platformuyla kişiselleştirilmiş öğrenme yolları sunuyoruz.
- Sürdürülebilirlik alanında hazırladığımız dijital öğrenme yolları sayesinde herkesin kendi hızında, kendi gelişim hedeflerine uygun şekilde ilerlemesini mümkün kılıyoruz.

Yalnızca bilgiye erişimi değil, bireysel performansın gelişimini de destekliyoruz. Her ekip arkadaşımızın kendi potansiyelini ortaya koyabileceği, hedefleri doğrultusunda ilerleyebileceği bir öğrenme deneyimi sunmayı önemsiyoruz.

Tüm bu çalışmalarımızla, SDG 4: Nitelikli Eğitim hedefi doğrultusunda öğrenmenin kapsayıcılığını ve erişilebilirliğini artırıyoruz.

Veriyle güçleniyoruz: Dijitalleşmede sürdürülebilir adımlar

Sürdürülebilirliği dijitalleşmeyle birlikte değerlendiriyor, veri odaklı dönüşümle organizasyon kültürümüzü güçlendiriyoruz.

- Qualtrics platformu üzerinden çalışan deneyimini düzenli ölçüyor; yapay zekâ destekli analizlerle

içgörüler elde ediyoruz. Bu sistematik yaklaşım sayesinde, veriye dayalı karar alma kültürünü yaygınlaştırıyor, katılımcı bir yapı inşa ediyoruz.

- Tüm anket süreçlerimizi merkezi ve dijital yapıya taşıyarak çevikliği artırıyor, dijital sürdürülebilirliği destekliyoruz.

Bu adımlarımız, SDG 9: Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı hedefiyle örtüşüyor.

Ofisimizde de sürdürülebilirliği uyguluyoruz

Nidakule Ataşehir ofisimizde gerçekleştirdiğimiz uygulamalarla sürdürülebilirliği somut hale getiriyoruz:

- 1 Mart 2025 itibarıyla Nidakule Ataşehir ofisimizin 9. katında Yeşil Tarife (YETA) sistemine geçerek elektrik tüketimimizi tamamen yenilenebilir kaynaklara yönlendirdik.
- Nisan 2025 itibarıyla belirli bir seviyenin üstündeki yöneticilerimizin araçlarını yüzde 100 hibrit modellere dönüştürdük.
- Elektronik atık ve pil geri dönüşüm kutularını ofisimize kazandırarak, geri dönüşüm alışkanlıklarını teşvik ettik.
- Şarj edilebilir pil tedariği projemizi başlattık; insan & kültür, finans ve idari işler ekiplerimizde demo uygulamayı başlattık. Tek kullanımlık pil satın alımlarını ve pil kaynaklı atıkları azaltmayı hedefliyoruz.
- Kurumsal indirim anlaşmalarımıza sürdürülebilir markalar ekleyerek çevre dostu tüketimi yaygınlaştırdık.
- 5 Haziran Dünya Çevre Günü'nde TURMEPA iş birliğiyle Suadiye Sahili'nde düzenlediğimiz kıyı

temizliği etkinliğinde, çalışma arkadaşlarımızla birlikte 36 kg atık topladık.

Bu uygulamalarımızla, SDG 7: Erişilebilir ve Temiz Enerji, SDG 12: Sorumlu Üretim ve Tüketim, SDG 14: Sudaki Yaşam hedeflerine katkı sunuyoruz.

Sosyal sorumluluk projeleriyle değer yaratıyoruz

Kurumsal sosyal sorumluluğu uzun soluklu, katılımcı ve ölçülebilir etki yaratan projelerle yönetiyoruz. Eğitim eşitliğinden dayanışma ağlarına, gönüllülükten başlı kampanyalarına uzanan geniş bir çerçevede hareket ediyoruz. Bu çalışmalarımızdan bazı örnekler şöyle:

- Türkiye'nin yedi bölgesinde imkanı kısıtlı yedi okulda NTT DATA Kütüphaneleri kurduk; öğrencilerin kitap ve öğrenme kaynaklarına erişimini güçlendiriyoruz.
- Sosyal sorumluluk alanındaki dijital dönüşümümüzün bir parçası olarak one Heart Dayanışma Platformu'nu hayata geçirdik. Çalışma arkadaşlarımız ihtiyaç taleplerini platform üzerinden görebiliyor, yanıtlayabiliyor ve destek verebiliyor; dayanışmayı her yerden, her an mümkün kılıyoruz.
- Eğitim, kadın ve doğa odağında çalışan STK'ları desteklemek için ofisimizde aylık stantlar düzenliyoruz. Gün boyunca yapılan satın alımlar arasında çekilişle sürpriz hediyeler (stant üzerinden) veriyoruz; böylece yardımlaşma kültürünü motive eden keyifli bir deneyim yaratıyoruz.
- Eğitimci Utku Yılmaz ile "Plastiksiz Bir Yaşam Mümkün" konulu bir webinar gerçekleştirdik. Günlük yaşamda plastik tüketimini azaltmaya yönelik pratik ipuçlarını paylaştık ve çalışanlarımızı dönüşüme davet ettik.

Tüm bu çalışmalarımız; nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, sorumlu tüketim, çevresel sürdürülebilirlik ve eşitsizliklerin azaltılması gibi birden fazla Sürdürülebilir Kalkınma Amacı'na (SDG) doğrudan ya da dolaylı katkı sağlamaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitliğini birlikte güçlendiriyoruz

Toplumsal cinsiyet eşitliğini ve kapsayıcılığı sürdürülebilirlik yaklaşımımızın merkezine alıyoruz.

- CCI iş birliğiyle yürüttüğümüz Gururlu Yüzler programı ile genç kadınların kariyer gelişimlerini destekledik.
- Women in Tech programı kapsamında kadınların yüksek teknoloji alanlarında (SAP, Veri Analitiği gibi) kariyerlerine yeniden yön vermelerine yardımcı olmak üzere 3 aylık dijital bir eğitim sunduk. Program tamamen çevrim içi ve sürdürülebilir formatta tasarlandı.

- Ayrıca 15-25 yaş aralığındaki genç kızları kurum içindeki liderlerimizle buluşturarak kariyer yolculuklarında mentorluk desteği sunan Milyon Kadına Mentor projesine dahil olduk.
- Toplumsal cinsiyet eşitliğini teşvik etmek amacıyla, iş hayatında kullanılan cinsiyet odaklı ifadelerle alternatifler sunan bir Toplumsal Cinsiyete Duyarlı Dil Rehberi oluşturduk.

Tüm bu çalışmalarımız, SDG 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve SDG 10: Eşitsizliklerin Azaltılması hedefleriyle örtüşüyor.

Dijital yayınlarla kağıt israfını önlüyoruz

Kağıt tüketimini azaltmak için içerik yönetimimizi sürdürülebilir bir anlayışla yeniden kurguladık. Aylık olarak yayınladığımız iyi yaşamı destekleyen dergilerimizi tamamen dijital ortama taşıdık. Artık tüm içeriklerimizi dijital bültenler yoluyla ekip arkadaşlarımıza ulaştırıyor, hem çevresel etkileri azaltıyor hem de erişilebilirliği artırıyoruz.

Sürdürülebilirlik komitemizle ortak değer yaratıyoruz

Sürdürülebilirlik komitemiz ile farklı ekiplerden gönüllü arkadaşlarımızla bir araya geliyoruz. Düzenli toplantılarla kurumumuza katkı sağlayan projeleri değerlendiriyor, yeni fikirler geliştiriyor ve ölçülebilir hedefler belirliyoruz. Disiplinler arası bakış açısıyla, şirket içindeki dönüşümün parçası oluyor; sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik çalışmalarına katkı sunuyoruz.

Global stratejilerle yerelden küresele

Sürdürülebilirliği yalnızca kurum içi bir sorumluluk olarak değil, müşterilerimize sunduğumuz değer önerilerinin de merkezine koyuyoruz. NTT DATA Business Solutions olarak globalde sürdürülebilirlik stratejimizi beş başlık altında şekillendiriyoruz. Bunlar; iklim ve doğa, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir değer zinciri, sürdürülebilir BT ve akıllı sürdürülebilirlik.

SAP ve osapiens gibi stratejik iş ortaklarımızla, müşterilerimizin ESG uyumluluğu, veri yönetimi ve süreç verimliliği konularında sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekliyoruz.

Biz de Türkiye ekibi olarak global stratejileri yakından takip ediyor, yerelde bu hedeflere uyumlu projeler geliştiriyoruz.

Sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir sorumluluk olarak değil; eğitimden dijitalleşmeye, kapsayıcılıktan enerji kullanımına kadar çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak görüyoruz.

Her adımımızı daha yaşanabilir bir dünya için atıyor; birlikte güçlenmeye, birlikte dönüştürmeye devam ediyoruz.

MoneyPay'den yeni nesil yemek kartı

Çalışan deneyimi artık yalnızca yan hak sunmakla sınırlı değil. Günlük yaşama entegre, esnek ve özgür çözümlerle çalışanların ihtiyaçlarına yanıt vermek gerekiyor. MoneyPay'in yeni nesil yemek kartı tam da bu anlayışla geliştirildi.



Money Yemek ile çalışanlar tüm restoran ve kafelerde yemek yiyebiliyor, Migros mağazalarından yiyecek alışverişini yapabiliyor ve tüm online yemek platformlarından siparişini verebiliyor. Sabah kahvesinden öğle yemeğinde yiyeceğin salataya, Migros'tan alacağın sandviçe kadar her yerde geçerli olan bu kart, "Acaba burada geçiyor mu?" sorusunu tamamen ortadan kaldırıyor.

İşverenler için ise bu model, çalışan memnuniyetinin yanı sıra yüzde 100'e varan devlet teşvikleri ile ciddi bir maliyet avantajı sağlıyor ve çalışan yemek maliyeti yarı fiyatına iniyor. Üstelik hem operasyonlar kolaylaşıyor hem de bütçe verimli yönetilebiliyor.

MoneyPay Chief Sales Leader'ı Övgü Bayram bu yaklaşımı şöyle ifade ediyor: "Biz de bir çalışan olarak biliyoruz; gün içerisinde hepimizin aklında benzer sorular beliriyor: Kahvemî nereden alayım? Öğle yemeğini dışarıda mı yesem, Migros'tan sandviç alıp masamda hızlıca mı yesem? Yoksa online'dan sipariş mi versem? Yeni nesil yemek kartı çözümümüz, tam da bu sorulara yanıt veriyor. Market alışverişinde Migros'ta, tüm restoran ve kafelerde, online siparişlerde ise her platformda geçerli.

İşverenler için vergi avantajı ve operasyonel kolaylık sunarken, çalışanlar için sınırlara takılmadan özgürce harcama yapabilecekleri bir deneyim sağlıyoruz. Üstelik Türkiye'nin yerli ödeme altyapısı TROY ile güvenli bir şekilde çalışıyor."



ÖVGÜ BAYRAM
MoneyPay Chief Sales Leader

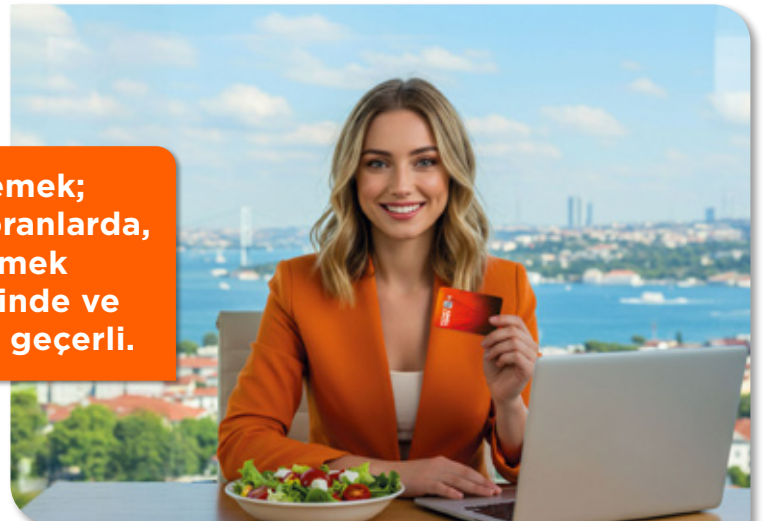
Çalışanlara esneklik, şirketlere maliyet avantajı

MoneyPay, çalışanlara esneklik, şirketlere maliyet avantajı sunarak yan hakları yaşamın doğal bir parçasına dönüştürüyor. MoneyPay, sadece bir yan hak sağlayıcısı değil; yemek kartı başta olmak üzere sunduğu dijital çözümlerle şirketlerin ve çalışanların finansal süreçlerini kolaylaştıran bir ekosistem kuruyor.

MoneyPay Yemek Kartı kullanıcıları, fiziksel karta ihtiyaç duymadan mobil uygulama ile QR kod üzerinden ödeme yapabiliyor. Kullanıcılar, bakiye sorgulama, geçmiş harcamaları görme ve dijital cüzdan entegrasyonu gibi fonksiyonlarla her adımı mobil cihazlarından yönetebiliyor.



Money Yemek;
tüm restoranlarda,
online yemek
siparişlerinde ve
Migros'ta geçerli.



assessment. as in the future.

Türkiye'nin lider kurumlarının güvendiği
yeni nesil değerlendirme merkezi
çözümlerimizle tanışın.



Scan me

www.foxhr.com.tr

foxhr

Filo Broker

Filo yönetiminde sürdürülebilirlik, kullanıcı davranışları ve sürüş güvenliği

Filo Broker Yönetici Ortağı Okşan Öztürk, “Yakıt tüketiminde yarattığımız 2 puanlık bir iyileştirme ile 100 araçlık bir filoda yıllık 3 milyon TL tasarruf sağladık” diyor.

Filo yönetiminde sürdürülebilirlik, kullanıcı davranışları ve sürüş güvenliği ilişkisi nasıl tanımlanıyor?

Filolarda, tasarrufun büyük kısmı kullanıcı davranışlarında yatıyor. Örneğin bir çalışmamızda; sürüş davranışı iyileştirmesiyle, yakıt tüketiminde yarattığımız 2 puanlık bir iyileştirme ile 100 araçlık bir filoda yıllık 3 milyon TL tasarruf sağladık. Bu sadece yakıt. Diğer alanları da düşününce tasarruf rakamını hayal edebilirsiniz. Filo Broker olarak, ilk günden beri teknolojinin verimliliği ve sürdürülebilirliği artırma gücüne ve hatta hayat kurtarmadaki rolüne tutkuyla inanıyoruz. Çalışana verilen değer, onlara sadece araç sağlamak değil aynı zamanda çalışanların güvenliklerini de sağlamak.

Filolarda dijital dönüşümün bu ilişkiye katkıları nelerdir?

Dijital dönüşüm; zaman tasarrufu, kaynak tasarrufu ve kullanıcı güvenliği için stratejik bir adım. Yüzlerce analizden biliyoruz ki; yapılan pazarlıkların çok daha fazlası, kullanıcı davranışlarını doğrudan etkileyen dijital dönüşümle mümkün. Fakat dijital dönüşümle elde edilen veriler, tek başına yeterli değil. Aynı zamanda veriyi doğru analiz etmemiz, stratejiyle birleştirmemiz ve kullanıcı özelinde koçluk ve aksiyonlar ile desteklememiz gerekiyor.

Filo Broker olarak bu anlamda; yapay zekâ destekli analizler, elektrikli araç entegrasyonları, gelişmiş dijital çözümler ve kullanıcı odaklı eğitimlerle her ölçekten filoya gerçek değer katıyoruz.



Elektrikli araçlara geçişin sürdürülebilirlikteki fonksiyonu ve elektrikli araçların kullanıcı davranışı ve güvenliği tarafına etkisini nasıl değerlendirirsiniz?

Elektrikli araçlara geçişin sürdürülebilirlikteki temel fonksiyonu, egzoz emisyonlarını sıfırlamak. Bu araçların, sürücü davranışlarını yeniden şekillendiği de apayrı bir yeni gerçekliğimiz. Anlık tork ve sessiz ivmelenme, rejeneratif frenleme, batarya doluluğu ile alakalı yumuşak sürüşler sürücülerini enerji tüketimini minimize etmeye yönlendiriyor. Aktif sürüş destek sistemleri ile donatılmış elektrikli araçlar, aynı zamanda sürüş güvenliğini maksimize ediyor. Bu nedenle filo yöneticileri; Filo Broker öncülüğünde, filolarda elektrifikasyona geçişi ajandalarına mutlaka ekliyor.

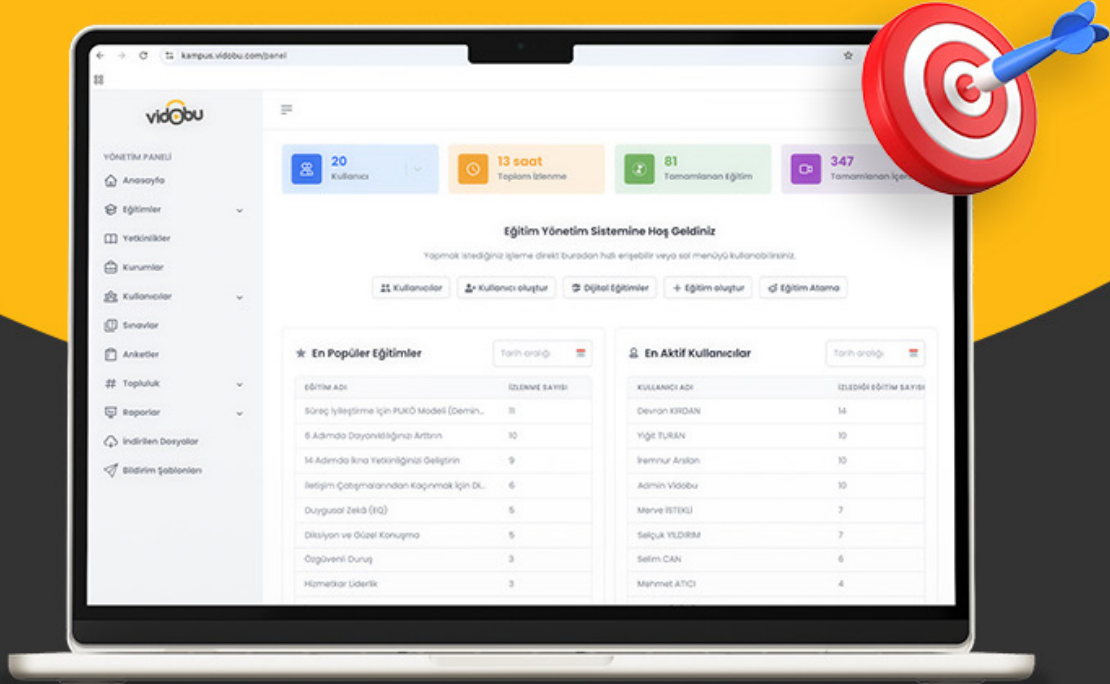
Filo Broker bu alanlarda hangi adımları atıyor? İş dünyasına neler kazandırıyor?

11'inci yılımızı kutlayan bir şirket olarak; sürdürülebilirlik, kullanıcı davranışı ve sürüş güvenliğini birleştiren veri odaklı bir danışmanlık modeliyle hareket ediyoruz. “Filo Yöneticileri Akademisi” ile sektör profesyonellerine kapsamlı eğitimler sunuyoruz. Geliştirdiğimiz “FiloCep” uygulamasıyla sürücü davranışlarını ölçülebilir hale getiriyoruz. Sunduğumuz analiz paketlerimizle filo maliyetlerini yüzde 30'a kadar düşürebiliyoruz. Bunu da minimum danışmanlık ücreti kadar tasarruf ettireceğimizi taahhüt ederek ve geri ödeme garantisıyla yapıyoruz.

2024'te araç başına ortalama 218 bin TL'lik tasarruf sağladık. Filo yönetiminde yurt içi alışkanlıkların araştırılması üzerine zaman ve bütçe ayırıyoruz. Global gelişmeleri takip ediyor, yurt dışında sektöre yön veren panellere katılımcı ve konuşmacı olarak dahil oluyoruz. Kullanıcı davranışlarının gelişimi açısından kiralık araç kullanım eğitimleri sunuyoruz. Çok yakında dijital verileri daha güçlü kullanmak ve sürüş güvenliği üzerine yeni atılımlarımızı duyurmaya hazırlanıyoruz.

Motivasyonu Artırın, Gelişimi Planlayın, Teknolojiyi Entegre Edin!

Vidobu LMS, kurumların eğitim süreçlerini sürdürülebilir hale getiriyor.



Rozetler, puanlar, sıralamalar ile motivasyon.



Her çalışana özel gelişim yolculuğu.



Hızlı sınav oluşturma ve videolar için çok dilli çeviri desteği.

Oyunlaştırma, yetkinlik bazlı eğitim ve yapay zekâ destekli öğrenme yolları ile çalışanlarınızı sadece eğitmekle kalmıyor, aynı zamanda motive ediyor, yönlendiriyor ve potansiyellerini ortaya çıkarıyor.



Dinçer Güleyin*
py@peryon.org.tr

Kapsayıcılık ideal iş performansının da stratejik zorunluluğudur

Sürdürülebilir insan kaynaklarının en önemli ayaklarından birini kapsayıcılık oluşturuyor. Aslında kapsayıcılık, kurumsal sorumluluğun çipası; beceri temelli ve adil iş tasarımı ise hedeflenen performansın altyapısıdır. İş yerinde esnekliği “nasıl ve neden” üzerinden tasarladığımızda, ücret-eşitlik-güven üçlüsünü şeffaflıkla yönettiğimizde, organizasyonlar daha dayanıklı, daha rekabetçi ve daha güvenilir paydaşlar hâline gelir.

Sürdürülebilirlik artık yalnızca çevresel etkilerle sınırlı değil; insan deneyimini adil, kapsayıcı ve verimli kılmayı da kapsayan bütüncül bir yaklaşıma dönüşüyor. 2025'te kurumlar üretkenlik baskısıyla karşı karşıyayken; çalışanlar güven, adalet ve anlam arıyor. Mercer'ın 2025 yılı Global Yetenek Trendleri araştırma sonuçları da bu ikilemi insan + makine bileşimiyle çözen kurumların, işi yeniden tasarlayıp beceri temelli modeller kurarak hem performansı hem kapsayıcılığı birlikte hızlandırdığını gösteriyor.

Sadece teknoloji yatırımıyla kalıcı verimlilik gelmiyor. İşin nasıl yapıldığına yeniden bakmak -görevleri sadeleştirmek, akışları düzenlemek, karar noktalarına veriyi yerleştirmek-, farkı yaratıyor. Mercer araştırma sonuçları, işleri yeniden tasarlamakta dünya standartlarında olduğunu söyleyen kurumların yüzde 88'inde verimlilik artışı görüldüğünü ortaya koyuyor. Bu bulgu, “dijitalleşme hızını” kültür ve iş tasarımıyla eşleştirmeden beklenen ROI'nin (yatırım getirisi) gelmediğine işaret.

Küresel resim de benzer bir tablo çiziyor: Üst yönetim “daha az kaynakla daha çok etki” beklerken, 2025 büyüme riskleri arasında yeniden beceri kazandırmak, becerileri geliştirmek ve teknolojinin potansiyelini gerçekleştirememeye öne çıkıyor. Türkiye’de de tablo benzer; İK liderlerinin yüzde 58'i risk yönetimi zihniyetini ayırt edici görürken, yüzde 63'ü 2020'den beri kriz/acil durum planlamasına daha fazla dahil olduğunu belirtiyor.

İşin tasarımı yeniden yapılmalı

Yapay zekâ ve otomasyon tek başına çözüm değil; kalıcı kazanım, yeteneğin belirlenmesi ve öğrenme yatırımıyla

geliyor. Yüksek büyüme performansı gösteren şirketler, değerlendirme yaklaşımını (assessment) yaşam döngüsüne yayanlara kıyasla 1,4 kat önde; psikometrik ölçüm kullananların yüzde 74'ü daha etkili işe alım sonuçları olduğunu paylaşıyor. Ancak buna rağmen, çalışanların yalnızca yüzde 47'si yöneticisinin kendi yetkinlik ve ilgi alanlarına hâkim olduğunu düşünüyor. Bu da beceri verisinin görünürlüğünün ne denli kritik olduğunu ortaya koyuyor.

Küresel ölçekte de aynı resim var: Dünya Ekonomik Forumu'na göre, 2027'ye kadar her 10 çalışandan 6'sı mevcut beceriyi geliştirme/yeni beceri kazanmakla ilgili eğitime ihtiyaç duyacak; bu anlamda öncelikli beceriler analitik ve yaratıcı düşünme olarak öne çıkıyor. Bu ölçek, organizasyonların dışarıdan işe alım refleksinden çok, içeride beceri görünürlüğü ve işin yeniden tasarımına odaklandıklarını gösteriyor.

Esneklik verimlilikle çelişmiyor; tersine, “nerede, ne zaman, ne, kim, nasıl, neden” boyutlarında tasarlandığında kapsayıcılığı da hızlandırıyor. İş tasarımı odaklı bu yaklaşım, hibrit ve alan bağımsız ekiplerde adil fırsat ve çıktı odağını birlikte mümkün kılıyor.

AB'nin uygulamaları Türkiye'deki şirketleri de etkileyecek

Güven; bağlılık ve kalıcılığın en güçlü belirleyicisi. Bu yüzden eşit işe eşit ücret ve şeffaflık, yalnızca etik değil aynı zamanda organizasyonlar için bir risk başlığı. Avrupa Birliği'nin Ücret Şeffaflığı Direktifi (2023/970) 10 Mayıs 2023'te kabul edildi; 7 Haziran 2026'ya kadar üye ülkelerde iç hukuka aktarım zorunlu hale getirildi. İlanlarda ücret aralığı, aday bilgilendirme, belirli

ölçeklerde düzenli raporlama ve fark tespitinde düzeltme planı gibi yükümlülükler geliyor. Türkiye’de AB ile iş yapan ya da AB’de faaliyeti olan kurumlar için dolaylı uyum baskısının bugünden planlanması gerekiyor.

Kapsayıcılık yalnızca doğru olan değil, hedeflenen ideal iş performansının da stratejik zorunluluğudur. BCG’nin çalışması, çeşitlilik içeren liderlik ekibine sahip şirketlerin inovasyon gelirinin ortalama yüzde 19 daha yüksek olduğunu gösteriyor. McKinsey’in 2023 güncellemesi, üst yönetimde çeşitlilik ile finansal performans arasındaki ilişkinin zamanla güçlendiğini ortaya koyuyor. Buna karşın ILO verileri, kıdemli ve orta kademe yönetimde kadınların payının küresel ölçekte hâlâ yüzde 36 civarında seyrettiğini hatırlatıyor -yol uzun.-

Sonuç üretmek için reçete; eşit ücret-şeffaflık, erişilebilirlik, tarafsız işe alım-terfi, bakım/çoklu bakım sorumluluklarını destekleyen politikaların ve kapsayıcı liderliğin ölçülebilir biçimde hayata geçmesidir. Mercer araştırma sonuçları, çalışanların “Kendim olarak işe gelebiliyorum” duygusunun güveni 2 kat, kalma niyetini 5 kat güçlendirdiğine işaret ediyor.

Kapsayıcılık, kurumsal sorumluluğun çıpasıdır

Türkiye’de yetenek kıtlığının pratik ilacı, iç mobilitayı hızlandıran beceri mimarisi ve şeffaf toplam ödüllendirme iletişimidir. Bu yaklaşım, ilanlarda ücret aralığı paylaşımı, iş değerlemenin güncellenmesi, terfi kriterlerinin yazılı hâle getirilmesi ve iç başvuru yollarının görünür hale getirilmesi gibi güven artırıcı uygulamalarla somutlaşabilir. Yönetim kurulu diliyle mesaj nettir: İnsan riskleri iş riskleridir; beceri görünürlüğü, ücret eşitliği ve esneklik metrikleri performans göstergeleriyle birlikte tartışılmalıdır.

Kapsayıcılık, kurumsal sorumluluğun çıpası; beceri temelli ve adil iş tasarımı ise hedeflenen performansın altyapısıdır. İş yeniden düşündüğümüzde, esnekliği “nerede” yerine “nasıl ve neden” üzerinden tasarladığımızda ve ücret-eşitlik-güven üçlüsünü şeffaflıkla yönettiğimizde hem üretkenlik denklemi çözülür hem de toplumsal etki büyür. Bu yolu izleyen organizasyonlar daha dayanıklı, daha rekabetçi ve daha güvenilir paydaşlar hâline gelir.





Cenk Çavuşoğlu
DEOSGB Genel Müdürü

Sürdürülebilirliğin kalbinde: “Güvende İnsan”

İSG, günümüzde yasal bir zorunluluk değil; kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası. Burada başarıyı belirleyen, yalnızca teknolojiye yapılan yatırım değil; o teknolojiyi insanın doğasına uygun şekilde kullanan bir yönetim anlayışı. Güvenliği yalnızca prosedür olarak değil, bir değer olarak gören kurumlar, gerçek değişimi başlatıyor. Anlamlı iletişim, kişiselleştirilmiş eğitim, veriye dayalı karar alma ve kuşak duyarlılığı ile desteklenen bu bütüncül yaklaşım, güvenli bir iş ortamının temelini oluşturuyor.

PY Dergi, bu sayısında sürdürülebilirlik odağı alınıyor. Sürdürülebilirliğin yalnızca karbon ve enerji yönetiminden ibaret olmadığı; İSG'nin, çevre ve yönetimle birlikte bütünün vazgeçilmez parçası olduğu artık tartışmasız. Gözlemlerimiz açık; üretim, lojistik ve hizmet süreçlerinin gerçek gücü insandır. Dolayısıyla sürdürülebilirliğin omurgası, insanın sağlıklı ve güvenli çalışabildiği bir iş modelidir. Bu nedenle İSG, mevzuat odaklı bir zorunluluğun ötesine geçmeli; yönetim pratiğinin merkezine yerleştirilmeli, performansı ölçülebilir, kalıcı, uluslararası iyi uygulamalarla karşılaştırılabilir bir düzeye taşınmalıdır.

Sürdürülebilirliğin temelinin insan olduğuna ilişkin küresel bir uzlaşma bulunduğunu biliyoruz. Bu nedenle iş sağlığı ve güvenliği, mevzuatı karşılamadan ötesinde; yönetimin omurgasında yer alan, çevre ve kaliteyle aynı çizelgede yönetilen, performansı ölçülebilir ve uluslararası iyi uygulamalarla kıyaslanabilir bir sistem olarak konumlanıyor. Hedef net: Kaza ve maruziyetleri azaltırken operasyonel sürekliliği, itibarı ve finansal verimliliği birlikte güçlendirmek.

Bu çerçevede yönetim sistemi yaklaşımının, sürdürülebilirlik hedeflerine gerçek bir omurga sunduğu görülüyor. ISO 45001'in risk temelli yapısı, kontrol hiyerarşisi ve PDCA döngüsü; ISO 14001 ve ISO 9001 ile

entegre edildiğinde, güvenlik, çevresel ayak izi ve kalite çıktıları tek akışta buluşuyor. ILO rehberleri, Vision Zero ve Total Worker Health hacimli prosedür dosyaları yerine sahada tekrarlanabilir, net kurallara dönüşüyor. Kısacası klasör değil, uygulanabilir beklenti üretiliyor.

Karar mekanizmasının veriyle güçlendiği de biliniyor. TRIFR/LTIFR gibi sonuç göstergeleri; yakın kaza oranı, güvenlik iklimi endeksi, ergonomi risk puanları ve sağlık göstergeleriyle birlikte izleniyor. Tabloya yalnızca sonuçlar değil; eğilimler, eşik değerler, kök nedenler ve kapanış süreleri de giriyor. Ölçülmeyen hiçbir aksiyonun kurumsal hedeflere bağlanamayacağı biliniyor; bu yüzden İSG metrikleri, ESG'nin yalnızca “S” sütununda değil, “E” ve “G” ile de aynı bağlamda ele alınıyor. Böyle bir yapı, kaza maliyetini ve üretim kaybını azaltırken; kaynak verimliliği üzerinden enerji tüketimini, fireyi ve yeniden işleme de aşağı çekiyor.

Sahada 5 temel ilke geçerli

Kültür ve liderliğin teknik kontrollerle eşdeğer bir kaldıraç sunduğu, sahada defalarca doğrulandı. Beklenen liderlik davranışları netleştirildiğinde, çalışan katılımı süreçlere gömüldüğünde ve psikososyal risk yönetimi sistemin doğal parçası hâline getirildiğinde, güvenlik bir “proje” olmaktan çıkıp işin dili hâline geliyor.

Davranışsal güvenlik gözlemleri, koçlu saha turları ve olumlu davranışın görünür takdiri; bağlılığı yükseltiyor, devri ve tükenmişliği düşürüyor, kalite ve teslimat güvenilirliğini artırıyor.

Bu bütünün sahada beş temel ilke üzerinde çalıştığını biliyoruz.

Risk, kaynağında azaltılır; kişisel koruyucu donanım son bariyer olarak tutulur.

Tedarik zinciri tek standart ve ortak KPI yaklaşımıyla yönetilir; taşeron ve tedarikçiler aynı çığaya tabi olur.

İklim ve afet dayanıklılığı için eşikler, uyarı mekanizmaları ve tatbikat takvimi netleşir. Teknoloji yalın süreçlerin hizmetindedir; süreç sade değilse IoT, giyilebilir sensör ve analitik gerçek değer üretmez.

Yakın kazalar, sistemin öğrenme döngüsünü besleyen ana sinyal kabul edilir; standartlar sahadan gelen veriyle düzenli olarak güncellenir.

Sürdürülebilirlik odaklı vaka örnekleri

Vaka 1 - Ağır sanayi / Silika maruziyeti

Kristalin silika maruziyetinin sınır değerlere yaklaştığı bir çimento tesisinde, kapalı transfer hatları ve lokal emiş devreye alındı; torbalı filtreler için kestirimci bakım ve gerçek zamanlı toz izleme tanımlandı, KKD son bariyer olarak standardize edildi. 12 ay sonunda kişisel maruziyet medyanında yüzde 38 azalma, solunumsal şikâyet kayıtlarında yüzde 29 düşüş elde edildi; ISO 45001 denetimi majör uygunsuzluk olmadan tamamlandı. Sağlık riski gerilerken plansız duruş ve yeniden işleme

ihtiyacı azaldı; süreklilik ve kaynak verimliliği güç kazandı.

Vaka 2 - 'Lojistik / Davranışsal güvenlik ve yakın kaza kültürü

Bildirim düşük seyrettiği bir aşda süreç sadeleştirildi. Tek sayfalık mobil bildirim, ilk 24 saatte geri bildirim taahhüdü ve koçluklu liderlik turları standart hâle getirildi. Altı ayda yakın kaza bildirimleri 6 katına çıktı; forklift kaynaklı yaralanmalar yüzde 52 azaldı, fazla mesaiye bağlı hatalar belirgin biçimde geriledi. Güçlenen güvenlik iklimi kalite sapmalarını azalttı, teslimat güvenilirliğini yükseltti.

Vaka 3 - Gıda üretimi / Ergonomi ve verimlilik

Tekrarlı iş yükünün MİSK yakınmalarını artırdığı bir ambalaj hattında istasyonlar çalışan katılımıyla yeniden tasarlandı; kaldırma yardımcıları ve ayarlanabilir platformlar eklendi, tempo planı veriye göre optimize edildi. Sonuç: İş göremezlik günlerinde yüzde 41 azalma, hat çevrim süresinde yüzde 8 iyileşme ve motor yüklerinin ayarıyla yüzde 3,5 enerji tasarrufu. Ergonomi yatırımı, sağlıklı birlikte enerji ve verimliliği de iyileştiren bir sürdürülebilirlik kaldırıcı olarak öne çıktı.

Sürdürülebilirliğin, rapor ve projelerin toplamı olmadığı; sahadaki güvenli davranışın günlük alışkanlığa dönüştüğünde kalıcı hâle geldiği artık net. Modern İSG uygulamaları, küresel standartların yerel bağlama uyarlanmasını; verinin, kültürün ve liderliğin aynı çatı altında buluşturulmasını esas alıyor. Ölçülen hedefler, şeffaf raporlama ve sahadaki yerleşen davranışlar sürdürülebilirliği kurumsal refleks hâline getiriyor. Böylece sağlıklı ve güvenli çalışan, sürdürülebilir işin en güçlü teminatı olarak yerini koruyor.





BAİC HUKUK



Rekabet yasağı sözleşmelerinin iş hukukunda sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi

Av. Ahmet İstif*
py@peryon.org.tr

Dijital ve yeşil dönüşümün küresel gündemin merkezine oturduğu günümüzde, iş gücü piyasaları da hızla dönüşüyor. Özellikle global veya kurumsal şirketler, bir yandan rekabet hukuku kurallarını ihlal etmeden rakiplerle sürdürülebilirlik odaklı iş birlikleri yapmaya çalışırken, diğer yandan nitelikli iş gücünü şirketlerinde tutmayı ve rakip şirketlere çalışan transferlerinin önüne geçmeyi hedefliyor. Bu noktada devreye giren “iş hukuku alanındaki rekabet yasağı düzenlemeleri”, iş gücü hareketliliği ve bilgi paylaşımı açısından oldukça önemli işleve sahip.

Rekabet yasağı, kaynağı işçi ve işveren arasındaki sadakat borcuna dayanan, serbest piyasa ortamlarındaki rekabetin sürdürülebilirliğini ve hukuka uygunluğunu sağlayan ve işçinin işverene dürüstlük kuralları çerçevesinde bağlılık göstermesini içeren bir borç olarak tanımlanabilir. İş ilişkisi sonlandıktan sonra rekabet yasağının devam etmesi, taraflar arasında bu yönde yazılı bir düzenleme yapılmış olmasına bağlıdır. Bu düzenleme, iş ilişkisi kurulduğu sırada veya devam ederken iş sözleşmelerine eklenmek sureti ile yapılmış olabileceği gibi, iş ilişkisi sona ererken ayrı bir protokol olarak da yapılabilir. BAİC Hukuk Bürosu olarak, bu çalışmamızda, iş ilişkisi sonlandıktan sonra gündeme gelen rekabet yasağı sözleşmelerinin geçerlilik koşullarını, sınırlandırılmasını ve bu sözleşmelerin iş piyasaları üzerindeki sürdürülebilir etkilerini değerlendireceğiz.

Rekabet yasağı sözleşmelerinin geçerlilik koşulları

Rekabet yasağı sözleşmeleri, yukarıda ifade edildiği üzere, iş ilişkisi sonlandıktan sonra gündeme gelmek üzere işçi ve işveren arasında yapılan bir sözleşmedir. Bu sözleşmenin geçerli kabul edilebilmesi için, TBK'nın 444'üncü maddesi gereği; (i) Geçerli bir iş ilişkisi içerisinde var olması (ii), İşçinin fiil ehliyetine sahip olması (iii), Sözleşmenin yazılı şekilde yapılması ve (iv) İşverenin haklı menfaatinin varlığı gerekmektedir.

İlgili maddenin ikinci fıkrasıyla ise rekabet yasağı kaydının ancak hizmet ilişkisi işçiye müşteri çevresi veya üretim sırları ya da işverenin yaptığı işler hakkında bilgi edinme imkânı sağlıyorsa ve aynı zamanda bu bilgilerin kullanılması, işverene önemli bir zarar verecek nitelikteyse geçerli olacağı düzenlenmiştir.

Rekabet yasağı sözleşmelerinin sınırlandırılması ve bu sınırlamaların sürdürülebilirliğe etkileri

TBK'nın 445'inci maddesinde rekabet yasağının, işçinin ekonomik geleceğini hakkaniyete aykırı olarak tehlikeye düşürecek biçimde yer, zaman ve işlerin türü bakımından uygun olmayan sınırlamalar içermeyeceği ve özel bir durum ve koşul dışında iki yılı aşamayacağı düzenlenmiştir.

Belirtmek gerekir ki, 818 sayılı eski/mülga Borçlar Kanunu'nda rekabet yasağı sözleşmesinde makul sınırlamaların olmaması, söz konusu rekabet yasağı sözleşmesinin tamamen geçersizliği sonucunu doğururken TBK ile söz konusu sınırlamaların esasen bir geçerlilik şartı olmadığı, işbu şartları taşımayan bir sözleşmenin doğrudan geçersiz olduğundan söz edilemeyeceği, 445'inci maddenin ikinci fıkrasında düzenlendiği üzere, hakimin aşırı nitelikteki rekabet yasağını, bütün durum ve koşulları

serbestçe değerlendirmek ve işverenin üstlenmiş olabileceği karşı edimi de hakkaniyete uygun biçimde göz önünde tutmak suretiyle kapsamı veya süresi bakımından sınırlayabileceği öngörülmüştür. Söz konusu düzenlemeyle rekabet yasağındaki makul olmayan sınırlamaların geçersizlik sonucu ortadan kaldırılarak sürdürülebilir rekabetin ölçülerinin belirlenmesinde hâkime bir takdir yetkisi verildiği söylenebilir. Bu doğrultuda hâkim tarafından sınırlamalar değerlendirilirken rekabet yasağının uygulanacağı yer, zaman ve konu bakımından kümülatif bir değerlendirilme yapılacaktır.

a) Süre bakımından sınırlama

TBK'nın 445'inci maddesi uyarınca, rekabet yasağının süresinin iki yılı aşamayacağı düzenlenmiştir. Yasağın süresi iş ilişkisinin sona ermesiyle başlar ve rekabet yasağının süresi içinde açılacak davalar sürenin işleyişine etki etmez. Öngörülebileceği üzere aşırı uzun süreli ve ölçüsüz rekabet yasakları, nitelikli iş gücünün becerilerini farklı alanlarda kullanılmasını engelleyecek ve iş gücü dönüşümünü yavaşlatacak, edinilmiş bilgi ve tecrübenin ekonomiye aktarılmasını geciktirecek ve sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etki yaratacaktır.

Bu noktada biz de rekabet yasağına getirilecek süre sınırlamasının özel ve geçerli koşullar dışında en fazla 2 yıl olarak düzenlenebileceğini, fakat teknolojik gelişmeler sayesinde hızla değişen iş gücü piyasası nedeniyle özellikle karşı edimin üstlenilmediği rekabet yasağı sözleşmelerinde sürenin en fazla 1 yıl olarak düzenlenmesi gerektiğini, bu yolla bilgi yayılımı, iş gücü dönüşümü, sosyal adalet ve piyasa dinamizmi açısından sürdürülebilirliğin sağlanmış olacağını düşündüğümüzü belirtmek isteriz.

b) Yer bakımından sınırlama

Rekabet yasağı sözleşmesinde aynı zamanda yasağın geçerli olduğu makul bir coğrafi alan da belirlenmelidir. Rekabet yasağının işveren yönünden koruma kapsamı, esasen işverenin ticari faaliyetini sürdürdüğü bölge olduğundan işverenin faaliyet göstermediği alanlar yasak kapsamına alınmamalıdır. Yerleşik Yargıtay içtihatları doğrultusunda, coğrafi sınırın, GSM operatörleri, internet üzerinden tüm ülkeye hizmetleri veya global faaliyetleri bulunan istisnai bazı şirketler haricinde, salt ülke sınırı şeklinde belirlenmesinin mümkün olmadığını, yine il ya da bölge sınırlamalarının işin niteliğine göre değerlendirilmek suretiyle kabul görebileceğini ve her işçi için sosyal yaşantı, meslek hayatı gibi konuların teker teker incelenerek düzenleme yapılması gerektiğini belirtmek isteriz.

Aksi halde, yer bakımından getirilen rekabet yasaklarının geniş coğrafi alanlara yayılması; özellikle aynı sektörde

faaliyet gösterecek yeni girişimlerin belirli bölgelerde ortaya çıkmasını engelleyecek, bölgesel iş gücü hareketliliğini kısıtlayacak ve ekonomik dinamizmi azaltarak sürdürülebilir işgücü piyasasına olumsuz etki edecektir.

c) Konu bakımından sınırlama

Rekabet yasağı sözleşmesinin kanuni olarak sınırlandırıldığı bir diğer husus işin türüdür. Yani yapılan sınırlamanın, işçinin işveren bünyesinde bulunduğu faaliyetler çerçevesinde o faaliyet konuları ile sınırlı kalması gerekmektedir. Dolayısıyla tüm mesleği kapsayacak şekilde getirilen yasaklar, hüküm ve sonuç doğurmayacaktır. İşverenin faaliyet alanına sonradan ekleyeceğini vadettiği konular da rekabet yasağı kapsamına girmemelidir.

Rekabet yasağı sözleşmeleri desteklenmeli mi, engellenmeli mi?

İş hukukunda yer alan rekabet yasağı hükümleri, işverenin ticari menfaatlerinin, güvenli ticari piyasa oluşumunun ve işçinin çalışma ve sözleşme hürriyetinin adil ve ölçülü bir şekilde korunmasının yanı sıra aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik hedefleri açısından da ciddi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, rekabet yasağının hukuki sınırlarının doğru belirlenmesi, iş gücü piyasasında dengeyi koruyarak hem işverenin meşru çıkarlarını güvence altına alacak hem de işçinin mesleki hareketliliğini ve ekonomik özgürlüğünü destekleyecektir. Zira doğru sınırlamalarla yapılmış bir rekabet yasağı sözleşmesi bir yandan sözleşmenin tarafı olan işverenin iş yerindeki işgücünü ve piyasadaki rekabet yerini korumasını ve sürdürülebilir kılmasını sağlarken, yasağın belirli ve makul bir süre ve bölgesel sınır ile uygulanması, işçi açısından yeni iş olanaklarına geçişi kolaylaştırarak mesleki bilgi ve becerilerini farklı alanlarda değerlendirebilmesine imkân tanıyacak ve istihdamı çeşitlendirecek, dolayısı ile işçi ve piyasa açısından da sürdürülebilirlik sağlanacaktır.



Çayeli Bakır, DÜŞÜN! programı ile madencilikte yeni bir kültür oluşturdu



Çayeli Bakır, 2023'te hayata geçirdiği ve kısa sürede tüm çalışanların katıldığı DÜŞÜN! İş Emniyeti Programı ile güvenli bir iş ortamı oluşturdu. Çayeli Bakır Sürekli Gelişim Müdürü Metehan Murat Mete, "İş emniyeti toplantılarımızdan sosyal içerikli modüllere kadar pek çok alanda çalışanlarımızın aktif katılımını sağlayarak madencilik sektöründe örnek gösterilen bir kültür inşa ediyoruz. Psikolojik güvenliğin benimsendiği, geri bildirimlerin değerlendirildiği bu yaklaşım, bizi hem iş kazalarında kayda değer düşümlere hem de ödüllerle taçlandırılan başarılarla taşıdı" diyor.



Çayeli Bakır
İşletmeleri A.Ş.

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Bağlılık, Kültürel Dönüşüm Yönetimi Kategorisinde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödüller kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

Çayeli Bakır olarak, iş sağlığı ve güvenliği alanında uyguladığımız "DÜŞÜN! İş Emniyeti Programı", çalışanlarımızı işe başlamadan önce olası riskleri değerlendirmeye, iş güvenliği konusunda farkındalık geliştirmeye ve ekip çalışmasına teşvik etmeye yönelik bir yaklaşım. Uyguladığımız bu programı, bir emniyet üçgeniyle simgeleştirebiliriz. Üçgenin her bir ayağı, güvenli davranış biçimlerini destekleyen temel unsurlara odaklanıyor. Bu davranışları içselleştirdikçe hem daha güvenli çalışma ortamları yaratıyor hem de iş gününün sonunda sağlıklı ve emniyetli şekilde ailelerimize dönüyoruz.

Bu projeye ne zaman başladınız, süreci anlatabilir misiniz?

DÜŞÜN! programının saha lansmanını, 15 Mayıs 2023 tarihinde gerçekleştirdik. Ancak bu aşamaya gelmeden önce kapsamlı bir hazırlık sürecimiz oldu. 2022'nin ilk aylarında başlayan hazırlık sürecinde çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilmek için bağımsız bir danışmanlık şirketleriyle detaylı analizler yaptık. Bu çalışmaların temelinde, yönetim olarak yanıtlamaya çalıştığımız bazı kritik sorular vardı.



METEHAN MURAT METE
Çayeli Bakır Sürekli Gelişim Müdürü

Bunlar:

- ✓ İş emniyeti kültürümüzde gelişime açık alanlar neler?
- ✓ Çalışanlarımız, iş güvenliği kurallarını bilmelerine rağmen, neden hâlâ riskli durumlar yaşanabiliyor?
- ✓ Bu tür durumların önüne geçebilmek için yönetim olarak daha etkili hangi adımları atabiliriz?

Tüm bu çalışmaların amacı; çalışanlarımızın katkılarını ve geri bildirimlerini sürece dâhil ederek, emniyet kültürümüzü daha da geliştirmek, paylaşımcı ve güven temelli bir yaklaşımı kalıcı hale getirmektir.

**"KATILIMCI KÜLTÜR, ÖLÇÜLEBİLİR
SONUÇLAR ELDE ETTİK"**

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

DÜŞÜN! ile birlikte oldukça başarılı ve etkili bir geri bildirim sistemi kurduk. Tüm çalışanlarımız operasyonun hem yeraltı hem de yerüstü ayaklarında iyileştirme taleplerini şeffaf bir şekilde iletiler ve bu talepleri bir havuzda topladık. Gelen önerilerle ilgili yapılan



iyileştirmeleri, hızlı bir şekilde geri bildirim yapan çalışanlarımıza ilettik. İş emniyeti toplantılarımız hem çalışanlarımızın hem de yönetim ekibimizin katkılarıyla daha katılımcı zaman zaman da oldukça heyecanlı hale geldi.

Bu toplantılarda verilen ana mesajlar önce “DÜŞÜN!” ve kendine her zaman ‘Ne olur?’ diye sor oldu. Örneğin; “Elimde çay dolu bir bardak ile kapıyı açmaya çalışırsam ne olur?” Çarpıcı iş emniyeti toplantılarımızı sahaya astığımız poster ve billboardlar, konuya özel çizgi romanlar, videolar ve DÜŞÜN! sosyal medya hesabında yaptığımız paylaşımlarla pekiştirdik.

Sonuç olarak yaralanmalı hadiselerde ve ciddi kaza potansiyeli taşıyan olaylarda memnuniyet verici düşüş; emniyet kültürümüzde önemli ilerleme kaydettik. Mayıs 2023’ten bu yana çalışanlarımız tarafından yapılan tehlike bildirimleri ve tehlikeli iş reddetme oranları yüzde 21 arttı. Aynı dönemde yüksek seviyeli hadiselerin sayısı yüzde 32 oranında azaldı. Ayrıca yalnızca son bir yıl içinde çalışanlarımızdan gelen 746 öneri, emniyet kültürümüzün katılımcı ve sürekli gelişen bir yapıya kavuştuğunu ortaya koydu. Ayrıca çok yakın bir zaman önce kayıp zamanlı kazasız 3 yılı geride bıraktık. Bu sonuçlar madencilik sektörü için önemli bir ilerleme. Amacımız bu başarıyı sürdürülebilir kılmak.

DÜŞÜN! ile yalnızca fiziksel güvenliği artırmakla kalmıyor, aynı zamanda çalışanlarımızın kendilerini özgürce ifade edebildiği güvenli ve kapsayıcı bir iş ortamı oluşturuyoruz. Tehlikeli bir durumu bildirmekten ya da riskli gördükleri bir işi reddetmekten çekinmeyen çalışanlarımız, kurum kültürümüzde psikolojik güvenliğin ne denli benimsendiğinin en güçlü göstergesi. Bu yaklaşım, hem karar alma süreçlerine katılımı destekliyor hem de ekipler arası güveni ve açık iletişimi pekiştiriyor.

İKİNCİ YILDA YENİ MODÜL VE TEMALAR EKLENDİ

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

Önümüzdeki dönemde DÜŞÜN! kapsamındaki konuları genişletmeyi ve programı daha da ileriye taşımayı amaçlıyoruz. Programın sürdürülebilirliğini güvence altına almak ve etkisini artırmak için yenilikçi çalışmalar geliştiriyoruz. Güney Afrika merkezli iletişim ajansı STRIKA ile yürüttüğümüz iş birliği de bu gelişim sürecinde önemli bir rol oynuyor.

Programın ikinci yılında, iş emniyeti odaklı içeriklerin yanı sıra kriz iletişimi yönetimi ve itibar yönetimi gibi sosyal içerikli konuları da gündemimize aldık. Bu alanlarda çalışanlarımızın ve ailelerinin farkındalık düzeyini yükseltmeyi hedefledik.

Ayrıca günümüzde hem Türkiye’de hem de dünyada artan madencilik maliyetlerine dikkat çekmek için Çayeli Bakır’ın değerlerinden biri olan “Tutumlu Olma” temasına da yer verdik. Kısa süre önce “Maliyet Yönetimi ve Tutumluluk” başlıklı yeni bir modülü tamamladık.

Önümüzdeki yılın planlaması kapsamında, yönetim ekibimiz ve farklı kademelerdeki yöneticilerimizden aldığımız geri bildirimleri değerlendirdik. Bu geri bildirimler doğrultusunda, dünyamızın sürdürülebilir geleceğine katkı sağlayacak çevre yönetimi ve su yönetimi gibi yeni bilinçlendirme modüllerini de gündemimize aldık.

“HEDEFİMİZ DAHA DİNAMİK VE İNTERAKTİF BİR PROGRAM”

Gelecek yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?

2026 yılı itibarıyla, DÜŞÜN! programımızın üçüncü dönemine başlamış olacağız. Bu yeni dönemde, sosyal ve teknik konuları dengeli bir şekilde harmanlayarak yeni ve etkili içeriklerle modüllerimizi zenginleştirmeyi planlıyoruz. Programımızı canlı, dinamik ve sürekli gelişen bir yapıda tutmak istiyoruz.

Yeni cevher kütleminin keşfiyle birlikte madenimizin ömrü uzadı ve gelecek planlarımız doğrultusunda saha çalışan sayımız önemli oranda arttı. Bu durum, hem yeni ekip arkadaşlarımızın hızlı ve sağlıklı bir şekilde iş süreçlerine uyumunu sağlamayı hem de DÜŞÜN! programımızı gelişmelere paralel olarak yenileyip güçlendirme sorumluluğunu beraberinde getirdi.

Bu kapsamda, iş ortağımız STRIKA ile “Yüksek Performanslı Ekipler” başlıklı yeni bir çalışan gelişim projesine başlıyoruz. Ayrıca Güney Afrika’da pilot uygulaması yapılan Monopoly benzeri bir iş emniyeti masa oyununu da kendi operasyonumuza uyarlayarak, çalışanlarımızın farkındalık düzeyini eğlenceli ve interaktif bir yöntemle daha da artırmayı hedefliyoruz.

Eker, OBİG modeli ile kapsayıcı istihdamda yeni bir örnek yarattı



Eker, Türkiye’de otizmliler için sürdürülebilir istihdamını mümkün kılan Otizmliler İş Gücünde (OBİG) modelini, 2018’den bu yana Tohum Otizm Vakfı iş birliğiyle uyguluyor. Otizmliler için iş koçu desteğiyle çalışma hayatına katılımını sağladıklarını söyleyen Eker OBİG Proje Yöneticisi Alperen Aşanbuğa, “Bu yaklaşım, yalnızca bir sosyal sorumluluk değil, iş yapış biçimimizin ayrılmaz bir parçası” diyor.

Eker

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi kategorisinde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve ödülün sizin için anlamı nedir?

Öncelikle bu ödül bizim için çok kıymetli bir motivasyon kaynağı oldu, çok teşekkür ederiz. PERYÖN, insan yönetimi alanında en önemli sivil toplum kuruluşlarından biri. Böyle bir organizasyonda ödül almak, yalnızca yaptığımız işin değerini pekiştirmekle kalmıyor; modelimizin görünürlüğünü artırarak başka kurumlara da ilham olmasını sağlıyor.

Bizim hikâyemiz, 2018’de “Otizmliler İş Gücünde” (OBİG) modeliyle başladı. Bu modelde fark yaratan nokta, işe alımdan oryantasyona kadar tüm süreci bireyin güçlü yönleri, öğrenme tarzı ve ihtiyaç duyduğu destek doğrultusunda yeniden yapılandırmamız. Modelin kalbinde “iş koçları” bulunuyor. Her üç otizmliler için bir iş koçu eşlik ediyor ve bu koçlar, yalnızca teknik iş öğretiminde değil, sosyal uyum ve iletişimde de aktif rol oynuyor. İş koçluğu sistemini, hem çalışanın işyerinde başarılı olmasını hem de ekibin kapsayıcı kültürünü güçlendirecek şekilde tasarladık.

Destekli istihdam adını verdiğimiz bu model ile Tohum Otizm Vakfı iş birliği yaparak ülkemizde ilk defa otizmliler için iş koçu desteğiyle sürdürülebilir şekilde istihdamını sağladık. Ödül, bu yaklaşımın başarısının somut bir teyidi niteliğinde.



ALPEREN AŞANBUĞA
Eker OBİG Proje Yöneticisi

FRANSA’DAN BURSA’YA UZANAN İLHAM

Bu alan neden ilginizi çekti, nasıl karar verdiniz ve hangi adımları attınız?

OBİG’in temelleri, Fransız ortağımız Andros’un Fransa’da yıllardır başarıyla uyguladığı bir modelden ilham alarak atıldı. Ortağımızın üst düzey yöneticilerinden birinin otizmliler için bir oğlu vardı ve onun geleceğine dair kaygılar, bu yaklaşımın doğmasına vesile oldu.

Tohum Otizm Vakfı ile birlikte Fransa’daki modeli yerinde inceledik, sonrasında projeyi hayata geçirecek bir süpervizör istihdam ettik ve Bursa’daki fabrikamızda uygulamaya başladık. İlk etapta iki otizmliler için yarı zamanlı istihdam ederek yola çıktık.

Sürecin başında her adayın becerileri, ilgi alanları ve destek ihtiyacı profili belirleniyor, ardından çalışacağı alan bu profile uygun şekilde düzenleniyor. İş süreçlerini,

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Kategorisi Ödülü



pozisyon yaratmak amacıyla değil, mevcut iş ihtiyacını göz önünde bulundurarak yürütüyoruz. Otizmliler işe yerleştikten sonra oryantasyon ve adaptasyon sürecinde yoğun iş koçu desteği devreye giriyor. İş koçları hem teknik hem sosyal becerilerde rehberlik ediyor, bağımsızlık sağlandıkça desteği kademeli olarak azaltıyor.

KURUM KÜLTÜRÜNDE POZİTİF DÖNÜŞÜM SAĞLANDI

Bu çalışmaların şirketinize katkıları neler oldu?

OBİG, kurum kültürümüzde pozitif bir dönüşüm yarattı. Öncelikle çeşitliliğin ve kapsayıcılığın günlük işleyişin bir parçası olmasını sağladı. Ekiplerimizdeki farkındalık, empati ve dayanışma belirgin şekilde arttı. Otizmlilerimizin detay odaklı, sistemli ve verimli çalışmaları, üretim kalitemize doğrudan katkı sundu. Görev analizleri, görsel yönergeler ve net iş akışları gibi araçlar yalnızca otizmlilerimizin değil, birlikte çalıştığı tüm ekibin verimliliğini yükseltti.

Toplumsal fayda ile iş verimliliğini bir araya getirebilmiş olmak, hem işveren markamızı hem de kurumsal aidiyeti güçlendirdi. Çalışanlarımızdan, müşterilerimizden ve paydaşlarımızdan aldığımız olumlu geri bildirimler de bizim için güçlü bir motivasyon kaynağı oluyor.

Uygulamaları yeni başlıklarla genişletecek misiniz?

Eker olarak ilk hedeflediğimiz istihdam sayısına ulaştık. Artık önceliğimiz, OBİG modelini başka kurumlara aktararak yaygınlaştırmak. Tohum Otizm Vakfı ve diğer paydaşlarımızla yaptığımız çalışmalar sayesinde farklı sektörlerde destekli istihdam modeliyle otizmliler istihdam eden şirket sayısı giderek artıyor. Sadece ülkemizde değil, Azerbaycan'da da iş birliği yaptığımız Birge ve Sağlam İctimai Birliği aracılığıyla 16 otizmliler gencin istihdamı sağlandı.

Bu yıl ayrıca çok önemli bir gelişme yaşandı: Uzun süredir savunduğumuz destekli istihdam modeli, İŞKUR hibe programlarına dâhil edildi. Artık Türkiye genelinde yılda altı kez açılacak proje çağrılılarıyla otizmliler, Down sendromlu ve serebral palsili bireylerin istihdamına yönelik projeler desteklenecek. Bu, modelin ulusal ölçekte yayılmasını hızlandıracak ve çok daha fazla bireyin iş hayatına katılmasını sağlayacak. Biz de İŞKUR'un bu anlamlı desteğini işverenlere etkin şekilde duyurmak ve şirketleri teşvik etmek için çalışacağız.

“SOSYAL SORUMLULUK DEĞİL, İŞ YAPMA BİÇİMİ OLMALI”

Kapsayıcılık uygulamaları yapmak isteyen şirketlere neler önerirsiniz?

Deneyimlerimiz gösteriyor ki başarılı ve sürdürülebilir bir kapsayıcı istihdam süreci, doğru yapılandırılmış küçük bir pilotla başlıyor. Öncelikle adayların güçlü yönleri ve ihtiyaçları iyi analiz edilmeli. Görev tanımları bu profile uygun hale getirilmeli ve mutlaka iş koçu desteği sağlanmalı.

İş koçları yalnızca çalışanı değil, ekibi de kapsayan bir rehberlik rolü üstleniyor. Eğer iş koçu desteği olmayacaksa, deneyimli bir çalışanın otizmlilerle mentorluk etmesi süreci kolaylaştırıyor.

Kapsayıcılığın kurum içinde yalnızca yöneticiler tarafından değil, tüm ekip tarafından benimsenmesi çok önemli. Bu noktada uzmanlar veya sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği yapmak, sürecin hızını ve kalitesini artırıyor. En önemlisi ise bu yaklaşımı bir sosyal sorumluluk projesi olarak değil, iş yapış biçiminin ayrılmaz bir parçası olarak görmek.

2025'İN ÜÇ ÖNCELİĞİ: YAYGINLAŞTIRMA, ERİŞİLEBİLİRLİK VE EĞİTİM

2025'te hangi yeni proje ve uygulamaları başlattınız?

2025 bizim için üç ana önceliğin yılı oldu. İlki, İŞKUR destekli istihdam projelerinin devreye girmesiyle birlikte OBİG modelini farklı illerdeki şirketler ve yetkililerle paylaşıyoruz. İŞKUR'un bu desteği, otizmliler ve iş koçu istihdamı, makul uyumlaştırma düzenlemeleri ve eğitim-danışmanlık hizmetleri için bütçe sağlayarak süreci hızlandırıyor.

İkinci olarak, Eker bünyesinde yalnızca otizm odağında değil, tüm engelli grupları için istihdam süreçlerinin iyileştirilmesine odaklanıyoruz. Evrensel tasarım ilkeleri doğrultusunda erişilebilirlik standartlarımızı güçlendiriyoruz.

Üçüncü olarak, yıllardır sahada uyguladığımız iş koçluğu sisteminin bilgi birikimini OBİG İş Koçu Eğitim Kitabı ile paylaşımına açıyoruz. Bu kaynak, yalnızca kendi projelerimizde değil, Türkiye genelinde profesyonellerin yararlanabileceği bir rehber olacak. Böylece hem kendi içimizde hem de başka kurumlarda kapsayıcı istihdam kapasitesini artırmayı hedefliyoruz.

“Esenlik bir moda değil, kurum kültürümüzün özü”



Pluxee Türkiye, çalışan deneyimini sadece yan haklarla sınırlı görmeyerek, esenliği kurum kültürünün merkezine taşıdı. Pluxee Türkiye CHRO'su Feride Düzduran Gündüz, “Esenliği bütünsel bir yaklaşımla ele alıyor, çalışanlarımızın mutluluğunu ve sürdürülebilirliğini en kritik değer olarak görüyoruz” diyor.

pluxee

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar kategorisinde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülleri kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde elde ettiğimiz başarı, çalışan deneyimi ve esenliğini sadece bir yan hak olmaktan çıkarıp kültürümüzün merkezine koymamız sayesinde oldu. WeWell Club çatısı altında topladığımız tüm esenlik uygulamalarını, çalışanlarımızın hayatına dokunan dört boyutta bütünsel bir yaklaşımla ele alıyoruz.

Fiziksel esenlik ile sağlık taramaları, ergonomi destekleri, check-up, diyetisyen ve kişisel spor danışmanlığı, ofiste bakım, ücretsiz laboratuvar ve tüm aileye evde sağlık hizmetleri sunuyoruz. Sağlıklı yaş alma programlarımız, farkındalık oturumlarımız geleceğe daha bilinçli bakmamızı sağlıyor. Deneyimi, ofis ve ötesinde hayatı kolaylaştıran uygulamalarla zenginleştiriyoruz.

Zihinsel & duygusal esenlik kapsamında ücretsiz psikolojik danışmanlık seansları, farkındalık (mindfulness) ve stres yönetimi atölyeleri, psikolojik dayanıklılık programları devreye giriyor. Ayrıca “hoş geldin” ve “gönüllülük” izinleri, “çalışmaya hep birlikte 1 hafta mola” gibi uygulamalarımız zihinsel esenliğe güçlü bir destek sağlıyor.

Sosyal esenlik tarafında gönüllülük projeleri, spor ve kültür etkinlikleri, deprem sonrası kurduğumuz “Yanında” platformu, teknoloji ve akademik eğitim danışmanlığı gibi uygulamalarla işin ötesinde de güçlü bağlar kuruyoruz. Bu alanda “anlam arayışı” çok kıymetliydi; çalışanlarımız sadece iş hayatında değil, toplumda da değer yaratmanın mutluluğunu yaşıyorlar.



FERİDE DÜZDURAN GÜNDÜZ
Pluxee Türkiye CHRO'su

Finansal esenlik ise PluxeeFlex esnek yan hak platformu, finansal danışmanlık, yatırım & tasarruf webinar'ları ve hatta patili dostlar için sunduğumuz sigorta planları gibi özgün uygulamalarla güçlendi. Bizi farklı kılan, bu uygulamaların tek tek değil; birbirini besleyen, çalışanların günlük yaşamına doğrudan dokunan, ölçülebilir bir deneyim stratejisinin parçaları olması diyebilirim.

**“PANDEMİ İK BAKIŞIMIZI
TAMAMEN DEĞİŞTİRDİ”**

**Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız?
Süreci anlatır mısınız?**

Pandemi, esenliğin bir lüks değil, hayati bir ihtiyaç olduğunu gösterdi. Önce sağlık ve psikolojik destek adımlarıyla başladık. Ardından son dönemde WeHealth iş birliğiyle çalışanlarımıza ve ailelerine sağlık hizmetleri ulaştırdık. WeWell çatısı altında esenliğe bütünsel bir yaklaşım getirdik ve PluxeeFlex ile çalışanlarımıza, her geçen gün daha da zenginleştirdiğimiz kişiselleştirilmiş seçim özgürlüğü sunmaya devam ediyoruz.



Bu süreçte sadece kadın istihdamına değil, tüm jenerasyonlara ve farklılıklara kapsayıcı bir ortam yaratmaya odaklandık. Next Generation staj programımız bunun en güçlü kanıtlarından biri oldu; bu program ile farklı kuşakları aynı çatı altında buluşturup geleceğe hazırlıyoruz

BAĞLILIK, MOTİVASYON VE İŞVEREN MARKASINA KATKI

Bu çalışmaların şirketinize katkıları neler oldu?

Çalışan bağlılığı ve tavsiye etme skorlarımız gözle görülür şekilde yükseldi. İş yerinde daha mutlu, daha odaklı, daha üretken bir atmosfer oluştuğunu söyleyebilirim. Takım ruhu ve güven duygusu güçlendi, gönüllülük projeleriyle çalışma arkadaşlarımız, toplumsal değer yaratmanın gururunu yaşamaya devam ediyorlar.

Pluxee Onspot ile anlık takdir kültürünü güçlendirdik; bu da motivasyon ve bağlılığı artırdı. Çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarımız sayesinde farklı bakış açılarını şirketimize katmayı önemsiyoruz. Tüm organizasyonda aidiyet ve sahiplenme duygusu yükseldi. Tüm bunlar işveren markamızı güçlendirdi ve yetenekleri çekme gücümüzü artırdı.

“KAPSAMI GENİŞLETMEYE DEVAM EDECEĞİZ”

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

Evet, yolculuğumuz devam ediyor. Bundan sonraki adımda çalışanlarımızın ve sevdiklerinin hem ofiste hem evlerinde, hem de ihtiyaç duydukları her yerde ve anda, iyi olma hallerine odaklanmaya ve mutlu eden bir Pluxee dünyası sunmaya devam edeceğiz. Çünkü biz inanıyoruz ki insanın sürdürülebilirliği en kritik değer. Ve bu yolculukta “Life@Pluxee” adını verdiğimiz ortak kültürümüz, en temel pusulamız olacak.

Ayrıca yapay zekâ destekli uygulamalarla kişiselleştirilmiş “wellbeing” desteğini güçlendirecek, gönüllülük ve sürdürülebilirlik projeleriyle çalışanlarımızın anlam bulmalarına destek olacağız. AbilityPool ile yakın zamanda yaptığımız iş birliği, bu yaklaşımın en güçlü örneklerinden biri; gönüllülüğü artık çok daha sürdürülebilir kılıyoruz.

Bunun yanı sıra hep birlikte “iyi olma” halimizi güçlendirmek için çıktığımız bu yolda, WeWell Club çatısı altında yepyeni bir iş birliğine daha imza atıyoruz ve artık tüm Pluxee’lilerin kişisel esenlik danışmanı var!

“WELLBEING, KÜLTÜRÜN AYRILMAZ PARÇASI OLMALI”

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

Wellbeing yaklaşımı, sadece bir kampanya ya da ek avantaj olarak değil, kültürün ve liderliğin ayrılmaz parçası haline almalı. Çalışanlarınıza seçenek, esneklik ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunduğunuzda, sadece mutlu çalışanlar değil, sürdürülebilir başarı da yaratıyorsunuz. En büyük öğrenimimiz şu oldu: İnsan odaklı bakış açısı olmadan hiçbir dönüşüm kalıcı olmuyor. Çalışanları sürecin parçası haline getirdiğinizde, kültür kendiliğinden sahipleniliyor. Açık ve güven odaklı bir iletişim ve teknolojiyi sadece verimlilik için değil, deneyimi güçlendirmek için kullanmak da kritik. Ve elbette çeşitlilik ve kapsayıcılık. Kadın istihdamından farklı jenerasyonlara, farklı bakış açılarına kadar... Bizim için her farklılık, daha mutlu bir çalışma ortamı yaratmak için bir fırsat.

“2025 VE 2026’DA YENİ PROJELER YOLDA”

Bu yıl ajandanızda yeni proje ve uygulamalar varsa bilgi verebilir misiniz?

Evet, çok heyecan verici bir dönem bizi bekliyor. 2025 ve 2026’da esenlik uygulamalarımızı sürekli geliştirmeye devam edeceğiz. Öncelikli olarak dijitalleşme ve yapay zekâ destekli analitiklerle çalışanlarımıza çok daha kişiselleştirilmiş deneyimler sunacağız.

Fiziksel, zihinsel, sosyal ve finansal esenlik alanlarında yeni programlarla çalışanlarımızın ihtiyaç duydukları her an yanında olmayı amaçlıyoruz. Çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarımızı daha da genişleterek farklı sosyal gruplardan yetenekleri Pluxee’ye kazandırmaya devam edeceğiz. Bununla birlikte sürdürülebilirlik odaklı iş projeleriyle, çalışanlarımızı toplumsal ve çevresel etki yaratmaya teşvik edeceğiz.

Biz Pluxee’de esenliği bir “trend” değil, insana verdiğimiz değer en somut göstergesi olarak görüyoruz. Bu ödül, bugüne kadar attığımız adımların değerini teyit ederken, önümüzde açılan yeni yolları da işaret ediyor. Çalışanlarımız ve tüm iş ortaklarımıza daha fazla mutluluk, daha fazla esenlik ve daha fazla anlam yaratmak için hep daha fazlasını yapma enerjisi veriyor.



İdil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

İK politikalarında kapsayıcılık konusundaki tek kural: **GET REAL!***

İnsan kaynaklarının yeniden yazılması gerekiyor. İnsan kaynaklarının görevi yalnızca iş sonuçlarını desteklemekle sınırlı değil; kurum içinde demokratik bir yapı, güven ortamı ve adil bir ilişki düzeni inşa etmek de bu sorumluluğun bir parçası olmalı. Kapsayıcılık yalnızca bir insan hakları meselesi değil, aynı zamanda kurumsal bir büyüme stratejisidir. Sessizleri duyurmak, görünmeyenleri görünür kılmak ve her çalışanın potansiyelini açığa çıkarabileceği bir ortam oluşturmakla ilgilidir.

Sürdürülebilirlik sadece çevresel değil; sosyal ve yönetsel bir sorumluluk. Kurumların bu sorumluluğu yerine getirebilmesi için insan kaynakları departmanlarının da (veya insan ve kültür ekiplerinin) konuyu sahiplenmesi, merkezde olması gerekiyor. İnsan kaynaklarındaki sürdürülebilirlik konuları; elbette yetenekleri çekme, yetenekleri tutma, yedekleme, çalışanların becerilerini artırma, lider yetiştirme gibi temel İK konuları olmakla birlikte, -yasak savan değil- gerçek anlamda iş sağlığı ve güvenliği, gerçek anlamda etik yönetimi ve yine gerçek anlamda çeşitlilik, dahiliyet ve kapsayıcılık gibi temel başlıkları ifade ediyor.

“Yasak savma” uygulamaları

Örneğin İSG zorunlu eğitimleri oryantasyonda yapıyor, diğer tamamlayıcı eğitimler online videolar olarak sunuluyor. Çalışanların çoğu videoyu açıp, telefonu bir yere koyup, sessiz olarak videoyu sonuna kadar tüketiyor, herkes “eğitime katıldım” imzasını atıyor, acil durum sorumluları belli, zorunlu eğitimleri almışlar... Yeter mi? Yetmez.

Bir iş kazası olduğunda, ilk iş “Aman eğitimi var mıydı? İmzası tam mıydı?” diye dosyasına bakılıyorsa, insan merkezde değildir.

Peki, öğrettikleriniz gerçek mi? Örneğin; bir sokak gösterisi olsa ve kolluk kuvvetleri kalabalığı dağıtırken dışardaki insanlar şubenize, mağazanıza kaçırırsa oradaki çalışanlar ne yapacaklar? Kendilerini, müşterilerini nasıl koruyacaklar? Ürünlerden, belgelerden kaybolan olursa sorumlu tutar mısınız? İnsan mı merkezde, ürün mü?

Bir yöneticinin sadece tanıdıklarını işe aldığı ihbarı geliyor. Konuyu teftişe ya da denetime mi sevk edersiniz? Ya da refleks olarak çağırıp savunmasını mı alırsınız? Onurunu kırıp dökerek gerçeğe ulaşmaya çalışma doğru mudur? Oradaki odak işi çözmek değil, insan onurunu koruyarak iş yeri barışını sağlamaktır. Ekibiniz insanın onurunu koruyarak etik inceleme yapmayı biliyor mu? Yoksa alıştığı gibi “problem çözme” refleksiyle kırıp döküyor mu? İnsan yine mi merkezde değil?

Unlearn

Tüm İK süreçlerinin yeniden düşünülmesi, “gerçekliğinin” kontrol edilmesi, hatta bazı yerleşik kalıpların “unutulması” gerekiyor. Evet tümünün! Kariyer planlama politikasından, performans yönetimine, eğitim planlarınıza kadar her şeyin... Artık mesele, politika yazıp, hukukçulara danışıp prosedür işletmek değil. Mesele, insanı yeniden merkeze almak, sahneye davet etmek, politika ve prosedürleri de gerçek yaşamda anlamlı hale getirmek. “mış gibi” yapmamak.

Kapsayıcılık eşitlik tanımıyla başlar

Kadınlar, engelliler, farklı kuşaklar... Farklılıkları sınıflayıp havada kalan rehberler yazma tuzağına düşmeyelim. Aslında çözüm çok basit: Herkesin zekâsına, yaşam tarzına ve tercihlerine saygı duy ve performans odaklan. Performans sonuçlarının önündeki engelleri ise -onlar her ne ise- kaldır. Yani işe eşitlik tanımını ile başlamak gerekiyor.

Hangi haller bireyin önüne engel olarak çıkabilirse, o halleri tanımlarız. Sadece annelik hali değil, belki de

*Get real: Gerçekçi ol

kadın ya da erkek bakmakla yükümlü olduğu bir yaşlısı vardır. Bunu sistem “seyahat engeli” gibi görebilir. Bazen (iş yapmak için gerekli üniforma olmasa bile) kılık kıyafet, saç-baş ayırıcılığına neden oluyordur.

2010 yılında çalışan el kitaplarına T.C. Anayasası’ndan daha geniş bir eşitlik tanımı koymuştuk: “İrk, renk, cinsiyet, din, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş ya da aidiyet, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayırıcılık yapılmasını kabul edilemez buluruz. Pozitif uygulamalarda eşit davranma ilkesini titizlikle takip ederiz.”

Ayırıcılık yapıyor muyum ya da kapsayıcı mıyım?

Çok basitçe üç aşamada da kapsayıcı olup olmadığını değerlendirmem gerekir. Birincisi, kanun önünde eşitlik tanımlandı ve şirketimde de kapsamı bile genişlettim diyelim. Herkes şirketime başvurabilir, ilan geniş, kimseyi dışarıda bırakmıyorum. Mesela cinsiyetine, yaşına, üniversitesine, sağlık durumu konusuna vs takılmadım. Pekiyi, mülakat aşamasına gelince yine hiçbir engel olmadan herkese eşit şans verilecek mi? Yani “CV’den eleme”, “mülakatta eleme” neye göre yapılacak? Yani fırsat eşitliği sunacak mıyım? Herkesin sınava girme ya da mülakata katılma şansı olacak mı?

Diyelim ki bu da tamam. Sonra da sonuçları ölçmeliyim. Şirketlerin kapsayıcılığı sürdürülebilir kılmaları için yalnızca iyi niyetli mesajlar değil, ölçülebilir hedefler koymaları gerekir. Bu hedeflerin başında, temsiliyet gelir. İlane herkes başvurdu, mülakat ve sınavı da objektif yaptım ve hemen her kimlikten alım yaptım, kariyerinin devamı nasıl gerçekleşti? Örneğin üst yönetimde engelli çalışanların oranı nasıl? Kaç kadın var?

Başkası yerine karar vermeyin!

Önyargılarımızı beslemeyi seviyoruz ve bunu da “deneyim” ya da “bilmek” olarak yorumlayabiliyoruz. Çok iş değiştirdiyse “maymun iştahlı”, imam hatip mezunuysa “muhafazakâr”, yeni evli kadınsa “doğurur”, engelliye “bu işte zorlanır, öbür işe koyalım”, dövmesi varsa “bize uymaz...” Örnekleri artırabiliriz. Bu kapsayıcılık karşıtı, ayırıcılığı körükleyen “çok bilmişlik” ve “yaftalama” hastalığından kurtulmanın çok basit bir yolu var: Zihnini temizle ve başkası adına karar verme!

İş yeri cinayetlerini görün

İş yaşamı cinayetleri de oluyor. Haksız yere suçlananlar, görevi değiştirilenler, cezalandırılanlar, işten ayrılmaya zorlananlar... Üstelik bu vakalar, sadece kurumsallaşamamış küçük işletmelerde değil, şık plaza katlarında da oluyor. Kısacası insanın olduğu her yerde iş yeri cinayetleri de işleniyor. Kurumların vicdanını zedeleyen bu adaletsizliklerin önüne geçmek ise sistemli, etik temelli ve proaktif bir İK anlayışıyla mümkün. Gerçek kapsayıcılık, karar alma masasında kimlerin oturduğuyla, kimlerin sesinin duyulduğuyla ilgilidir.

Eşitliğe aykırı bir durum olduğunda, örneğin iki çalışan kavga ettiğinde unvanı daha yüksek olan korunuyorsa, herhangi bir çalışan “kimliğine” yönelik hakaret duyuyorsa, bir kadın ya da erkek ortamda anlatılan cinsel içerikli fıkradan rahatsız oluyorsa, dışlanan, rahatsız olan taraf bunu ifade edebilmeli. Karşı taraf kendini savunabilmeli. Çalışma ilkeleri ve etik kurallar açısından bağımsız olarak ve insan onurunu koruyarak incelenmeli. İş yeri barışı yeniden sağlanmalı. İşte insanların değerli ve dahil hissetmeleri böyle sağlanır. Bu kişilerin performansından memnun değilsek, sadakat ve özen borcuna uymadıklarını düşünürsek, medeni biçimde vedalaşabiliriz. Bunlar kötü muameleye, ayırıcılığa neden olamaz, olmamalı.





Arzu Pinar Demirel*

py@peryon.org.tr

TRUMP'IN ÇEK KARARLARI, ABD'DE ŞİRKETLERİ İKİYE AYIRDI

ABD Başkanı Donald Trump, kamu kurumlarındaki Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) programlarını sona erdirdi, arkasından özel sektördeki bazı dev şirketler de geri adım attı. Apple, Microsoft ve diğerleri ise çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı inovasyonun ve stratejik değerinde görerek sürdürmeyi seçti.

Son yıllarda Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) dünyanın en canlı gündemlerinden biri oldu. Kimi ülkeler ÇEK'i desteklerken, bazıları iç siyaset malzemesine dönüştürüyor. Özellikle ABD'de Başkan Donald Trump yönetiminin attığı son adımlar, bu alanın geleceğine dair küresel tartışmaları yeniden alevlendirdi. ABD'de Trump, 20-21 Ocak 2025'te aldığı kararlarla federal hükümetteki ÇEK programlarını sonlandırdı. ÇEK alanında görevli kamu çalışanlarının işten çıkarılmaları planlandı, yükümlülükler geri çekildi, ilgili web sitelerindeki içerikler kaldırıldı ve ÇEK odaklı pozisyonlar sona erdirildi.¹

Trump'ın ÇEK'i hedef almasının ardında, muhafazakâr tabanda güçlenen bir algı yatıyor: Beyaz Amerikalıların ve geleneksel güç gruplarının dezavantajlı konuma itildiği düşüncesi. Trump kendisini liyakatin savunucusu olarak gösterip, "beyaz adamın" yanında duruyor. Toplumsal grupları bir araya getirmek yerine ayrıştırıyor. Diğer yandan uluslararası arenada kendini bir barış elçisi olarak konumlandırıyor. Bu çelişki, ÇEK'in yalnızca dezavantajlı gruplara imtiyaz tanımlanması gibi dar ve yanlış bir çerçevede algılandığını gösteriyor. Oysa ÇEK, Trump'ın dış politikada çizmek istediği barışçı portreyi destekleyecek güçlü bir değer olabilirdi. ABD'nin ÇEK liderliğini başka ülkelere bırakması, uzun vadede yumuşak güç ve küresel itibar kaybı anlamına gelebilir.

Bazı şirketler vazgeçiyor, bazıları ısrarla sahipleniyor

Trump kararları özel sektörü de etkiledi. Google, Amazon, Meta, McDonald's, Walmart, Target, Goldman Sachs ve

Accenture ÇEK programlarını sınırlandırdı veya durdurdu.² Bu geri adımlar, yalnız çalışanlardan değil, müşterilerden ve hissedarlardan da tepki gördü. Bazı şirketler boykot, yatırımcı baskısı ve davalarla karşı karşıya kaldı.

Elbette ÇEK'i sürdürmeye kararlı şirketler de oldu. Trump'ın kararı PepsiCo ve Coca-Cola'yı karşı karşıya getirdi; PepsiCo bazı girişimleri sonlandırırken, Coca-Cola desteğini sürdürdü.³ Apple, hissedarlarının yüzde 97'sinin "hayır" oyuyla geri çekilme önerisini reddederek ÇEK programlarını savundu.⁴ Microsoft, ÇEK'in inovasyon ve şirket stratejisi için kritik olduğunu vurguladı. Patagonia, Costco, Ben & Jerry's, Delta Air Lines, JPMorgan Chase ve Marriott gibi şirketler de ÇEK'e bağlılıklarını açıkça ifade ettiler.⁵ ÇEK programlarına devam eden şirketler, on binlerce çalışanından ve paydaştan teşekkür mesajı aldı.

Kamuda da hemen pes edilmedi; bazı üniversiteler, ÇEK'i yeniden çerçeveleme yolunu seçti. ÇEK yerine daha nötr ifadeler öne çıkarıldı; örneğin aidiyet ya da çoğulculuk gibi kavramlarla aynı politikaların farklı isimlerle sürdürüldüğü görüldü.

Trump'ın ÇEK'i siyasi bir araç haline getirmesi aslında kimin samimi olduğunu açığa çıkardı: Zorluklarla karşılaşınca hemen vazgeçenlerle devam edenler arasındaki fark artık çok net. Önümüzdeki dönem ÇEK'in geleceğini yalnız siyasal baskılar değil; toplumdaki çeşitliliğin gücü, sürdürülebilirlik ve inovasyona duyulan küresel ihtiyaç belirleyecek. Türkiye'de de geleceği şekillendirecek olan ayıran değil, kapsayan yaklaşımlar olacak. ÇEK'in önemini gören şirketler, geleceğin asıl kazananı olacak.

¹Time Dergisi, "DEI Nedir ve Trump'ın Başkanlık Kararnameleri Karşısında Hangi Zorluklarla Karşı Karşıya?", 21 Ocak 2025.

²Associated Press, "Trump kararları sonrası bazı büyük şirketler DEI politikalarında geri adım atıyor", 21 Ocak 2025.

³Associated Press, "PepsiCo ile Coca-Cola arasında çeşitlilik programları konusunda farklılıklar gün yüzüne çıktı", 21 Şubat 2025.

⁴New York Post, "Apple yönetim kurulu, 'gereksiz' olarak tanımladığı DEI geri çekilme önerisinin reddedilmesini hissedarlardan istedi", 14 Ocak 2025.

⁵Business Insider, "Trump'ın ÇEK karşıtı kararlarına karşı çıkan şirketler", 22 Ocak 2025.

Talk N Training

“DEĞİŞİM DAVRANIŞLA BAŞLAR!” VE HER DAVRANIŞ, İYİ TASARLANMIŞ BİR EĞİTİMLE DÖNÜŞÜR



TALKNTRAINING OLARAK KURUMLARIN GELİŞİM YOLCULUKLARINDA;

- Yapay Zeka Okuryazarlığı ve Dijital Dönüşüm Eğitimleri
- Satış ve Müşteri İlişkileri Eğitimleri
- İletişim ve Kurum İçi Etkileşim Atölyeleri
- Liderlik ve Takım Yönetimi Eğitimleri
- Kuruma Özel İç Akademi Tasarımları

TALKNTRAINING; SÖZÜN GÜCÜ, BİLGİNİN ETKİSİ!



 www.talkntraining.com

 info@talkntraining.com

 [@talkntraining](https://www.instagram.com/talkntraining)



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

Sürdürülebilirliğin yeni hukuki haritası

Yıllık izinlerin nasıl kullanılacağına ilişkin yasal düzenlemeler oldukça net ancak işleyişte çeşitli sorunlar ve sonrasında davalar yaşanabiliyor. Öncelikli olarak yıllık izin tek bir seferde kullanılmalıdır, bölünecekse de bir bölümü 10 günden az olmamalıdır. Ayrıca işveren, çalışan izne çıkmadan önce ücretini peşin olarak ödemek zorundadır.

Sürdürülebilirlik günümüzde iç içe geçmiş kavramlardan oluşan bir yaklaşımın adı. Artık sadece çevreyle ilgili değil; insanla, etik ve şeffaflıkla da ilgili. Bu dönüşüm, iş hukukunu daha kapsayıcı ve adil hale getiriyor. Şirketler için bir zorunluluk değil, bir fırsat. Hem gezegen hem de insanlar için daha iyi bir gelecek mümkün. Bu yazıyı okuyan bir İK uzmanı, bir hukukçu ya da bir girişimciyseniz, ESG'yi de sadece bir trendin ötesinde, dönüşüm aracı olarak görmeyi öneririm. Çünkü sürdürülebilirlik, artık işin özü.

Sürdürülebilirlik artık sadece çevreyle ilgili bir kavram değil. İş dünyasında etik, adalet ve şeffaflık gibi değerlerle iç içe geçmiş, çok boyutlu bir dönüşümün adı. Bu dönüşümün merkezinde ise ESG yer alıyor: Environmental (Çevresel), Social (Sosyal) ve Governance (Yönetişim). ESG, şirketlerin yalnızca ne kadar kazandığıyla değil, nasıl kazandığıyla da ilgileniyor. Ve bu yaklaşım, iş hukukunun sınırlarını yeniden tanımlıyor.

Çevresel boyut: Hukukun yeşil dönüşümü

İklim krizi, artık sadece bilim insanlarının değil, hukukçuların da gündeminde. Şirketlerin çevreye olan etkileri, iş hukuku açısından da ciddi sonuçlar doğuruyor. Örneğin, çevreye zarar veren uygulamaları ifşa eden çalışanlar, birçok ülkede "whistleblower"* yasalarıyla korunuyor. Bu, işverenlerin çevresel sorumluluklarını ihmal etmeleri halinde hukuki yaptırımlarla karşılaşabilecekleri anlamına geliyor.

Dahası, çevre bilinci bazı ülkelerde "felsefi inanç" olarak kabul ediliyor. Bu da demek oluyor ki, bir çalışan çevreye duyarlı olduğu için ayrımcılığa uğrarsa, hukuki koruma talep edebilir. Türkiye'de bu tür düzenlemeler henüz yaygın olmasa da, İş Kanunu'nun 5. maddesi ayrımcılığı yasaklıyor ve bu alanda gelişmelerin önü açık.

Sosyal boyut: İnsan merkezli sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, çalışan refahını merkeze alan bir anlayışı da beraberinde getiriyor. Artık iş yerinde mobbing, ayrımcılık, ruhsal tükenmişlik gibi konular sadece etik değil, hukuki bir mesele. Batı'da ruh sağlığı, iş sağlığı ve güvenliği kapsamında değerlendiriliyor. Türkiye'de de bu yönde adımlar atılıyor, ancak kültürel dönüşüm biraz zaman alacak gibi görünüyor.

İş sağlığı ve güvenliği yasaları, fiziksel risklerin yanı sıra psikolojik iyilik halini de kapsamalı. Stres, kaygı ve tükenmişlik yaşayan çalışanlar için destek mekanizmaları oluşturmak, sadece iyi bir uygulama değil, aynı zamanda hukuki bir sorumluluk haline geliyor.

Kurum kültürü ve çeşitlilik

Kurum kültürü, bir şirketin kimliğini ve değerlerini yansıtır. Çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik gibi kavramlar bu kültürün temel taşlarıdır. Güçlü DEI (çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık) politikaları, farklı bakış açılarını bir araya getirerek karar alma süreçlerini zenginleştirir. Ancak bu politikaların sadece kağıt üzerinde kalmaması, gerçek hayatta uygulanması gerekir.

Fransa'da yapılan bir araştırmaya göre, adayların yüzde 27'si şirketin değerleri kendi değerleriyle örtüşmüyorsa iş teklifini reddediyor. Bu, kurum kültürünün artık sadece iç mesele değil, dış algı açısından da kritik olduğunu gösteriyor.

Esnek çalışma ve yeni modeller

Pandemiyle birlikte esnek çalışma modelleri hayatımıza girdi ve kalıcı hale gelmeye başladı. Dört günlük iş haftası gibi uygulamalar, hem üretkenliği koruyor hem

de çalışanların tükenmişliğini azaltıyor. Türkiye’de Aksa ve Akkim gibi şirketler bu modeli başarıyla uyguluyor. Bu tür yenilikçi yaklaşımlar, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu güçlendiriyor.

Ücret şeffaflığı: Adaletin temeli

Adil ücretlendirme, sürdürülebilir bir iş ortamının olmazsa olmazı. Batı’da artık şirketler cinsiyet temelli ücret farklarını raporluyor. Hatta bazı CEO’ların maaşları, şirketin ESG hedeflerine ulaşmasına bağlanıyor. Türkiye’de ücret gizliliği hâlâ yaygın olsa da, şeffaflık talepleri artıyor. Bu, hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal itibarı doğrudan etkiliyor.

Tedarik zinciri ve üçüncü taraflar

Sürdürülebilirlik sadece şirketin kendi içinde değil, tedarik zincirinde de geçerli olmalı. Almanya’da yürürlüğe giren Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

(Tedarik Zinciri Durum Tespiti Yasası), büyük şirketlerin küresel tedarik zincirlerini insan hakları ve çevresel riskler açısından denetlemesini zorunlu kılıyor. Bu, Türkiye’deki tedarikçi şirketleri de doğrudan etkiliyor.

Yönetişim: Kurumsal şeffaflığın yeni tanımı

Yönetişim, ESG’nin stratejik boyutudur. Şirketlerin karar alma mekanizmaları, sorumluluk dağılımı ve iç denetim sistemleri bu başlık altında değerlendirilir. ESG politikalarının yönetim kurulu düzeyinde sahiplenilmesi, sürdürülebilirliğin kurumsal DNA’ya işlenmesini sağlar. İnsan kaynakları departmanlarının ESG stratejilerinde aktif rol alması, iş hukukunun geleceğini şekillendirecek bir gelişmedir. Sosyal medyanın etkisiyle şirketlerin itibarı artık daha kırılabilir; dolayısıyla yönetim, yalnızca iç düzenlemeleri değil, dış algıyı da yönetmeyi gerektiriyor.

*whistleblower: Bir kişinin, özel şirket ya da kamu kuruluşundaki yasa dışı, ahlaka aykırı, güvensiz, etik dışı veya hileli faaliyetleri ifşa etmesi.



TÜSİAD

BAIN & COMPANY



ÜRETKEN YAPAY ZEKÂDAN BEKLENTİ YÜKSEK, DÖNÜŞÜM YAVAŞ



ORHAN TURAN - TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı

TÜSİAD, Bain & Company iş birliğiyle hazırlanan yeni raporunu tanıttı. Raporla, üretken yapay zekânın (ÜYZ) Türkiye’de iş dünyasına etkileri, üst düzey yöneticilerin görüşleriyle ele alındı. Bulgular, CEO’ların büyük çoğunluğunun ÜYZ’den beklentilerinin yüksek olduğunu ancak dönüşümün henüz başlangıç seviyesinde kaldığını ortaya koyuyor.

TÜSİAD Dijital Stratejiler ve Yeni Teknolojiler Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında Bain & Company iş birliğinde hazırlanan “Üretken Yapay Zekâya Hazır Olmak: Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler” başlıklı rapor, 8 Temmuz’da TÜSİAD Genel Merkezi’nde düzenlenen toplantıyla kamuoyuna sunuldu.

“Liderliğin rolü kritik”

Toplantıda konuşan TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan, şunları söyledi: “Yapay zekânın işletmelerimizin daha verimli, yenilikçi ve rekabetçi hale gelmesinde sunduğu potansiyelin kayda değer seviyede olacağını görüyoruz. Yapay zekânın üretken gücünden güvenli, etik ve kapsayıcı bir şekilde faydalanabilmek, sadece teknolojik altyapılarla değil, insana ve sürekli öğrenmeye yapılan yatırımlarla mümkün olabilir. Bu noktada, liderliğin

rolü artık hiç olmadığı kadar kritik. Değişimi kabul etmek ve yönetmek artık yeterli değil, kurumlarımızın kültürünü yapay zekâ ile birlikte öğrenen, sorgulayan, yenilikçi ve esnek bir yapıya dönüştürebilmeliyiz.”

Rapor, üretken yapay zekânın (ÜYZ) iş dünyası üzerindeki etkilerini Türkiye perspektifiyle ele alıyor. Küresel eğilimlerin yanı sıra Türkiye’den 135’in üzerinde üst düzey yöneticisiyle yapılan anketler ve derinlemesine görüşmeler de rapora yansıtıldı.

CEO’lar heyecanlı, teknik hazırlıklar sınırlı

Araştırmaya göre, Türkiye’deki CEO’lar arasında ÜYZ’ye yönelik güçlü bir heyecan mevcut. Ancak stratejik vizyon ile teknik hazırlıkların daha fazla örtüşmesi gerektiği vurgulanıyor.

- CEO'ların yüzde 88'i, ÜYZ'nin sektörleri dönüştüreceğine inanıyor.
- CTO'ların yalnızca yüzde 30'u, kurumlarının bu dönüşüme dair net bir yol haritasına sahip olduğunu belirtiyor.
- Katılımcıların yüzde 95'i, ÜYZ'nin çalışan verimliliğini ve yetkinliklerini artıracığı görüşünde; ancak bu potansiyel çoğunlukla bireysel çabalarla hayata geçiyor.

Dönüşüm, başlangıç aşamasında

Araştırma, ÜYZ uygulamalarının henüz dönüşümsel olmadığını, çoğunlukla başlangıç seviyesinde kaldığını ortaya koyuyor.

- ÜYZ, ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri (yüzde 48) ve müşteri hizmetleri (yüzde 42) gibi destek fonksiyonlarında kullanılıyor.
- Satış ve ürün geliştirme gibi ana iş birimlerinde entegrasyon sınırlı.
- Şirketlerin bir kısmı kültürel hazırlık ve değişim yönetimi konusunda adım atarken, birçok organizasyon halen "bekle-gör" yaklaşımında.

En kritik zorluklardan biri yetenek açığı olarak öne çıkıyor. CTO ve CIO'lar, nitelikli ÜYZ uzmanlarına erişimin stratejik öncelik olduğunu ifade ediyor.

Dünya 725 milyar dolarlık yatırım yaptı

Türkiye, 2024-2025 Ulusal Yapay Zekâ Eylem Planı çerçevesinde etkin iş gücü artırımı, akademik insan kaynağı geliştirilmesi, Türkçe büyük dil modelleri ve uluslararası yetenek çekimine odaklanıyor. Ayrıca Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası'yla uyumlu düzenlemeler gündemde.

2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi kapsamında yapay zekânın sanayi politikalarıyla entegrasyonu ve katma

değerli üretimin artırılması hedefleniyor. Küresel ölçekte toplam 725 milyar dolarlık yapay zekâ yatırımı yapılırken, Türkiye'nin 2019-2024 dönemindeki yatırımı 500 milyon dolar seviyesinde kaldı.

Başarı için dört temel eksen

Rapor, ÜYZ dönüşümünün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil; aynı zamanda liderlik, organizasyon yapısı, yetenek yönetimi ve iş yapış biçimlerinin de dönüşümüyle mümkün olduğunu vurguluyor.

Şirketlerin ÜYZ yolculuğunda odaklanması gereken dört temel eksen şöyle sıralanıyor:

1. Değer odaklı önceliklendirme ve yol haritası

- Yatırımlar, iş sonuçlarına en yüksek katkıyı sağlayacak alanlara yönlendirilmeli.
- Dağınık projeler yerine 5-10 kritik alana odaklanmak başarı için belirleyici.

2. İş yapış biçimlerinin yeniden tasarımı

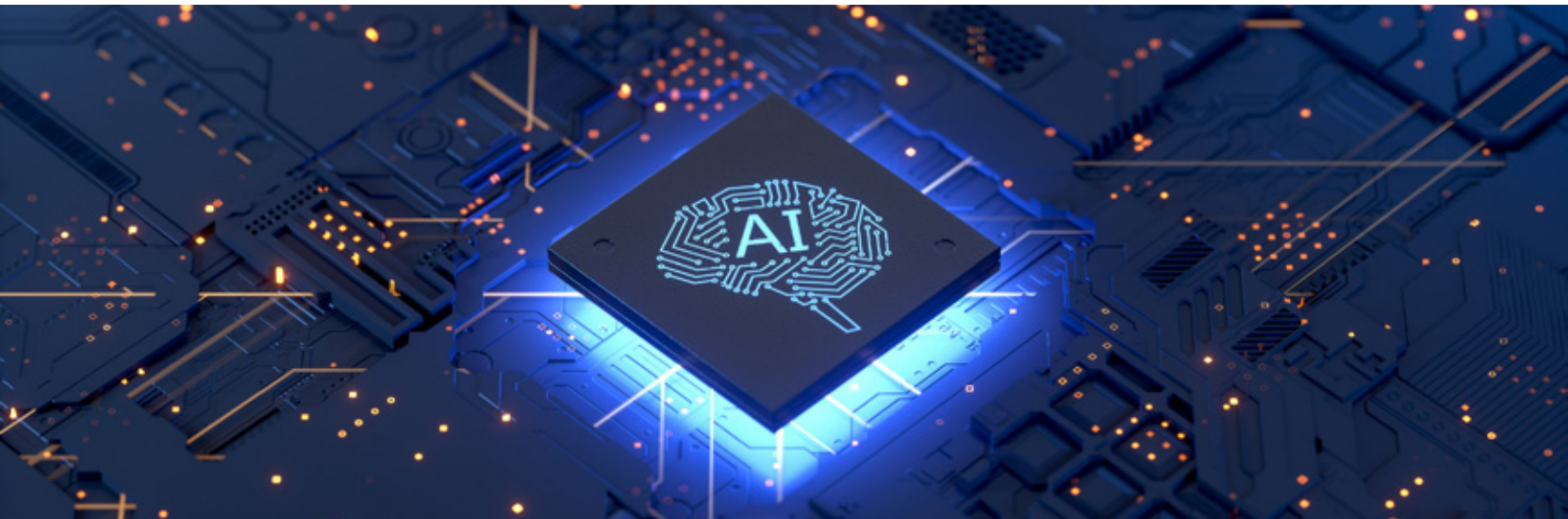
- ÜYZ, yalnızca entegrasyon değil, yeni iş modelleriyle değer yaratmalı.
- Karar alma, üretkenlik ve hizmet süreçleri veri odaklı hale getirilmeli.

3. Roller ve yetkinliklerin yeniden tanımlanması

- ÜYZ dönüşümüne tüm organizasyon dahil edilmeli.
- Çalışan rolleri geleceğe uygun hale getirilmeli, fonksiyon bazlı eğitimlerle boşluklar kapatılmalı.

4. Geleceğe hazır organizasyon yapısının inşası

- Yönetişim, organizasyon ve yetenek stratejileri bugünden geleceğe uygun şekilde yapılandırılmalı.
- "Gelecekte geriye planlama" yaklaşımı benimsenmeli.





İK'DA YAPAY ZEKÂ: ETİK İLKELERDEN ALGORİTMİK KARARLARA

Rana Günay Hoffman*
py@peryon.org.tr

Uluslararası kurumların yapay zekâ ve etik yaklaşımına ilgili tavsiye kararları, yapay zekâ sistemlerinin insan hakları, insan onuru, adalet, şeffaflık ve insan denetimi gibi temel ilkelere uygun şekilde geliştirilmesi gerektiğini vurguluyor. Bu nedenle yapay zekâ, yalnızca teknik bir araç olarak değil, toplumsal etkileri ve etik ilkeleri gözetmesi gereken bir aktör olarak da ele alınmalı. Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarında yaşanabilecek sorunları da bertaraf edecektir.

“Hayatın en üzücü yanı, bilimin bilgi toplama hızının toplumun bilgelik edinme hızından daha yüksek olmasıdır.” Isaac Asimov’un bu tespiti, yapay zekânın karar alma süreçlerine entegre edildiği günümüzde daha da anlam kazanıyor. Teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişirken, etik ilke ve değerlerle uyumlu bir toplumsal bilgelik aynı hızla gelişemeyebiliyor. Bu nedenle, yapay zekânın etik bir anlayışla yönlendirilmesi, her zamankinden daha kritik bir ihtiyaç haline geliyor.

Bu hız ve bilgelik arasındaki denge sorunu, özellikle yapay zekânın ne olduğu, nasıl çalıştığı ve etik karar alma süreçlerinde nasıl bir rol üstlenebileceğine dair kavramların netleştirilmesini; değerlendirmelerin de bu teknik ve kavramsal çerçeve üzerine inşa edilmesini gerektiriyor.

Bu açıdan yapay zekâ (Artificial Intelligence - AI) kavramının tanımlanması, geleneksel sistemlerle olan temel farklarının ortaya konulması ve etik boyutunun bu çerçevede değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Avrupa Birliği’nin 2024 yılında kabul ettiği Yapay Zekâ Yasası’na (Artificial Intelligence Act) göre yapay zekâ, farklı özerklik seviyelerinde çalışabilen, konuşlandırıldıktan sonra adaptasyon gösterebilen ve tahmin, içerik, öneri ya da karar üretebilen makine tabanlı bir sistemdir. Bu tanım ile yapay zekânın sadece önceden programlanmış komutları uygulayan geleneksel yazılımlardan farklı olarak; belirsiz durumlara tepki verebilen, çevresinden öğrenebilen ve kendi davranışlarını geliştirebilen bir sistem olduğu vurgulanmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ, klasik otomasyon sistemlerinden farklı olarak hem özerk öğrenme ve karar verme yeteneğine sahiptir hem de bu yetenekleri kullanırken etik sınırlarla uyumlu biçimde yönlendirilmesi gereken bir teknolojidir.

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 2024’te kabul ettiği ilk küresel yapay zekâ kararı ise bu teknolojinin etik boyutuna

dikkat çeker. UNESCO’nun 2021 tarihli Etik Tavsiye Belgesi’ne dayanan bu kararda, yapay zekâ sistemlerinin insan hakları, insan onuru, adalet, şeffaflık ve insan denetimi gibi temel ilkelere uygun şekilde geliştirilmesi gerektiği ifade edilir. Bu yaklaşım, yapay zekâyı yalnızca teknik bir araç olarak değil, toplumsal etkileri ve etik ilkeleri gözetmesi gereken bir aktör olarak da ele alır.

Yapay zekâ gerçekten etik karar verebilir mi?

Etik karar almak yalnızca bir davranış ya da eylemin doğru veya yanlış olup olmadığını belirlemekle sınırlı olmayan, çoğu zaman birbiriyle çelişen değerler arasında denge kurmayı gerektiren çok katmanlı bir süreçtir. Bu süreçte karar verici, yalnızca sonucun doğrudan etkilerini değil, aynı zamanda kararın oluşumundaki amacı, bağlamı, riskleri, kurumsal sorumlulukları ve toplumsal etkileri de dikkate almalıdır. İnsanı merkeze alan, empatiye dayalı ve şeffaf bir yaklaşım benimsenmediği sürece, teknik olarak başarılı görünen kararlar bile kurumsal veya kişisel itibarı ve toplumsal güveni zedeleyebilir.

Yapay zekâ sistemlerinin günümüzde karar verme süreçlerinde giderek daha fazla rol üstlenmesi ile şu soru daha önemli bir hale geliyor: Yapay zekâ gerçekten etik karar verebilir mi, yoksa yalnızca efektif bir karar mı üretir? Yapay zekâ algoritmaları; belirli kurallar, veri örüntüleri ve istatistiksel hesaplamalar yoluyla belirli çıktılar oluşturabilir ve kararlar verebilir ancak etik karar verme, yalnızca sonuç değil, kararın nasıl alındığına, hangi değerler arasında tercih yapıldığına ve bu tercihin sorumluluğunun kim tarafından üstlenildiğine odaklanan karışık bir süreçtir.

Yapay zekâ sistemleri, etik olarak nitelendirilebileceğimiz ancak aslında herhangi bir değer muhasebesine dayanmayan kararlar üretebilir. Hatta çözülmesi imkansız etik dilemmalar arasında da kalabilir. Ayrıca yapay bir öznenin “iyi” ya da “doğru” olanı seçmesi, gerçek anlamda etik bir

tercih değil, programlanmış tepkilerin mekanik sonucu olabilir. Bu nedenle, özellikle insan hayatını etkileyen alanlarda yapay zekânın karar üretimi dikkatle ele alınmalı; nihai sorumluluğu taşıyacak olanın her zaman insan iradesi olması gerektiği unutulmamalıdır.

Algoritmalar, önyargıları yeniden üretebilir

Bu ilke, insan kaynakları gibi doğrudan bireylerin yaşamlarını etkileyen bir alanda daha da yaşamsal hale gelir. Çünkü işe alım, değerlendirme, izleme ve kariyer planlaması gibi süreçlerde yapay zekânın kararları sadece teknik değil, aynı zamanda etik sonuçlar hatta dilemmalar doğurur. İşte bu nedenle, yapay zekâ destekli sistemlerin hangi noktalarda insan denetimi gerektirdiği, nerede etik sınırların aşılabileceği sorularını açıkça sormak ve cevaplamak gerekir.

Yapay zekâ sistemleri insan kaynakları süreçlerinde özellikle işe alım, performans değerlendirme ve çalışan izleme alanlarında hız ve verimlilik sağlamak amacıyla kullanılıyor. Ancak bu uygulamalar, etik açıdan dikkatle ele alınmadığında ciddi sorunlara yol açabilir. Özellikle işe alımda kullanılan algoritmalar, geçmiş verilerden öğrendiği önyargıları yeniden üretebilir. Örneğin bir teknoloji şirketinin geliştirdiği ve daha sonra iptal ettiği işe alım algoritması, erkek adayları sistematik olarak tercih etmişti. Bunun nedeni, geçmiş işe alım verilerindeki cinsiyet dengesizliğinin algoritma tarafından “başarı göstergesi” olarak öğrenilmesiydi.

Bunun yanı sıra yapay zekâ destekli performans sistemleri; çalışanların üretkenliği, hedef gerçekleştirme oranları, dijital ortamdaki davranışları ve geribildirimleri gibi verileri sürekli izleyerek puanlamalar yapabiliyor. Ancak bu sistemler,

sayısallaştırılmayan pek çok bağlamsal unsuru –örneğin duygusal emek, ekip içi denge, kriz anındaki katkı gibi nitelikleri- değerlendirme dışında bırakabiliyor. Bu da çalışanları “ölçülebilir” olanı önceliklendirmeye yani sistemin beklentilerine göre davranmaya yönlendirir. Örneğin bazı büyük e-ticaret şirketlerinde, yapay zekâ tabanlı sistemlerle çalışanların tuvalet ve mola süreleri bile izleniyor, belirlenmiş eşikleri aşan çalışanlar, otomatik uyarı sistemleriyle karşı karşıya kalabiliyor. Sınırların belirsizleştiği bu noktada yapay zekâ, yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda kurumsal kültür ve çalışan hakları açısından da önemli bir etik sorun haline geliyor.

Hedefimiz, Türkiye'nin etik kapasitesini artırmak

Bu açıdan bakıldığında, yapay zekânın insan kaynakları süreçlerindeki varlığı kurumsal etik anlayışın da test edildiği bir alan olarak karşımıza çıkıyor. Algoritmik kararların hız ve verimlilik sağlama potansiyeli ancak bu kararların ardından insan iradesi bulunduğu kurumsal itibarı destekleyebilir.

Etik ve İtibar Derneği olarak bizler de, yapay zekâ alanındaki gelişmeleri etik karar alma ilkeleriyle birlikte ele alıyor; bu teknolojilerin etik ilkelere, uyum kültürüne, şeffaflığa, hesap verebilirliğe ve adalet ilkesine uygun biçimde kullanılmasını savunuyoruz. Gün geçtikçe gelişen ve derinleşen yapay zekâ mevzuatlarına uyum sağlamak, aynı zamanda Türkiye'nin bu alandaki kurumsal farkındalığını ve etik kapasitesini artırmak da öncelikli hedeflerimiz arasında yer alıyor. Teknoloji ilerlerken insanı merkeze alan etik yaklaşımların güçlenmesinin yalnızca bugünün değil, geleceğin de itibarlı kurumlarını inşa edeceğine inanıyoruz.





Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

CİNSİYET EŞİTLİĞİ TEMELİNDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

Sağlıklı bir iş yaşamı için irili ufaklı tüm şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarına önem vermesi gerekiyor. Ancak Türkiye'nin en büyük kenti olan İstanbul'da bile özellikle kadınların iş hayatında çok ciddi sorunlarla karşılaştıklarını görüyoruz. Taciz, mobbing, ücret eşitsizliği gibi iş yerinden kaynaklanan sorunların yanı sıra aileler hala kadınların iş hayatına atılmasının önündeki en büyük engeli oluşturuyor.

Dünya genelinde giderek daha fazla işletme, iş stratejilerinin önemli bir bileşeni olarak "çeşitlilik ve kapsayıcılık"ı odaklanıyor. İnsan kaynakları bölümlerinin yürüttüğü bu süreç, şirketlerin öncelik listesinde üst sıralara yükseliyor. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) yaptığı ankette, İK yöneticilerinin yüzde 85'i, ülkelerinde çeşitliliğin son birkaç yılda daha önemli hale geldiğini belirtmiş.

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın amacı; bir işletmenin kişisel özelliklerine, değerlerine, inançlarına ve geçmişlerine dayalı olarak çeşitli bireylerden oluşmasını sağlamak ve tüm çalışanların saygı duyulduğunu, kabul edildiğini, desteklendiğini ve değer verildiğini hissettiği bir çalışma ortamı yaratmaktır. İşletmeler bunu doğru yaptıklarında, önemli iş faydaları elde ediyorlar.

Genelde dünyada ve Türkiye'de çalışan çeşitliliğinin odak noktasını cinsiyet eşitliği oluşturuyor. Çeşitlilik, cinsiyet eşitliğinin yanı sıra ırk veya etnik köken, görüş veya inanç, cinsel yönelim, sağlık durumu veya engellilik temelinde, çalışanların herhangi bir ayrımcılığa tabi tutulamayacağını öngörür. Ayrıca yaş, medeni hal veya çocuk sahibi olma durumu ayrımcılık konusu yapılmamalıdır.

Ücrette cinsiyet farkı kadınların aleyhine

Türkiye'de yasalar istihdamda çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda engel değil, teşvik edici ve hatta bazı durumlarda zorlayıcıdır (Kadın istihdamına yönelik olumlu yasal düzenlemeler, projeler, engelli istihdamı zorunluluğu gibi). Yasaların teşvik ediciliğine rağmen Türkiye'de iş gücü piyasasının cinsiyet eşitliği konusunda kapsayıcı olduğu söylenemez. İstihdam oranı erkeklerde yüzde 66,2 iken, kadınlarda yüzde 31,9'la erkeklerin yarısından az durumdadır. İşsizlik oranı erkeklerde yüzde 7,1, kadınlarda yüzde 11,4, cinsiyet farkı 4,3 puandır. Ücrette cinsiyet farkı yüzde 17,4 kadın aleyhinedir. Üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kadın oranı, toplamın yüzde 20,6'sıdır. Borsa İstanbul'da işlem gören en büyük 50 şirketin (BİST 50) yönetim kurulunda kadın üye oranı yüzde 19,4'tür.

Kadın araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) personelinin oranı yüzde 34,1'dir. Örnekleri çoğaltmak mümkün; geçtiğimiz yıllara göre bu oranlarda artışa karşın iş hayatında cinsiyet farkı hala yüksek.

Geçen sayıdaki yazımda İBB-İSPER'in BETAM'la birlikte yürüttüğü "İstanbul İşgücü Piyasası ve Kadın İstihdamı, 2025" araştırma raporu kapsamında, kadın istihdamı konusunu yazmışım. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın odak noktası cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı olduğu için bu yazımda işletmelerdeki kadın istihdamı konusunda engel, eşitsizlik ve olumsuzluklara söz konusu araştırma raporumuz bulguları üzerinden değinmek istiyorum.

Kadınların yüzde 94'ü "Olumsuzluk yaşamadım" diyor ama...

Araştırma kapsamında yapılan yüz yüze hane anketinde 781 çalışan kadına, iş yerinde cinsiyet ayrımcılığına, fiziksel şiddete, cinsel tacize ve ücret istismarına maruz kalıp kalmadıkları soruldu. Verilen cevaplarda kadınların yüzde 94'ü olumsuzluk bildirmediler. Olumsuz bildirenlerin en çok cinsiyet ayrımcılığı ve ücret istismarını öne çıkardığı görüldü. Anket sonuçları, iş yerlerinde kadınlara yönelik istismar ve ayrımcılığın yaygın olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan anketin aile ortamında yapılmış olması, kadınların bu konuları dile getirme konusunda çekimser kaldığını düşündürülebilir. Buna karşın aile ortamının dışında gerçekleştirilen odak grup çalışmalarında, birçok kadın iş yerlerinde maruz kaldıkları ayrımcılığı ve cinsel tacizi dile getirmiş. Türkiye Kadın Dernekleri Federasyonu (TKFD), TÜRK-İŞ, İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve Türkiye Giyim Sanayicileri Derneği (TGSD) yöneticileri de bu sorunu genel çerçevede değerlendirmiştir.

İşe alımda kadınlara yönelik ayrımcılık ve taciz Odak grup görüşmelerinde bazı kadınlar işe alım süreçlerinde kendileri için rahatsızlık verici sorularla/ durumlarla karşı karşıya kaldıklarını dile getirmiş. Bu olumsuzlukların başında, özel yaşama ilişkin sorular geliyor.

Görüşme sürecinde işveren ya da kurum yetkilisinin taciz ve uygunsuz tavırlarıyla karşılaştığını söyleyen görüşmeciler de olmuştur.

Kadınların özel yaşama ilişkin karşılaştıkları sorular genelde “medeni durum, çocuk sahipliği, evlilik ve /veya çocuk düşünüp düşünmeme, fazla mesaiye kalma, iş seyahati ve akşam yemeğine gitmenin sorun olup olmadığı” gibi konulardan gelmektedir.

Çalışma yaşamında karşılaşılan cinsiyet temelli olumsuzluklar

Kadınlar çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık, düşük ücret, terfi engelleri, mobbing ve güvencesiz çalışma koşullarına maruz kalabiliyor. Bazı görüşmeciler, “aynı işi yapmalarına karşın erkeklerden daha az maaş aldıklarını, fazla iş yükü yüklendiğini ve haklarını savunduklarında baskıya maruz kaldıklarını” belirtmiş. Maalesef sosyal hakların eksikliği, psikolojik baskı, kadınların iş hayatında kalmasını zorlaştırıyor. Farklı sektörlerde çalışan kadınların benzer sorunları yaşaması, bu olumsuzlukların yaygın olabileceğini ede gösteriyor.

İş yerinde istismar ve taciz

Odak grup görüşmelerinde bir katılımcı, patronunun kendisine “Sen de ne ketum kadınsın. Bir şarap alıp akşam sana gelemiyorum” dediğini ve sonuçta işten ayrılmak zorunda kaldığını söylemiş. Bir diğer katılımcı, “Daha önceki iş yerinde hasta kayıt yetkilisi olarak çalıştığını, alanında uzman profesör olan bir doktorun uygunsuz konuşmalarına maruz kaldığını; başka türlü kendisini memnun edecek şekilde davranışlar sergilemesini dile getirdiğini” ifade etmiş.

İşveren ve işçi temsilcileri paydaş görüşmelerinde, kadınların tacize maruz kalmasını genellikle güç ilişkileri, hukuki yaptırımların yetersizliği ve toplumsal eşitsizliklerle ilişkilendirmiş. Kadınların ekonomik bağımsızlıklarının sınırlı olması, işten ayrılma veya şikâyetle bulunma şanslarını düşürerek onları tacize karşı savunmasız hale getiriyor.

TKFD Başkanı Canan Güllü bu konuda, “Kadınları güçsüz gördükleri, muhtaç olduklarını düşündükleri, çoğu eğitimsiz olduğu için hem tekstilde hem gıdada tacizler olabiliyor. Seçme şansız olmayan, bulunduğu işle bu yolda yürümek zorunda kalan kadınlar tacize boyun eğebiliyor. 2021’den beri taciz ciddi şekilde arttı, çünkü hukuk yeterince ceza vermiyor, buradan güç alıyorlar” değerlendirmesini yapıyor.

Kadınlar tacizin ya da mobbingin sınırlarını bilemiyor

Özellikle mavi yaka çalışanlar arasında bu durumun yaygın olduğu belirtilirken, beyaz yaka çalışanlar için de benzer riskler olduğu vurgulanıyor. TÜRK-İŞ İstanbul 1. Bölge Temsilcisi Halil Faki Erdal’in bu konudaki değerlendirmesi şöyle: “Fabrikalarda fazla olduğu kadar, plaza çalışanları dediğimiz beyaz yaka sisteminde de çok fazla var. Bizlere şikâyetler geliyor ve disiplin kuruluna da giriyoruz. Kimisi bu durumu terfi almak amaçlı kullanıp konuşmuyor, kimisinin işe gerçekten çok ihtiyacı var. ‘Kimse bana inanmaz, kanıtlayamam’ düşüncesiyle konuşamıyor.

Bir kadın adayımız, kendi güvenliğini sağlamak için 20 yıl önce boşanmış ama işe başlarken evli olduğunu söylemiş. Bu durumlar geçmiş yıllara göre artıyor.”

İstanbul Sanayi Odası Genel Sekreter Yardımcısı Hakan Çoban, “Bazı şirketlerde özel hatlar oluyor. Tacize uğrayan kişiler, kimliklerini gizleyerek durumu bildirebiliyor. Bu uygulamalar daha çok kurumsal şirketlerde var. Toplumsal cinsiyet eğitimi veren şirketler de bulunuyor. Bu nedenle kadınlar güvenlikten dolayı daha kurumsal yerleri tercih edebiliyorlar. Bazı durumlarda kadınlar neyin taciz, neyin mobbing olduğunu bilmeyebiliyor. Taciz nerede başlar ya da emir vermede, mobbing nedir gibi eğitimler verilebilir” önerisinde bulunuyor.

TGSD Başkanı Sanem Dikmen ise iş yerlerinde cinsiyet temelli sorunların hala var olduğunu kabul etmekle birlikte, taciz iddialarının bazen kötü niyetle kullanılabilirliğini söylüyor. Kadınların seslerini gittikçe daha fazla çıkardığını, işverenlerin ve çalışanların da bu konulara karşı daha bilinçli hale geldiğini düşünen Dikmen, bazı durumlarda şikâyetlerin doğruluğunun belirsiz olduğunu, taciz ile normal etkileşim arasındaki çizginin bulanıklaştığını ifade ediyor.

“Kayınpederim işe giderken beni takip ediyormuş”

Kimi ailelerde, toplumsal normlar nedeniyle çalışan kadına yönelik olumsuz bakış açısı da istihdamda önemli bir engel oluşturuyor. Bu bağlamda, iki görüşmecinin deneyimleri özellikle dikkat çekici.

“İlk çocuğumu doğurdum. Çalışacağım dedim, kayınvalidem ‘Çalışıp ne yapacaksın, çocuk çok yaramaz, kim bakacak?’ diyerek itiraz etti. Evde çocuğuma bakacak biri olsa çalışma hayatıma girerdim. Mobbing kendi ailemizle başlıyor.”

“Kayınvalidemle birlikte oturuyordum, bunalmıştım. Bebeğim 9 aylıkken çalışmaya başladım. Kayınvalidem sırf çalışmayayım diye bebeğime bakmak istemedi. Diredim, pes etmedim. En sonunda ‘Madem bu kadar çalışmak istiyorsun bırak bakarım’ dedi. Kayınpederim yıllar sonra itiraf etti, işe giderken beni takip edermiş. Çok güzelmışim, kötü bir şey yapacak mıyım diye kontrol edermiş. Eşimde bu güvensizlik yoktu.”

Her iki kadının da lise mezunu ve potansiyel iş gücüne mensup olması, bu durumun tesadüfi olmayabileceğini düşündürüyor. Bu örnekler, kadınların istihdamda katılımını etkileyen sosyal ve kültürel faktörlerin önemini bir kez daha gözler önüne seriyor.

İSO’dan Hakan Çoban’ın açıklamaları, aile faktörünün kadınların iş gücü piyasasındaki konumlarını nasıl etkilediğini gösteriyor.

“İSO Mesleki ve Teknik Lisesi mobilya bölümünden mezun iki kız öğrencimizi, bir mobilya imalat şirketine yerleştirdik, çalışmaya da başladılar. Ancak aradan 1-2 ay geçtikten sonra aileleri orada çalışmalarını istemedikleri için ayrılmak durumunda kaldılar. Kadının sanayide yer almaması gerekir düşüncesi çok fazla. Bu sebeple hizmet sektörüne daha çok yöneliyorlar.”

“Hiç kimse tarafından sevilmemiş yük hayvanlarına yeni bir hayat sunuyoruz”

warf
Work Animals Rescue Foundation



Yük Hayvanlarını Koruma ve Kurtarma Derneği'nin (WARF) kurucusu Okan Oflaz, 8 yıl önce Türkiye'de bir ilke imza atarak, sömürülen ve terk edilen hayvanlara yeni bir hayat sunmaya başladı. Depremden yangına, her zorlu anda hayvanların yanında olan WARF, sevgi, tedavi ve rehabilitasyonla onların yaşamlarını dönüştürüyor. Oflaz, birey ve kurumları bu anlamlı yolculuğa destek olmaya çağırıyor: “Bir ameliyat ya da kurtarma sırasında destek geliyor ama o hayvanın kalan ömrü boyunca yanında olmak gerekiyor. En büyük ihtiyacımız düzenli, sürdürülebilir destek.”

Yük Hayvanlarını Koruma Derneği ne zaman ve nasıl kuruldu? Bu fikrin ortaya çıkmasındaki temel motivasyon neydi?

Yük Hayvanlarını Koruma ve Kurtarma Derneği'ni (Work Animals Rescue Foundation-WARF), 2018 yılında kurdum. Türkiye'de yük hayvanlarının haklarını savunmak amacıyla kurulan ilk ve tek derneğiz. WARF, benim ve yakın çevrem bir araya gelmesi ve destekleriyle başlayan bir serüveni temsil ediyor. Dernekte şu anda profesyonel olarak 7 kişi çalışıyor ancak çok sayıda gönüllü arkadaşımız var. Bunların arasında çok sayıda veteriner de bulunuyor. İlk kurulduğumuzda oldukça kısıtlı imkanlarımız vardı ancak hem benim hem de destekçilerimizin katkısıyla hayvanların tedavilerini yaptığımız 20 dönümlük bir çiftlik kurduk.

İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Veteriner Fakültesi ile birlikte çalışıyoruz. Hem hizmet aldığımız hem de gönüllü

olan veteriner dostlarımız var. Hepsi uzmanlık alanlarına göre hayvanların tedavisini yapıyor. 1000'in üzerinde hayvanın bakımını ve tedavisini yapıyoruz.

WARF olarak bizi diğer hayvan ve doğa koruma vakıflarından ayıran en temel özellik, genellikle görmezden gelinen ve sistematik olarak sömürülen yük ve çiftlik hayvanlarına odaklanmamız. "Kimse tarafından sevilmemişler" diyerek yola çıktık. Çünkü toplumda genellikle evcil hayvanlar şefkat görürken atlar, eşekler, inekler, keçiler ve diğer çiftlik hayvanları çoğu zaman sadece taşıdığı yük, verdiği süt ya da etiyle değer buluyor. Biz bu algıyı kırmak için özellikle atlar ve eşeklerde yapılan kritik kırık ameliyatlarıyla, "Atın ayağı kırılırsa düzelmez" anlayışını değiştirmeye çalışıyoruz. Onlara hak ettikleri tıbbi müdahaleyi, rehabilitasyonu ve en önemlisi sevgiyi sunuyoruz. Bu hayvanları yalnızca acil durumda kurtarmak değil, hayatlarının geri kalanını güvenli, huzurlu ve sömürülmeden geçirmelerini sağlamak için çalışıyoruz.

AFETLERDE HAYVANLARIN YARDIMINA KOŞUYORLAR

Bugüne kadar kaç yük hayvanına doğrudan yardım ettiniz? Özellikle sahada en çok karşılaştığınız vakalar neler?

Bugüne kadar yardım ettiğimiz yük hayvanlarının sayısı binlerle ifade edilebilir. Çalışmalarımızın en temel özelliği, her bir hayvana birebir, doğrudan temasta müdahalede bulunmamız. Gerek afet bölgelerinde sahada karşılaştığımız gerekse kötü koşullardan kurtarılarak çiftliğimize getirilen hayvanların tamamına yönelik bireysel bakım ve tedavi süreçleri yürütüyoruz. Yıl boyunca, özellikle doğu bölgelerinden gelen, yük taşımada kullanılan ve yaşlandığında ya da



sakatlandığında sokağa atılan eşekleri sahiplendiğimiz birçok örnek var. Kurt saldırılarından sağ kurtulan veya kaçak yollarla kesilmek üzere yakalanan atlar da zaman zaman çiftliğimize getiriliyor. Bu hayvanlara güvenli bir yaşam alanı sunuyor, gerekli tüm tedavi ve rehabilitasyonu sağlıyoruz.

2021'de Ege Bölgesi'nde yaşanan büyük orman yangınlarında haftalarca arama-kurtarma ve tahliye süreçlerinde aktif görev aldık. Yanık tedavisi konusundaki tecrübelerimizle birçok hayvana acil müdahalede bulunduk. Geçici bir bakım evi kurarak yaralı hayvanların ilk tedavilerini gerçekleştirdik, durumu ağır olanları İstanbul'daki merkezimize naklettik.



6 Şubat 2023'te yaşanan deprem felaketinin hemen ardından gönüllü veteriner hekimlerimizle Hatay'a ulaştık. Depremzedelerin evcil hayvanlarıyla şehirden ayrılabilmesi için nakil desteği sağladık. Enkazdan kurtarılan, sahipsiz kalan hayvanlar İstanbul'a getirilerek kısırlaştırıldı, tedavi edildi ve sahiplendirildi. Ayrıca yıkılan özel bir tesiste mahsur kalan yaklaşık 450 hayvan, yağmalanma ve açlık tehlikesine karşı koruma altına alındı ve satın alınarak İstanbul'daki çiftliğimize getirildi. Hâlâ bakım ve rehabilitasyonları derneğimiz tarafından sürdürülüyor. Deprem bölgesindeki köylere büyükbaş ve küçükbaş hayvanlar için yem desteği de sağladık.

Yük hayvanları dışında, evcil hayvanlarla da ilgileniyor musunuz?

Son yıllarda hayvanlara yönelik artan şiddet olayları ve barınaklardaki ihmaller nedeniyle, çiftliğimizde köpekler için özel bir güvenli alan oluşturduk. Şu anda yaklaşık 50 köpeğe ev sahipliği yapıyor, bakım ve sahiplendirme süreçlerini sürdürüyoruz.

Ayrıca her yıl kurban bayramı döneminde sahaya çıkarak pazarlarda hamile, hasta, engelli veya yaşlı hayvanları

tespit ediyoruz. Bu hayvanları koruma altına alarak sağlık kontrollerini, tedavilerini ve bakım süreçlerini yürütüyoruz. Aynı zamanda şap gibi bulaşıcı hastalıklar konusunda da gerekli resmi bildirimleri yaparak önleyici adımlar atıyoruz.

“KATLIAM YASASI ZONOTİK HASTALIKLARI ARTIRABİLİR”

Türkiye’de yük hayvanları ile ilgili mevcut yasal düzenlemeleri yeterli buluyor musunuz? Hangi alanlarda değişiklik yapılmalı?

Ne yazık ki Türkiye’de hem yük hayvanları hem de genel olarak hayvan hakları ile ilgili yasal düzenlemeler, hayvanların gerçek ihtiyaçlarını karşılamaktan oldukça uzak. Yük hayvanları, yasal çerçevede hala “mal” ya da “taşıma aracı” statüsünde değerlendiriliyor. Bu da onları istismara açık hale getiriyor, kötü muameleye dair cezai yaptırımlar da caydırıcı değil.

Ancak son dönemde yalnızca yük hayvanlarını değil, tüm sokak hayvanlarını ilgilendiren çok daha tehlikeli bir yasal değişiklik gündemde. Kamuoyunda “katliam yasası” olarak anılan Hayvanları Koruma Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, sokak hayvanlarının toplanarak barınaklara hapsedilmesi, sahiplenilmeyenlerin öldürülmesi gibi planlar içeriyor. O günden bugüne hayvana şiddet vakaları dramatik şekilde artıyor. Bu düzenleme sadece etik açıdan değil, ekolojik ve halk sağlığı açısından da son derece sorunlu. Sahiplendirme koşulları ağırlaştırılıyor, bu da barınaklardan sahiplenme oranlarını dramatik biçimde düşürecektir.

Bu uygulama ekosistemin dengesini de bozacak. Sokak hayvanlarının toplu şekilde toplanması kırsalda başka bir felaketi doğuruyor. Çünkü boşalan alanlara yaban hayvanları inmeye başlıyor. Tilkiler, çakallar, domuzlar yerleşim yerlerine yaklaşıyor. Kontrolsüz yaban hayvanı hareketliliği zoonotik hastalıkların yayılımını kolaylaştırır. Aynı zamanda, sahipsiz hayvanların ani şekilde yok edilmesi, kuduz gibi hastalıkların yayılmasını hızlandırabilir. Bu, Dünya Sağlık Örgütü’nün de üzerinde durduğu bir konu.

“HER BELEDİYE GÜNDE 10 KÖPEK KISIRLAŞTIRSA...”

Sizin bu konuyla ilgili çözüm önerileriniz var mı?

Çözüm ortada! Belediyelerin mevcut yasalar kapsamında zaten sahipsiz hayvanların rehabilitasyonu ve kısırlaştırılması için her ay, kesinleşmiş en son bütçe gelirlerinin binde beşi oranında kaynak ayırma zorunluluğu vardı. Ancak yıllardır bu yükümlülüğü yerine getirmeyen, bakım evi kurmayan yüzlerce belediye var. Oysa 916 ilçe belediyesi, her gün sadece 10 köpek kısırlaştırsaydı, yılda 2 milyon 189 bin köpek kısırlaştırılmış

olurdu. İl ve büyükşehir belediyeleriyle birlikte bu sayı yılda 3 milyonu bulabilirdi. Dünya Sağlık Örgütü’ne göre, yalnızca iki yıl içinde sahipsiz köpek sayısı yüzde 60 azalırdı. Bilimsel veriler ortadayken; öldürmek, zehirlemek, hapsetmek ya da kırsala atmak çözüm olamaz.

SURİYE’DEN 13 HAYVANIN TAHLİYESİNİ GERÇEKLEŞTİRDİLER

Resmi kurumlar ve yerel yönetimlerle ilişkileriniz nasıl? Destek alabiliyor musunuz?

Resmî kurumlar ve yerel yönetimlerle ilişkilerimiz oldukça güçlü. Örneğin 2017’de dönemin bakanı ve devletimizin desteğiyle, uluslararası birkaç organizasyonla birlikte Suriye’de bombalanan bir hayvanat bahçesinden 13 hayvanın tahliyesini gerçekleştirdik. Bu hayvanlar arasında 5 aslan, 2 Asya ayısı, 2 sırtlan, 2 kaplan ve 2 husky cinsi köpek bulunuyordu. Dünya genelinde ilk kez bu hayvanlara “mülteci statüsü” tanınarak, 6 ay süren zorlu bir kurtarma operasyonu başlatıldı. Hayvanlar Türkiye’ye getirildikten sonra sağlık durumları güvence altına alındı. Ardından Ürdün’deki Prenses Aliye bint el-Hüseyin Vakfı’na nakledildiler.

Ayrıca adalardaki fayton problemini yıllarca gündemde tutarak faytonların kaldırılması için yerel yetkililerle görüşmeler sağladık. 2019’daki Büyükkada’da çıkan ve 9 atın öldüğü yangında ağır yaralanan 4 atı, dönemin veteriner işleri müdürü ile iletişime geçerek İstanbul Üniversitesi Veterinerlik Fakültesi hekimlerimiz ile tedavi ettik. Ağır yaralı 4 atın tüm tedavi ve bakım masraflarını karşıladık. Yangın sırasında hamile olan Sakura ve yavrusu Kiraz çiftliğimizde özel bakıma alındı. Sakura’nın tedavisine halen devam ediyoruz.

“DENETLENEN, ŞEFFAF, BAĞIŞ TOPLAMA İZİNİ SAHİP BİR DERNEĞİZ”

Bireyler ve şirketler derneğinize nasıl destek olabilir? Gönüllü olmak isteyenler için süreç nasıl işliyor?

En büyük eksikliğimiz, sürekliliği olan bir kaynak akışı sağlayamamak. Bunun da en temel nedeni güven sorunu. İnsanlar kime güveneceklerini, bağışlarının gerçekten nereye gittiğini bilemiyorlar, haklı olarak. Ancak WARF olarak biz, her yıl bağımsız denetimlerden geçen, valilik onaylı bağış toplama iznine sahip ve şeffaflığı ilke edinmiş sayılı kurumlardan biriyiz. Her bağışın nerede ve nasıl kullanıldığını belgeleyerek paylaşıyor, takip edilebilir ve denetlenebilir bir sistemle ilerliyoruz.

Bizim için en kıymetli destek, gönüllü olarak sesimize ses katmak. Hikayemizi paylaşmak, görünür kılmak ve farkındalığı büyütme. Şirketler ise çalışanlarının doğum günü veya bazı özel günlerde bağış için bizi değerlendirebilirler. Ayrıca Türk vergi mevzuatına göre, derneklere yapılan bağışlar belirli koşullar altında kurum

Okan Oflaz kimdir?

Bursa'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bursa'da tamamladıktan sonra yüksek öğrenim için İstanbul'a geldi. Üniversiteden mezun olduktan sonra reklam ve organizasyon sektöründe çalıştı. Çocukluğundan beri hayvan hakları konusuyla oldukça ilgiliydi. Bu konuda çeşitli derneklerle birlikte ve bireysel olarak uzun yıllar mücadele ettikten sonra 2018 yılında Türkiye'nin ilk ve tek Yük Hayvanlarını Koruma ve Kurtarma Derneği'ni kurdu.



kazancından indirim konusu yapılabilir. Yani bu tür bağışlar, hem sosyal sorumluluk anlamında değerli bir katkı sunar hem de şirketler için vergi avantajı sağlar. Detaylı bilgi ve gerekli belgeler için bizimle her zaman iletişime geçebilirsiniz.

“ŞİRKETLER ÇALIŞANLARINI VE MÜŞTERİLERİNİ SÜRECE KATABİLİR”

Şirketlerle yürüttüğünüz veya yürütmek istediğiniz sosyal sorumluluk projeleri var mı?

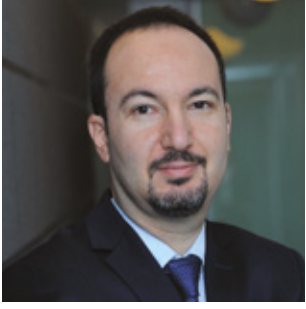
Bazı e-ticaret sitelerine bu tür bir iş birliği önerisiyle ulaştığımız ancak ne yazık ki geri dönüş alamadık. Oysa bu iş birliği, hem sosyal etki yaratmak hem de markaların toplumsal sorumluluğunu görünür kılmak açısından çok kıymetli olabilir. Örneğin, e-ticaret altyapılarını kullanarak müşterilerin sipariş tamamlama aşamasında küçük bağışlarla yük hayvanlarına destek olabilmeleri sağlanabilir. Bu tür projeler hem markaların sosyal sorumluluk bilincini artırır hem de bizim gibi STK'ların daha fazla canlıya ulaşmasına destek olur. Olası iş birliği modellerini değerlendirmek isteyen tüm şirketlerle her zaman iletişime açığız.

“SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTEĞE İHTİYACIMIZ VAR”

Röportajı okuyan bireylere ve kurumlara vermek istediğiniz bir çağrınız, mesajınız var mı?

Sesimizi en çok duyurmak istediğimiz alan, acil yardım çağrılarımızın daha hızlı ve organize şekilde yanıt bulması. Çünkü bizim çiftliğimizde şu anda 1000'e yakın hayvan yaşıyor. Üstelik bu hayvanların büyük çoğunluğu yaşlı, engelli, ağır travma geçirmiş ya da özel bakıma muhtaç. Tedavileri, yemleri, ilaçları, barınma ve bakım koşulları; bir kedi ya da köpekle kıyaslanamayacak kadar maliyetli ve meşakkatli. Biz bu hayvanlardan ne sütünü, ne etini, ne de gücünü kullanıyoruz. Onlara yalnızca hak ettikleri saygıyı, güveni ve bakım hakkını sunuyoruz. Burası onların bir anlamda “emeklilik çiftliği.”

<https://yhkkd.com/>



Cem Sezgin

py@peryon.org.tr

LinkedIn'i nasıl bu hale getirdik?

Her şeyin birbirinin aynı olduğu bir dünyada aynı sorunu sosyal platformlar da yaşıyor. Beyaz yakalıların sadece “iş” odaklı buluşma ağı olan LinkedIn bu sorunu en net biçimde yaşıyor. Kimileri ya kendilerinin ya da şirketlerinin reklamını yapmak için kullanırken, kimileri de gereksiz özlü sözler, abartılmış başarı hikayeleri, sahte gurulardan alıntılarla dijital kirlilik yaratıyor.

Bugün hem kurumlar hem de çalışanlar açısından LinkedIn, açık ara en popüler sosyal ağ platformu. Dünyanın neredeyse tüm ülkelerinde, yarısı aylık aktif kullanıcı olmak üzere 1,2 milyar üyesi var. Bunun 70 milyonunu kurumsal hesaplar oluşturuyor. Türkiye'deki üye sayısı ise 19 milyon ve bu rakam ülke nüfusunun beşte birine denk geliyor. Gelin birkaç çarpıcı istatistiğe daha göz atalım: Dünyada LinkedIn'de her dakika, 10 bin yeni iş başvurusu gerçekleşiyor. Dakikada işe alınan kişi sayısı ise 7. Üyelerin ortalama yüzde 16'sı platformu her gün kullanıyor.

LinkedIn'in böylesine popüler olmasının birçok sebebi var. Örneğin bir şirket hakkında önden “masaüstü” bir araştırma yapıyorsak; sadece şirketin web sayfası, arama motorları, yapay zekâ ve şirketin diğer sosyal medya hesaplarına başvurmakla yetinmiyor; mutlaka LinkedIn sayfasını da inceliyoruz. Ayrıca LinkedIn'in video etkileşimi statik içeriğe göre 5 kat daha yüksek. Canlı yayın etkileşimi ise normal gönderilere göre 24 kat daha fazla. Platform, dijital öğrenme adına da çarpıcı rakamlara sahip: “LinkedIn learning” tüketimi dakika başına yaklaşık 140 saat.

Bağlantılar kurmak ve canlı tutmak, sosyal etkileşim, eğitimler almak, başvuru ve işe alım, benchmark, sosyal öğrenme ile kendimizi geliştirmek, kurumsal ve bireysel markamızı tanıtmak, video ve canlı yayın dahil içerik üretmek ve paylaşmak, anket düzenlemek, reklam, B2B iletişim, kanaat önderliği, şirketler ve çalışanlar hakkında bilgi edinmek... Bu platform hepsine bir ölçüde hizmet ediyor. Ve tabii ki LinkedIn sayesinde kartvizit kullanımı epey azaldı. İşe alım, belki de tüm bu faydalanım alanlarının en ön plana çıkkanı. Bugün çoğunluğu yapay zekâ destekli olan işe alım yazılımları, LinkedIn ile entegre çalışıyor, zira aksi durumda ürünlerini satamıyorlar.

Kullanıcıların yüzde 57'si erkek

Buraya kadar her şey gayet güzel. Peki, tüm bu olanak ve faydalarının yanında, acaba bizler bu mecrayı ne kadar doğru kullanıyoruz?

Bu soruya belki de iki ek soruya yanıt vererek başlamak daha doğru olur:

İlki, “LinkedIn'de kimler var?” sorusu. Basit şekilde yanıtlarsak; çok büyük oranda beyaz yaka odaklı bir mecradır. En yoğun kullanıcı grubu 25-34 yaş arası; öyle ki bu yaş grubu, aşağı yukarı her iki kullanıcıdan bir tanesine denk geliyor. Üyeler içerisinde erkek oranı ise yüzde 57 düzeyinde. Platformda karar verici pozisyondaki profesyonellerin, orta ve üst düzey yöneticilerin yüksek oranda yer alması da dikkate değer başka bir özellik. Mecrada kimlerin olduğunu bilirsek, onu daha etkin kullanırız.

İkinci soru ise “Nasıl ve ne için kullanıyoruz?”

İşte bu noktada söylenecek çok şey var. Günümüzde LinkedIn, ne yazık ki profesyonel bir sosyal mecradan monolog ortamına evrildi. Bazı şirketler yaptıkları her şeyi ayna gibi yansıttı. Bu kadarına gerek var mı? Tartışılır.

Özlü sözler, sahte guru enflasyonu

Kişilerin ise profesyonel çerçevenin kimi zaman epey dışına çıkıp özel hayatlarını ve ruh hallerini paylaştıkları, siyasi ve toplumsal olaylara değindikleri yazılara sıklıkla rastlıyoruz. Bu da bir nevi kişisel veya alakasız içeriklerle LinkedIn'i adeta “Facebooklaştırmak”, “Instagramlaştırmak”, “X-leştirmek” oluyor. Günde kim bilir kaç kere “özlü sözler”e denk geliyoruz.

Bir diğer problem, paylaşılan abartılı başarı hikayeleri, “sahte guru” içerikleri... Başkalarının bizi değil, öncelikle kendi kendimizi takdir ve tatmin ettiğimiz bu tarz postlarda imkansız nasıl başardığımızı aktarıırken gerçekliği şüpheli, biraz dramatize edilmiş hikâyelerle hem güven kaybına yol açabiliyor hem de samimi gözükelim derken nobran bir duruş sergilemiş oluyoruz. Aslında bizi özel kılmasını istediğimiz şey, bizi sıradanlaştırıyor.

En çok dikkat etmemiz gereken ise, böylesine büyük başarı hikayeleri anlatırken karşı tarafı küçümseyen bir dil kullanma tuzağına düşme olasılığımız. Söz konusu abartının farklı bir türü de var: Şov peşindeki kullanıcılar. Ne kadar çok çalıştıklarını, herkesin onları ne kadar sevdiğini, şirketlerinde ne kadar mutlu olduklarını sürekli paylaşanlar için en ufak bir olayı bile çok sayıda hikaye ve gönderi ile kutlamak; her şeyden herkesten ilham almak/herkese ilham vermek adeta bir ibadet haline gelmiş durumda.

Sürekli alıntı yapmak, “karizmayı sarsar”

Uzun uzun postlar, hakim olmadığımız konularda hakimmiş gibi paylaşımlar... Her şeye yorum yapma ihtiyacı... Sürekli bir beğenme, tebrik hali... Ayrıca bir dolu kopyala-yapıştır, bazen anlam kaybı yaşanan çeviriler... Yapay zekâ ile üretilmiş hepsi birbirine benzeyen görseller... Tüm bunları yaparken başkalarının özgün içeriklerini kaynak göstermeden kullanmak, viral olmuş bir gönderinin birebir aynısını kendi deneyimiymiş gibi anlatmak...

Oysa alıntı değil, çalıntı yapmak güveni zedeler. Profes-

yonel etik açısından olumsuz bir örnek teşkil eder. Sürekli alıntı yapmak ise karizmayı sarsar. Bağlantılarınız sizi ciddiye almamaya başlar. Böyle abartılı yaklaşımları benimsemenin etkisi nedir dersenez; yaratılan değer anlamında za-yıf ancak şov kısmı kuvvetli olunca konu haliyle “etkileşim kasmak” olarak algılanıyor. Artısı sınırlı, eksisi daha fazla.

Elbette bireysel anlamda kendimizi (veya şirketimizi) abartılı bir şekilde olumlama ne kadar nahoş bir izlenim yaratıyor ise başkalarının başarılarını küçümsemek, anlamsız polemikler yaratmak da en az o kadar sevimsiz olabiliyor. Diğerlerinin paylaşımlarını eleştirmeyi huy edinmek, yorumlarımızla yıpratıcı, proveke edici bir dil kullanmak ve tartışma başlatmak aslında kişinin imajını zedeler, insanlar sizinle bağlantı kurmayı tercih etmez.

Ve son olarak birçok LinkedIn kullanıcılarını bezdiren bir yaklaşım ise bu mecrayı ilişki kurma ve değer sunma platformu yerine, doğrudan bir satış kanalı olarak kullanan üyelerin artan oranı. Aşırı reklam ve satış odaklı gönderiler, otomatikleştirilmiş spam’e dönüşen seri mesajlar, izinsiz teklif akışları, kullanıcılarda olumsuz bir deneyim ve antipati yaratıyor. Zaten ortam adeta bir e-ticaret platformu gibi.

Peki böyle olmak zorunda mı? Aracın amaç olduğu, içerik kalitesinin düştüğü ve niceliğin niteliğin önüne geçtiği bir platform yerine, LinkedIn tekrar özüne uygun bir mecraya dönüşebilir mi? “Yüzde 100” şeklinde yanıtlamak imkansız ama bunu “büyük ölçüde” başarmak istiyorsak dönüşüme önce kendimizden başlamalıyız. Sen, ben, siz, biz. Kısaca hepimiz!



Z KUŞAĞI OTOMASYONU SEVMİYOR

ManpowerGroup'un yeni raporuna göre, Z kuşağı 2030'da küresel iş gücünün üçte birini oluşturacak. Ancak günümüzde işlerinden ayrılma eğilimleri en yüksek ve yeni iş bulma konusunda en kararsız olanlar da bu grupta yer alıyor. Bu nedenle işverenler bu kuşağı çekmek için teknoloji, esneklik, maaş ve kariyer gelişimine odaklanan stratejiler geliştiriyor. Diğer kuşaklara kıyasla zihinsel sağlıkta daha fazla zorlanan Z kuşağı, otomasyona dayanmayan işlere yönelme planları ve esnek çalışma talepleriyle dikkat çekiyor.



ManpowerGroup'un genç kuşakların iş dünyasındaki beklenti ve ihtiyaçlarını, işverenlerin bu beklentilere nasıl yanıt verdiğini ve geleceğe yönelik önerileri mercek altına aldığı "2025'te Z Kuşağının İş Dünyası" raporu yayımlandı. Rapora göre 1996-2012 yıllarında doğan Z kuşağı, 2030'da küresel iş gücünün yaklaşık üçte birini oluşturacak. Ancak Z kuşağı, mevcut işine devam etme konusunda oldukça isteksiz. Tüm yaş gruplarında mevcut işlerinden önümüzdeki altı ay içinde gönüllü olarak ayrılacaklarını söyleyenler arasında yüzde 47 ile en yüksek oran, Z kuşağı'na ait. Buna karşın ihtiyaçlarını karşılayacak yeni bir iş bulabileceklerinden en az emin olanlar da yine Z kuşağı.

İşverenler strateji değiştiriyor

Çeşitli endişelere rağmen, işverenler Z kuşağı için iş yerlerini daha cazip hale getirmek amacıyla stratejiler uyguluyor. Bu stratejiler arasında teknoloji araçlarının

iyileştirilmesi (yüzde 76), çalışanların iyiliğine (wellness) yönelik çalışmalar (yüzde 75), esnek çalışma saatleri (yüzde 73), maaş artışları (yüzde 73) ve kariyer gelişim fırsatlarının artırılması (yüzde 73) yer alıyor.

Değişim yeni beklentileri beraberinde getiriyor

2030'un Z kuşağı, uzaktan veya hibrit çalışma ile yapay zekâ tabanlı teknolojilerin ve otomasyonun entegre edildiği saha çalışmalarına daha alışkın olacak. Z kuşağı, iş dünyası ve ekonomik koşullar değişmeye devam ettikçe, yeni rollere geçiş yapmalarını sağlayacak benzeri görülmemiş çeşitlilikte ve aktarılabilir yetenekler biriktirme eğiliminde olacak.

Pandemi öncesinde iş gücüne katılan daha büyük yaştaki Z kuşağı üyeleri ile pandemi sırasında ya da sonrasında çalışmaya başlayan daha genç Z kuşağı

çalışanları arasındaki bağlılık farkı da oldukça dikkat çekici. Raporda yer alan verilere göre 2020'den bu yana genç çalışanlar arasında aktif bağlılık oranı yüzde 40'tan yüzde 35'e düşmüş durumda.

Bir amaca sahip olmak istiyorlar

Raporda genç çalışanların iş ararken öncelik verdiği bazı dikkat çekici eğilimler de yer alıyor. Z kuşağının neredeyse yüzde 59'u, üretken yapay zekânın yaygınlaşmasının kendilerini vasıflı zanaatlar ya da fiziksel emek gerektiren meslekler gibi otomasyona daha az duyarlı işler aramaya yöneltceğine inanıyor. Ancak aynı zamanda, kabul edecekleri işler konusunda seçiciler; çünkü Z kuşağının yüzde 86'sı, iş yerinde tatmin ve iyi hissetmek için "bir amaca sahip olmanın" çok önemli olduğunu söylüyor.

Zihinsel sağlık açısından zorluk yaşıyorlar

Genç Z kuşağının diğer kuşaklara göre daha kötü zihinsel sağlık durumuna sahip olduğu da yaygın olarak rapor ediliyor. Aynı zamanda, Z kuşağı yüzde 52 oranla, iş yerinde sebebi ne olursa olsun günlük yüksek stres yaşadığını söylüyor. Buna karşılık, Baby Boomer kuşağının yalnızca yüzde 33'ü iş yerinde günlük yüksek stres yaşadığını belirtiyor.

Z kuşağından CEO sayısı artıyor

Diğer yandan raporda 2030 yılında Z kuşağının en yaşlı üyelerinin büyük hedeflerini gerçekleştirmeye başlayacaklarına da dikkat çekiliyor. Günümüzde ortalama CEO yaşı hâlâ 50'li yaşların ortalarında. Ancak demografik ve psikografik değişimler, (örneğin liderlik pozisyonlarındaki daha küçük bir X kuşağı ve çocuk yetiştirme ile yaşlı bakımı arasında öncelik çatışması yaşayan daha büyük Millennial kuşağı) nedeniyle Z kuşağının en yetenekli üyelerinin daha genç yaşlarda üst düzey yönetici pozisyonlarına getirilmeleri muhtemel görülüyor. Hatta araştırmalar bu eğilimi şimdiden gözlemliyor ve Z kuşağından CEO sayısının artmakta olduğunu belirtiyor.



İŞVERENLER İÇİN TEMEL EYLEM ADIMLARI

Raporda işverenlere genç çalışanların kendilerini tercih etmelerine, beklentilere etkili bir şekilde uyum sağlamlarına yardımcı olmak için önemli tavsiyelerde de bulunuluyor:

- **Bireyleri işe alın, sınıfı değil:** İşverenler genç Z kuşağını stajyer sınıfları ve giriş seviyesi gibi genellikle gruplar halinde işe almayı düşünüyor. Ancak yeni mezunlardan saha çalışanlarına kadar birçok Z kuşağı üyesi, son derece kişiselleştirilmiş ve beceri odaklı bir işe alım deneyimi istiyor.
- **Çok boyutlu yetenek geliştirme imkânı sunun:** Z kuşağı çalışanlarının mesleki gelişim fırsatlarına olan yoğun ilgisi göz önüne alındığında, ofis çalışanlarına ve saha çalışanlarına uygun şekilde özelleştirilmiş çeşitli eğitim yöntemlerine sahip olduğunuzdan emin olun.
- **Onlara net bir kariyer yolu gösterin:** Kendilerinden önceki birçok kuşakta olduğu gibi, Z kuşağı da ilk günden itibaren liderlik etmeye istekli olabilir. Bu nedenle, mümkün olduğunca iş tanımlarına proje sahipliği ekleyin, genç çalışanların sorumluluklarını belirleyecek ölçütler oluşturun ve hedeflerine ulaşmaları ve beklentilerin ötesine geçmeleri için gerekli kaynakları sağlayın.
- **Kapsamlı destek sunun:** İş/yaşam dengesi, entegrasyon veya harmanlama Z kuşağı için vazgeçilmez. Z kuşağı, nerede, ne zaman ve nasıl çalışacağı konusunda söz sahibi olmak istiyor ve saha çalışanları bile belirli bir derecede esnek çalışma saatleri bekliyor.
- **Nesiller arası farklılıkları dikkate alın:** Tüm Z kuşağı üyelerinin yaşlarından dolayı belirli bir tür desteğe ihtiyaç duyduğunu varsayarken dikkatli olun. Bunun yerine çalıştaylar, odak grupları ve anketler aracılığıyla bireysel veya küçük çalışan gruplarından, sizden bugün ve yakın gelecekte neye ihtiyaç duyduklarını öğrenmek için geri bildirim alın.

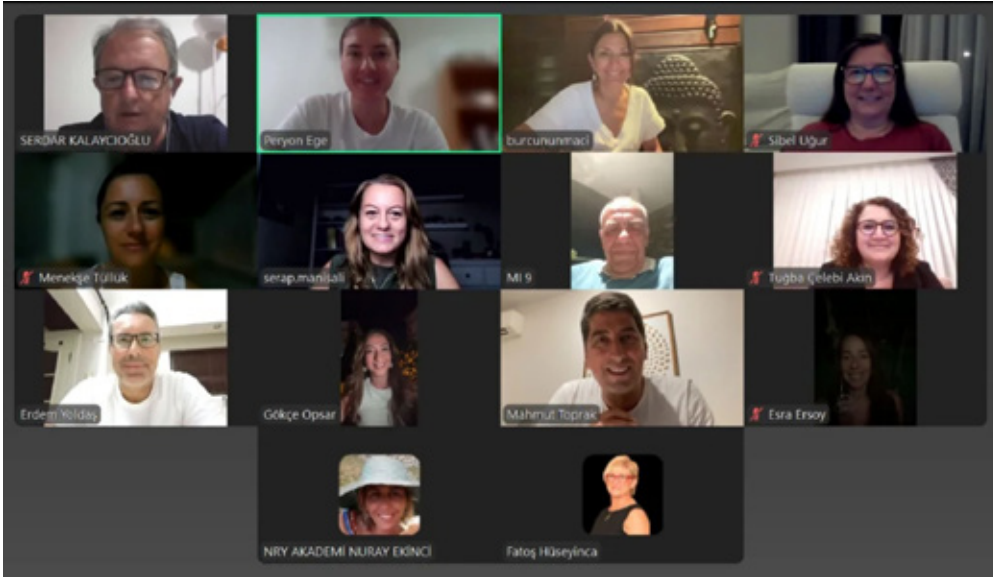
MEMORIAL

GÖZTEPE

ÇOK YAKINDA HİZMETİNİZDE!

Geleceğin sağlık anlayışını teknoloji ve hasta konforuyla buluşturan **Memorial Göztepe** yakında açılıyor!





PERYÖN Ege yönetimi, toplantılarda gündemi değerlendirdi

Peryön Ege Şubesi temmuz ve ağustos aylarında yoğun bir dönem geçirdi. Kurumsal faaliyetlerin yanı sıra 20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi için hazırlık

çalışmalarını da sürdüren dernek, 1 Temmuz ve 6 Ağustos tarihlerinde olağan yönetim toplantılarını gerçekleştirdi. Şube içi stratejik kararların alındığı bu toplantılarda dönemsel planlamalar güncellendi ve sürece yönelik aksiyonlar netleştirildi.

20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi için geri sayım başladı



8 Temmuz itibarıyla, Ege Bölgesi'nin en kapsamlı insan yönetimi etkinliği olan 20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi için tanıtım içerikleri kamuoyu ile paylaşılmaya başlandı. Temmuz ayı boyunca, zirve konuşmacılarının tanıtım paylaşımlarını gerçekleştirildi ve zirveye kayıt çağrıları yapıldı.

PERYÖN Ege Şubesi, 24 Temmuz tarihinde yaptığı duyuruyla bu yıl zirve katılımcıları adına fidan bağı gerçekleştireceğini kamuoyuna açıkladı. Bu karar üyeler ve katılımcılar tarafından büyük ilgi ile karşılandı.

Geçmiş Olsun Türkiye!

Ülkemizin farklı bölgelerinde meydana gelen orman yangınları nedeniyle derin bir üzüntü içindeyiz.

Yalnızca ormanlarımız değil, içinde barınan tüm canlılar da büyük bir tehdit altında.

Bu felaketin bir an önce kontrol altına alınmasını ve yaraların hızla sarılmasını diliyoruz.

PERYÖN Ege Şubesi, orman yangınları nedeniyle yaşadığı üzüntüyü taziye ve destek mesajlarıyla paylaştı.

Kurumsal üye ziyaretleri devam ediyor

ODAĞINDA İNSAN VAR
peryön
GÜNEY MARMARA ŞUBESİ



PERYÖN Güney Marmara Şubesi, yaz aylarında kurumsal üye ziyaretlerini sürdürdü. Bu kapsamda ilk olarak May Tohum'da gerçekleştirilen ziyaret, oldukça verimli geçti. May Tohum İnsan Kaynakları Müdürü Sebla Gül ve ekibinin katıldığı buluşmada, geleceğe dair iş birlikleri ve projeler konusunda görüş alışverişinde bulunuldu.



PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nin ikinci kurumsal üye ziyaretinin durağı ise Maysan Maysan Mando oldu. Ziyaret sırasında çalışma hayatındaki yenilikler, geleceğe dair projeler masaya yatırıldı.



Borçelik Teknik Akademi, Güney Marmara Şubesi'ni ziyaret etti

Borçelik Teknik Akademi yöneticileri, PERYÖN Güney Marmara Şubesi'ne kurumsal bir ziyaret gerçekleştirdi. Yeni dönem öncesinde olası iş birlikleri hakkında verimli ve ilham verici bir görüşmeye sahne olan buluşmada, yeni projeler hakkında da bilgi paylaşımı yapıldı.

Yönetim Kurulu toplantısı, Deluxe Bursa'da yapıldı

PERYÖN Güney Marmara Şubesi haziran ayı yönetim kurulu toplantısı, derneğin kurumsal üyesi Deluxe Bursa'nın ev sahipliğinde gerçekleştirdi. Toplantıda bölge insan kaynakları gündemi, projeler ve gelecek dönem çalışmaları değerlendirildi. PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu, toplantı sonrasında Deluxe Bursa ekibine destekleri, iş birlikleri ve misafirperverlikleri için teşekkür etti.





Yasemin Kaya*
py@peryon.org.tr

İnsan kaynakları profesyonelleri için kapsayıcılığın vazgeçilmezliği

Yeni kariyer beklentileri, çok kuşaklı iş gücü, hibrit çalışma ve dijital dönüşümün hız kazandığı bir dönemde, kurumların karşısındaki temel soru net: “Kim(ler) için harika bir iş yeri inşa ediyoruz?” Yanıt “herkes” olmadıkça sürdürülebilir başarı zorlaşıyor. Bu bağlamda, yönetici ve sivil toplum deneyimini akademik perspektifle harmanlayan Rıza Kadılar, Scala Yayıncılık’tan çıkan “Kapsayıcılık - Bireysel ve Kurumsal Başarı İçin Günümüzün Liderlik Modeli” kitabıyla bu soruya kapsamlı bir yanıt veriyor.

PERYÖN camiası için Rıza Kadılar tanıdık bir isim. 27. Dönem Koçluk & Mentorluk Danışma Kurulu’ndaki göreviyle derneğin çalışmalarına katkı sunan Kadılar, “Odağında İnsan Var” podcast serisinde de “Kapsayıcılık ve Yeni Nesil Liderlik” başlığıyla görüşlerini paylaşmıştı. Bu sayının “kapsayıcı bir iş dünyası ancak sürdürülebilir insan kaynakları ile mümkün” temasına uygun olarak, ben de Kadılar’ın bu alandaki yaklaşımını yansıtan “Kapsayıcılık” kitabını incelemek istedim.

Kadılar, yaklaşık 300 sayfalık kitabında önce kavramın teorik çerçevesini sade bir dille sunuyor; ardından vaka analizleri, araştırma verileri ve kişisel gözlemlerle “Nasıl?” sorusuna yanıt veriyor. Bölümler ilerledikçe okur, kapsayıcılığı sadece çeşitlilik politikalarının süsü değil, kurumsal stratejinin omurgası olarak değerlendirmeye başlıyor.

Yazar, kapsayıcılığı, “Bireyin değer verildiği, sayıldığı, güvende olduğunu hissettiği, aidiyet duygusu yaşadığı ve en iyi hâlini sergileyebildiği ortamları mümkün kılan sosyal ve psikolojik durum” olarak tanımlıyor. Bu kavramı anlatmak için kitapta kullandığı, “Blob Tree” yöntemini anımsatan ağaç metaforu, çalışanların kurumdaki yerini ve hissini görselleştirmeyi kolaylaştırıyor.

Homo Sapiens’ten bugüne “birlikte iş yapma” evrimi

Kadılar, kapsayıcılığı insanlık tarihindeki “iş birliği evrimi” bağlamında ele alıyor. Homo Sapiens’in hayatta kalma avantajını, büyük ve karmaşık gruplarla iş birliği yapabilme yetisine bağlayan yazar, bu yeteneğin tarım toplumuyla hiyerarşiye, sanayiyle uzmanlaşmaya ve dijital çağda ağ ekonomisine evrildiğini aktarıyor. Her dönem, birlikte üretmenin koşullarını yeniden tanımlarken, dışarıda bırakılanların kim olduğu sorusunun yanıtı da değişiyor. Kitap, bu tarihsel perspektifi bugünün liderlik anlayışıyla ilişkilendiriyor. Amazon’un kurucusu Jeff Bezos’un toplantılarda bir fazla sandalye koyma pratiğini örnek göstererek, sistemin dışında kalanların da karar süreçlerinde temsil edilmesi gerektiğini vurguluyor.

Pandemi ve kapsayıcılığın zorunluluğa dönüşmesi

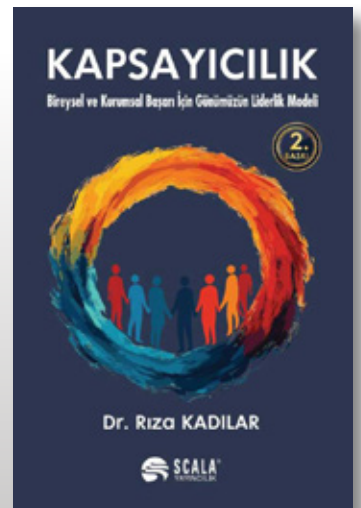
Pandemi, Kadılar’a göre kapsayıcılığı “Olursa iyi olur” kategorisinden çıkararak yaşamsal bir gerekliliğe dönüştürdü. Uzaktan çalışmayla birlikte görünmeyen eşitsizlikler -bakım sorumlulukları, erişim engelleri, coğrafi dezavantajlar gibi- daha görünür hâle geldi. Bu da kurumları, çalışanı yalnızca bir üretim gücü değil, bütünsel bir birey olarak görmeye zorladı.

Kadılar, küresel kutuplaşmanın yalnızca siyasal olmadığını, kurum içi ilişkilere de yansıdığını belirtiyor. “Her kavram zıddıyla birlikte gelir” yaklaşımıyla, bu dönemde kapsayıcılığın bir liderlik testi hâline geldiğini savunuyor. Başarılı liderlerin, farklılıklar arasında köprü kurabilen, güven inşa edebilen ve çoğulculuğu yönetebilen kişiler olacağını savunuyor.

Kurumsal kapsayıcılığı geliştirmek: Kapsayıcı topluluklar modeli

Kitapta yer verilen ve EMCC Global tarafından geliştirilen “Kapsayıcı Topluluklar Modeli”, kapsayıcılığı ölçülebilir ve sürdürülebilir adımlarla uygulamaya koymak isteyen kurumlar için rehber niteliğinde. Model; kapsayıcı yöneticiler, ayrımcılığa karşı duranlar, fırsat eşitliğini teşvik edenler, erişimi kolaylaştıranlar, çeşitliliğe değer verenler ve sürekli eylem planı uygulayanlar olmak üzere altı temel rol tanımlıyor.

Yayınevi
Scala Yayıncılık
Yazar
Dr. Rıza Kadılar



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

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeni Çağın Dinamikleri

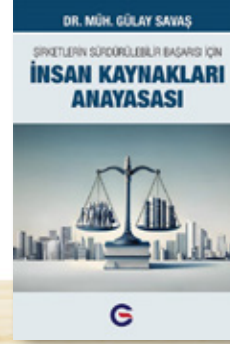
Derleyen: **Meltem Arat**
Yayınevi: **Özgür Yayınları**



Bu kitap, “yeşil” uygulamalardan yapay zekâyâ kadar uzanan geniş bir yelpazede sürdürülebilir İK kavramını temellendiriyor. Her bölüm, önce konunun teorik arka planını veriyor, ardından Türkiye’den ve dünyadan örneklerle “Nasıl yapılır?” sorusuna cevap arıyor. Böylece hem akademik okura hem de sahada çalışan profesyonellere uygulanabilir yol haritaları sunuyor.

Şirketlerin Sürdürülebilir Başarısı İçin İnsan Kaynakları Anayasası

Yazar: **Dr. Gülay Savaş** Yayınevi: **Optimist**



“Anayasa” benzetmesiyle ilerleyen eser, bir şirketin değerlerini, kurallarını ve İK süreçlerini yazılı bir çerçeveye oturtmanın önemini anlatıyor. Küçük işletmeden çok uluslu yapıya kadar her ölçeğe uyarlanabilir şablonlar, kontrol listeleri ve örnek dokümanlar vererek okuyucuyu, “Hemen uygulamaya geç” noktasına taşıyor. Kurumsallaşma ile sürdürülebilir büyüme arasındaki bağı, anlaşılır örneklerle pekiştiriyor.

Çalışan Deneyimi - Mutlu Çalışanlar, Mutlu Müşteriler, Mutlu Şirketler

Yazar: **Orçun İrfan**
Yayınevi: **CERES Yayınları**



Kitap, işe alımdan ayrılış görüşmesine kadar çalışanla temas edilen her noktayı “deneyim adımları” olarak haritalandırıyor. Veriye dayalı örnekler göstererek, çalışan memnuniyetinin müşteri bağlılığına nasıl yansıdığını somut rakamlarla ortaya koyuyor. Son bölümde yer alan kısa eylem listeleri, İK ekiplerinin kendi şirketlerinde hızlıca devreye sokabileceği pratik öneriler içeriyor.

X, Y, Z Jenerasyonlarının Birlikte Etkin Çalışma Rehberi

Yazar: **Kolektif**
Yayınevi: **Kolay İK (e-kitap)**



Bu rehber, üç kuşağın iş hayatındaki bakış açılarını karşılaştırmalı tablolarla açıklıyor: Motivasyon kaynakları, iletişim tercihleri, teknoloji kullanımı. Ardından hibrit çalışma düzenine ve esnek yan hak paketlerine ilişkin örnek uygulamalar sunuyor. Bölüm sonlarındaki kontrol listeleri, yöneticilere kuşaklar arası gerilimi azaltacak somut adımlar öneriyor.

Başarılı Bir Kadın Olduğum İçin Özür Dilerim

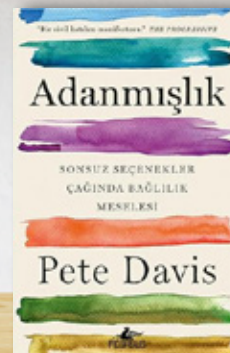
Yazar: **Evrım Kuran**
Yayınevi: **Mundi**

Evrım Kuran, 3 bin kadının gerçek yaşam öykülerini “başarı” ve “özgüven” temaları etrafında analiz ediyor. “Sürekli kendini küçültme baskısı nereden geliyor?” sorusuna yanıt ararken hem toplumsal cinsiyet klişelerini hem de iş yerindeki görünmez engelleri açığa çıkarıyor. Her bölümde yer alan düşünme soruları, İK liderlerinin mevcut uygulamalarını sorgulamalarına ve kapsayıcılığı daha derinlikli biçimde ele almalarına katkı sağlıyor.



Adanmışlık – Sonsuz Seçenekler Çağında Bağlılık Meselesi

Yazar: **Pete Davis**
Yayınevi: **Pegasus Yayınları**



Davis, “çok seçenekli” ekran çağında uzun süreli bağlılık göstermenin neden zorlaştığını sade bir dille anlatıyor. Kitap, küçük alışkanlıklardan toplumsal projelere uzanan örneklerle “adanmışlığın” bireysel tatmin ve kurumsal sürdürülebilirlik için vazgeçilmez olduğunu savunuyor. Özellikle İK yöneticileri için, çalışan bağlılığını güçlendirecek kültürel ipuçları içeren akıcı bir kaynak.

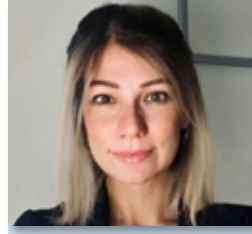


Burcu Civelek Yüce

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği ve Executive MBA programlarını tamamladı. Kariyerine uluslararası yönetim danışmanlığı ve teknoloji şirketlerinde başladı. 2006'da Akbank'a geçerek, strateji alanında çeşitli yöneticilik görevlerinde bulundu. 2022'de Akbank Bireysel Bankacılık ve Dijital Çözümler Genel Müdür Yardımcısı oldu.

ING Almanya

Bireysel Bankacılık Başkanı

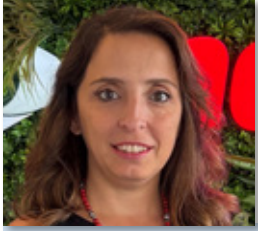


Burcu Kandemir Şen

Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 2005'te Pepsi Bottling Group'ta finansal planlama uzmanı olarak çalışmaya başladı. 2011'den itibaren PepsiCo çatısı altında farklı alanlarda üst düzey yöneticilik yaptı. 2018'de Avrupa ve Sahra Altı Afrika Bölgesi BT CFO'su, 2019 - 2022 arasında Pepsi Lipton Avrupa CFO'su, son olarak da Belarus, Kafkasya ve Orta Asya (BCCA) Bölgesi CFO'su olarak görev yaptı.

Pepsico Türkiye

CFO'su



Ceyda Yazıcı

Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nde, yüksek lisansını Bahçeşehir Üniversitesi'nde tamamladı. Kariyerine Sabri Özel Tekstil'de başladı. Bozlu Holding'te İnsan Kaynakları Yöneticisi, MyD Management Danışmanlık'ta İnsan Kaynakları ve İletişim Danışmanı, ABS Alçı'da İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yaptı. Son olarak Ode Yalıtım'da İnsan ve Kültür Direktörü ve İcra Kurulu Üyesi'ydi.

Masdaf

İnsan ve Kültür Müdürü



Eda Güzeldemir Demiray

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde lisans, ODTÜ'de yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Eczacıbaşı Holding'te insan kaynakları uzman yardımcısı olarak başladı. Ardından Nokia Siemens Networks İnsan Kaynakları Müdürü oldu. 13 yıl boyunca Shell'de ulusal ve uluslararası görevler aldı. Son olarak Hilti Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü'ydü.

OYAK Çimento

Ülke İnsan Kaynakları Direktörü



Erkan Bayrak

Gazi Üniversitesi İngiliz Dili Eğitimi Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine LC Waikiki'de başladı. LC Waikiki'nin yurt dışı operasyonların kurulması ve farklı ülkelerde yaygınlaştırılmasında görev aldı. Doğu Avrupa ve Kuzey Afrika ülkelerinde görev yaptıktan sonra Global Franchise Operasyonları Direktörü olarak 180'den fazla mağaza ve 25'ten fazla franchise ortağını yönetti.

Flo Group

Genel Müdür Yardımcısı



Evren Güvenç

ODTÜ İşletme Yönetimi Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. Gazi Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimi aldı. 1994'te başladığı kariyerinde uzun yıllar Siemens'te çeşitli üst düzey görevlerde bulundu. Sanko Enerji bünyesinde CFO ve CEO olarak çalıştı. Ağustos 2025 tarihi itibarıyla Polat Enerji'de Genel Müdür olarak görevine başladı.

Polat Enerji

Genel Müdürü



Dr. Eylem Derya Özgür

Lisans eğitimini İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yüksek lisans, aynı üniversitenin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde doktora derecesini aldı. Kariyerine 1999'da Aselsan'da toplam kalite uzmanı olarak başladı. Aynı yıl Eczacıbaşı Holding'e katıldı. Son olarak Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları Grup Başkanlığı görevini yürütüyordu.

Ülker

İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı



Gürler Özkök

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. London School of Economics and Political Science'da ekonomi, Bilgi Üniversitesi'nde hukuk alanında yüksek lisans yaptı. 1993'te İş Bankası'nda müfettiş yardımcısı olarak göreve başladı. Farklı departmanlarda çalıştıktan sonra, 2018'de Maslak Kurumsal Şube Müdürü, 2022'de Teftiş Kurulu Başkanı olarak atandı.

Türkiye İş Bankası

Genel Müdür Yardımcısı



Kenan Cebeci

Karadeniz Teknik Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Marmara Üniversitesi'nde tamamladı. Kariyerine 2008'de teknoloji çözümleri geliştirerek başladı. 2017'de lojistik sektörüne geçiş yaptı. 2021'de Aras Kargo'ya yazılım geliştirme direktörü olarak katıldı. 2022-2025 arasında BT Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı.

Aras Kargo

Genel Müdür Yardımcısı



Lale Kıvrak

Lisans eğitimini Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde tamamladı. 2024'te Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi sertifikası programını bitirdi. Kariyerine 1996'da Yapı Kredi Bankası'nda başladı. Sırasıyla Turkuaz Danışmanlık, Sezgin Grup Ziyilan Grup ve Pelit'te insan kaynakları alanında yöneticilik yaptı. 2022-2024 arasında İston'da Kıdemli İnsan Kaynakları Müdürü olarak çalıştı.

Sanovel

Fabrika İnsan & Kültür Müdürü



Özgür Dondurmacı

Lisans eğitimini İstanbul Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde tamamladı, mali müşavirlik eğitimi de aldı. Profesyonel kariyerine uluslararası bağımsız denetim şirketi Moore Stephens'ta başladı. 2009'da Mars Logistics'e katılarak 17 yıl boyunca iç denetim ve risk değerlendirme, uyum ve finansal raporlama alanlarında çeşitli görevler üstlendi. Talay Logistics'te denetim, satın alma, idari işler ve finansal raporlamadan sorumlu olacak.

Talay Logistics

Yönetim Kurulu Üyesi



Tolga Kaya

Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel iş yaşamına 2001'de Mudo'da başladı. Mağaza müdürlüğü, bölge müdürlüğü ve Türkiye satış koordinatörlüğü pozisyonlarında görev aldı. 2016'da mobilya sektörüne geçerek satış, perakende ve mağazacılık alanlarında direktör yaptı. Son olarak Kelebek Mobilya Genel Müdürü'ydü.

Alfemo

Genel Müdürü

KAĞIT BORDROYA SON

- ✓ Mahkemelerde %100 Geçerli
- ✓ Zamandan %100, Paradan %70 Tasarruf
- ✓ Tüm Bordroların 10 Yıl Saklaması Ücretsiz
- ✓ Personeller Değişse de İlave Ücret Yok
- ✓ İK Süreç Yönetimi ve Dijital Özlük Dosyası Hediye



4857 İş Kanununun 109. Madde revizyonunu getiren 32965 Sayılı ve 24/07/2025 tarihli Resmi Gazete 23. Maddesinde de belirtilen bordro ve benzeri elektronik bildirimler KEP sistemi ile yapılır.