

PERYÖN 33. İNSAN ODAĞINDA YÖNETİM KONGRESİ

Algoritmaların gölgesinde “İnsanın izini sürdü”



Herkesin bir sağlık yolculuğu var. Çalışanlarınızın da.

Biri sabah çocuğunu okula yetiştirirken kendi kahvaltısını atlıyor.
Biri işten çıkıyor ama zihni hâlâ toplantıda kalıyor.
Bir diğeri gün boyu herkese yetişiyor, kendine değil.

Hepsi farklı hayatlar yaşar ama bir noktada buluşurlar:

Kendine iyi bakmayı ertelemek.
Oysa iyi olma hali ertelenmez.

Evital, çalışanlarınıza bu farkındalığı kazandırmak için yanlarında.

“Sağlık Yolculuğum” özelliğiyle;

- Günlük **adım** ve **kalori** takibini yapar,
- **Uyku** ve **egzersiz** düzenini izler,
- **Mood Checker** ile ruh halini değerlendirir,
- Kişisel **wellbeing** skorunu görür,
- Küçük hedeflerle ilerlemesini takip eder,
- Gerek duyduğu anda **uzman desteğine** ulaşır.

Çünkü biz biliyoruz ki; kendine iyi bakan bir çalışan,
kurumuna da iyi gelir.



4 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

PERYÖN 17. İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu



16 DOSYA

PERYÖN 33. İNSAN ODAĞINDA YÖNETİM KONGRESİ

Algoritmaların gölgesinde “İnsanın izini sürdürü”



70 YÖNETİMİN LİDERLERİ

“Liderlik artık yön vermekten ziyade, anlam yaratmakla ölçülüyor”

Güliden Yılmaz

Koton Yönetim Kurulu Üyesi



78 ARAŞTIRMA

Türk iş dünyasında liderlerin zihin haritası: Daha güçlü, daha çevik ama daha az umutlu

84

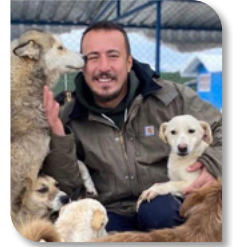
Yapay zekâ: Büyümenin, rekabetin ve dönüşümün yeni eksen

92 SÖYLEŞİ

“Sadece beslemek değil, sistem kurmak gerekiyor”

Emre Demir

HEPAD Derneği Başkanı



YAZARLAR

64 **Eda Uluca Özcan**
Çalışan Deneyimi ve Bağlılık

82 **Necdet Kenar**
Uzman Yorumu

66 **Bora Ekmekçi**
İK'nın Stratejik Pusulası

86 **Emre Tuna Aydın**
HRTech

68 **Dinçer Güleyn**
Pusula

88 **Cem Sezgin**
Stratejik İK

76 **İdil Türkmenoğlu**
İnsan & Kültür

90 **Ebru Şentürk**
Konuk Yazar

80 **Av. Ahmet İstif**
Dijital Çağda İş Hukuku

BÖLÜMLER

10 PERYÖN'DEN

- Yılın son CHRO Toplantısı “Sahici Liderlik” temasıyla gerçekleştirildi
- “Ücret Trendlerine Yakından Bakış” Webinar’ı düzenlendi
- “Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım” eğitim programına büyük ilgi
- Next-Gen HR Skills: Yapay Zekâ Sertifika Programı tamamlandı

61 ÜYELERDEN

İpek Gezer - EDT Center Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri - Psikolog, Eğitim ve Yönetim Danışmanı

İz bırakmanın yolu: Dijital dönüşüm, insan odaklı yönetim anlayışı ve ESG'ye uyum

Neşe Merdinler - MindCrAFT Kurucu CEO

Bireylere ve kurumlara gereken üç yetkinlik: Nöro-adaptasyon, dijital yetenek ve duygusal dayanıklılık

96 ŞUBELERDEN

- 20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi “Ritmik Yakala” temasıyla gerçekleşti
- PERYÖN Ege 30. yaşını kutladı
- Eskişehir’de İş Hukuk ve SGK uygulamaları konuşuldu
- Üniversiteli gençlerle “İnsan kaynakları vizyonu” buluşması

98 KİTAP
Yasemin Kaya - *Bookinton Editörü

99 KİTAPLIK
Bookinton desteğiyle

100 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

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Dinçer Güleyn
İdil Türkmenoğlu
Necdet Kenar
Ahmet İstif
Emre Tuna Aydın
Cem Sezgin

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

LİDERLİK VE YÖNETİM SERTİFİKA PROGRAMI

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi (EDU) tarafından hazırlanan **Liderlik ve Yönetim Sertifika Programı**, yeni nesil liderlik yaklaşımlarını güçlü bir akademik perspektifle bir araya getiriyor.

5 Modül | 87 Saat | 12 Gün | 4 Webinar

İş Simülasyonları | Koçluk Görüşmeleri



Ayrıntılı bilgi ve
kayıt için QR kodu
okutun.





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

Dönüşümün merkezinde insan

Değerli PY Dergi okurları,

PY Dergimizin yeni sayısı, yılın son çeyreğinde PERYÖN olarak çalışma hayatının insan odaklı gelişimine yön verdiğimiz çalışmalara, birlikte yarattığımız etkiye odaklı. Bu sayının odağında hem bu yıl ekim ayında düzenlediğimiz 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nin ortaya koyduğu önemli çıktılar hem de kasım ayında gerçekleştirdiğimiz 17. İnsana Değer Ödülleri töreninin çalışma hayatında insan odağının giderek nasıl güçlendiğini gösteren değerli sonuçları yer alıyor.

Bu yıl kongremizi “İz Bırakan İnsan” temasıyla düzenledik. 1500’ü aşkın katılımcı, iki gün boyunca 40 oturumda 100’e yakın alanında uzman konuşmacıyı dinledi; fuar alanında 40 stantta farklı sektörlerin insan kaynakları alanında sunduğu yeniliklerle tanıştı. Teknolojinin, dijitalleşmenin ve yapay zekâ temelli iş modellerinin çalışma yaşamını hızla dönüştürdüğü bir dönemde, insanın özgün değer üretme gücünü yeniden görünür kılmak önemliydi.

İki gün boyunca dinlediğimiz konuşmalar, tartıştığımız fikirler ve farklı sektörlerden gelen deneyimler, kurumların geleceğinin teknoloji kadar insana yatırım yapma cesaretiyle şekillendiğini gösterdi. Kongre çıktılarına baktığımızda, liderlik anlayışından yetenek yönetimine, çalışan deneyiminden kültürel dönüşüme kadar geniş bir alanda ortak bir ihtiyaç belirlediğini görüyoruz: İnsan odağını kaybetmeyen, sürekli gelişime ve öğrenmeye dayalı bir çalışma hayatı.

34. Kongremiz 20-21 Ekim 2026'da

Kongrenin hemen ardından gelecek yılın çalışmalarına başladık. 34. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'ni 20-21 Ekim 2026'da düzenleyeceğiz. Bu tarihleri şimdiden ajandanıza not alabilirsiniz.

Bu sayıda geniş yer verdiğimiz 17. İnsana Değer Ödülleri ise iş dünyasında insan odaklı anlayışın nasıl güçlendiğini gösteren önemli bir barometre niteliğinde. Yıllar içinde başvuruların düzenli biçimde artması, kurumların çalışanlarının gelişimine, eşitliğe, esenliğe ve sürdürülebilir bir kurum kültürüne verdikleri önemin yükseldiğini gösteriyor.

Başvurulardaki bu artışı yalnızca bir sayı değil, iş dünyasında oluşan bilinç düzeyinin somut bir göstergesi olarak görüyoruz. İnsan odaklı uygulamaların yaygınlaşması, hem kurumların rekabetçiliğini artırıyor hem de ülkemizin çalışma hayatına uzun vadeli değer kazandırıyor.

“Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım”

Yeri gelmişken, siz değerli okurlarımıza önemli bir gelişmenin de bilgisini vermek isterim. PERYÖN olarak **“Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım”** adlı yeni bir eğitim programı düzenliyoruz. Avrupa Birliği tarafından desteklenen ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülen “Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi” kapsamında hayata geçirdiğimiz bir program bu.

Temel hedefimiz ise çalışma yaşamında ayrımcılığın son bulması, eşit işe eşit ücret prensibinin tam olarak uygulanması, çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları eşitsizliklerin azaltılması ve bu alanda güçlü bir farkındalık ile savunuculuk oluşturulması. Programın hedef kitlesini insan kaynakları liderleri, yöneticiler ve uygulayıcı ekipler oluştururken; yararlanıcı grubunda farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar ve bu kurumlarda çalışan tüm bireyler yer alıyor.

Bu programla birlikte PERYÖN olarak, eşitliğin iş yaşamında sistemli ve sürdürülebilir biçimde hayata geçirilmesi için önemli bir adım atmış olduğumuzu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyorum.

Yeni yıl yeni fırsatlar

Ve yeni bir yıl bizleri bekliyor...

Yeni bir yıla yaklaşırken dileğim, hepimizin çalışma hayatında daha fazla güvenle, daha fazla ilhamla ve daha fazla cesaretle yol alabilmesi. İş yaşamında karşılaştığımız güçlüklerin bizi geliştiren adımlara dönüşmesini; emek verdiğimiz tüm işlerin bize anlam, değer ve umut katmasını içtenlikle diliyorum. 2026'nın sizlere sağlık, huzur, sevdiklerinizle birlikte geçireceğiniz güzel zamanlar ve kendinizi yenileyebileceğiniz bereketli bir yıl getirmesini diliyorum.

PERYÖN 17. İnsana Değer Ödülleri sahiplerini buldu

Büyük ödül Pluxee ve Folkart'ın oldu

PERYÖN'ün kurumların iş dünyasında örnek teşkil eden insan odaklı uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla düzenlediği İnsana Değer Ödülleri 17'nci kez sahiplerini buldu. Büyük Ödül'ü büyük ölçekli işletmelerde Pluxee, KOBİ kategorisinde ise Folkart Yapı kazandı.



Dr. Eylem Derya Özgür - PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN'ün insan kaynakları alanındaki insan odaklı, yenilikçi, yaratıcı ve başarılı uygulamaları yaygınlaştırmak, örnek teşkil eden çalışmaları iş dünyasına kazandırmak amacıyla düzenlediği İnsana Değer Ödülleri 17'nci kez sahiplerini buldu.

Ödül töreni PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün konuşmasıyla başladı. Özgür, konuşmasında şunları söyledi: "İnsana değer veren kurumlar, yalnızca daha mutlu çalışanlara değil, daha güçlü iş sonuçlarına da sahip oluyor. Kendini değerli hisseden çalışanların bağlılığı yüzde 59'a varan oranlarda artıyor. İnsana yatırım yapan organizasyonların kârlılığı yüzde 25'e kadar daha hızlı büyüyor. Çalışan deneyimine yatırım yapan kurumlarda üretkenlik iki kata kadar yükseliyor. Yani insana değer vermek, sadece bir insan kaynakları yaklaşımı değil; geleceğin rekabet üstünlüğünü kazandıran stratejik bir yönetim yaklaşımı."

“Daha iyi bir geleceğin yolu ortak akıldan geçiyor”

Avrupa İnsan Yönetimi Birliği (EAPM) tarafından tanınan Avrupa'daki ilk ve tek ödül olan İnsana Değer Ödülleri töreninde EAPM Yönetim Kurulu Başkanı ve WFPMA (Dünya İnsan Yönetimi Dernekleri Federasyonu) Yönetim Kurulu Üyesi Berna Öztınaz da açılış konuşması yaptı. Öztınaz konuşmasında şu ifadelerle yer verdi: “Çalışma hayatının dinamikleri büyük bir hızla dönüşüyor. Geleceğe bakarken şuna odaklanmak ve inanmak istiyorum: Eğer doğru değerlere sahipseniz, sağlam bir psikolojik kapasiteniz varsa, iyi ve doğru bir iletişim ağına sahipseniz ve her şeyden öte cesaretiniz varsa yeni

dünya size inanılmaz fırsatlar sunabilir. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'ne başvuran ve insana yaptığı yatırımı göstermek isteyen tüm kurum ve ekiplerin cesaretini kutluyorum.”

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı Ela Kulunyar ise konuşmasında şunları söyledi: “Şirketlerinde insana değer veren uygulamaları düşünen, hayal eden, altyapısını kurgulayan, hayata geçiren insan kaynakları profesyonellerinin ilham veren hikayelerini dinlediğimiz, birbirimizden öğrenip paylaştığımız PERYÖN İnsana Değer Ödülleri iyi uygulamaların yaygınlaşmasını sağlıyor. Bu amacı benimseyen tüm katılımcılara ve 17 yıldır sürdürülmesini sağlayan tüm destekçilerimize gönülden teşekkür ederiz.”

Çok sayıda şirket ödül törenine destek oldu

ÖDÜL TÖRENİNİN SPONSOR VE DESTEKÇİLERİ

Metodolojisinin yapılandırılması **ARGE Danışmanlık** tarafından yapılan PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nin, metodolojiye uygun saha ziyaretleri ve raporlaması uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi **PwC Türkiye İnsan Kaynakları Danışmanlığı** tarafından gerçekleştirildi.

Ödül Töreni destekçilerimiz: Ana Sponsor **Meditopia**,
“Dijital Dönüşüme Liderlik” Kategorisi Sponsoru **Prozon Kurumsal Teknoloji Çözümleri**,
“Geleceğin İş Yaşamında Sürdürülebilir Değer Yaratmak” Kategorisi Sponsoru **EDM Bilişim**
ve “Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği” Kategorisi Sponsoru **Ono Teknoloji Hizmetleri**.

PERYÖN İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ'Nİ KAZANAN ŞİRKETLER

Alanında uzman jüri üyeleri tarafından 100 saate yakın sürede yapılan değerlendirme toplantıları neticesinde toplam 8 kategoride ödüle değer görülen kurumlar:

İnsana Değerde Liderlik Kategorisi - BÜYÜK ÖDÜL

Büyük ölçekli işletme: Pluxee Çalışan Deneyimi Danışmanlık ve Pazarlama Hizmetleri A.Ş.
KOBİ: Folkart Yapı Sanayi Tic. A.Ş.

Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.
KOBİ dalında: Progen Tohum A.Ş.

Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Maxion İnci Jant Grubu
KOBİ: Volvo Group Otomotive Tic. LTD. ŞTİ.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Garanti BBVA
KOBİ: Merck İlaç Ecza ve Kimya Tic. A.Ş.

Dijital Dönüşüme Liderlik Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Yıldız Holding A.Ş.
KOBİ: RE/MAX Türkiye

Geleceğin İş Yaşamında Sürdürülebilir Değer Yaratmak Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Türk Hava Yolları A.O.

Öğrenen Organizasyon ve Öğrenme Çevikliği Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: Lila Kağıt Sanayi ve Tic. A.Ş.
KOBİ: Yüce Auto Motorlu Araçlar Tic. A.Ş.

Bağlılık, Kültür ve Dönüşüm Yönetimi Kategorisi

Büyük ölçekli işletme: SOFTTECH Yazılım Teknolojileri
Araştırma Geliştirme ve Pazarlama Tic.
KOBİ: Inveon Bilgi Teknolojileri Danışmanlık ve Tic. A.Ş.



İnsana Değerde Liderlik Kategorisi - BÜYÜK ÖDÜL
Büyük ölçekli işletme: Pluxee Çalışan Deneyimi Danışmanlık ve Pazarlama Hizmetleri A.Ş.



İnsana Değerde Liderlik Kategorisi - BÜYÜK ÖDÜL
KOBİ: Folkart Yapı Sanayi Tic. A.Ş.



Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Kategorisi
Büyük ölçekli işletme: **Enerjisa Üretim A.Ş.**



Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Kategorisi
KOBİ dalında: **Progen Tohum A.Ş.**



Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar Kategorisi
Büyük ölçekli işletme: **Maxion İnci Jant Grubu**



Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar Kategorisi
KOBİ: **Volvo Group Otomotive Tic. LTD. ŞTİ.**



Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Kategorisi
Büyük ölçekli işletme: **Garanti BBVA**



Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Kategorisi
KOBİ: **Merck İlaç Ecza ve Kimya Tic. A.Ş.**



Dijital Dönüşüme Liderlik Kategorisi
Büyük ölçekli işletme: **Yıldız Holding A.Ş.**

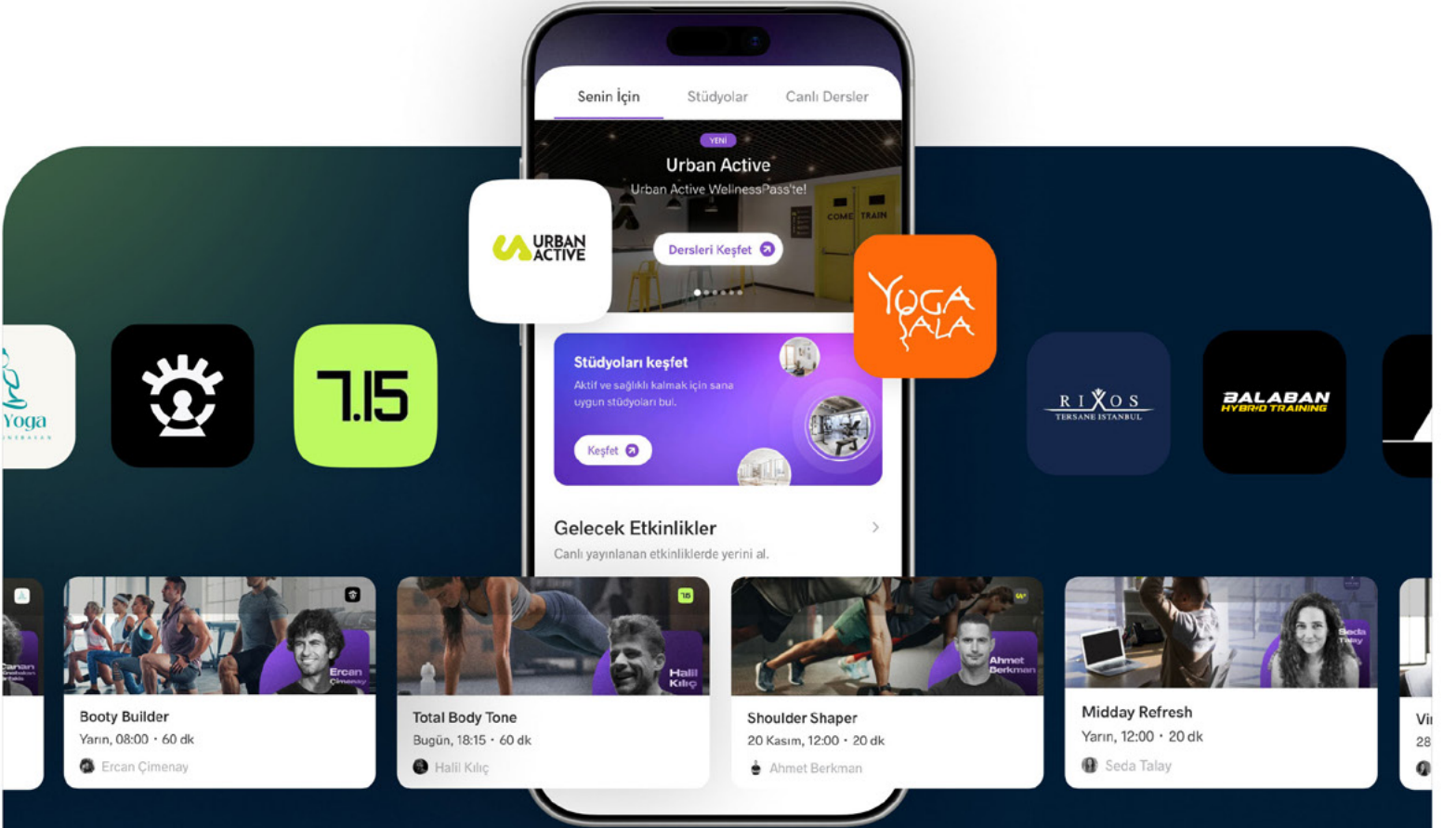


Dijital Dönüşüme Liderlik Kategorisi
KOBİ: **RE/MAX Türkiye**



“Bir aralık bulsam başlayacağım.”

diyen çalışanlarınıza spor imkanını
bu Aralık ayında verin.



- ✓ 1000+ anlaşmalı spor tesisine fiziksel erişim
- ✓ Kürek, tenis, fitness, dans, pilates ve 20+ branş
- ✓ Ayda 100+ canlı online ders
- ✓ Exclusive koşu, padel ve fonksiyonel egzersiz topluluklarına erişim
- ✓ Kart operasyonsuz, QR ile check-in



MEDITOPIA
WellnessPass

Yılın son CHRO Toplantısı “Sahici Liderlik” temasıyla gerçekleştirildi



PERYÖN'ün yılın son CHRO Toplantısı, “Sahici Liderlik” temasıyla gerçekleştirildi. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve etkinliğin destekçisi Howden Türkiye Çalışan Yan Haklar Segment Lideri Süha Gürpınar Gürkan'ın açılış konuşmalarıyla başlayan buluşmada,

farklı sektörlerden çok sayıda kurumun CHRO'su bir araya geldi. Etkinliğin konuşmacısı, Konuşmacı, Yazar ve Liderlik Koçu Mehmet Özel, “Sahici Liderlik” başlıklı sunumuyla insan kaynakları yöneticilerine ilham veren bir perspektif sundu.

PERYÖN, İlk Fırsat Programı'na desteğini sürdürüyor



PERYÖN, merhum Şevket Sabancı'nın vizyonuyla “Esas Sosyal Fırsat Eşitliği Sağlar” mottosuyla hayata geçirilen İlk Fırsat Programı'nın paydaşı olmaya devam ediyor. Dernek bu kapsamda, PERYÖN Akademi çatısı altında, programa katılan gençlerin gelişim yolculuklarına katkı sunuyor. Konuyla ilgili yapılan açıklamada, “Yeni mezun tüm gençleri kutluyor; 10 yıldır genç istihdamında fırsat eşitliğini hayata geçirme vizyonuna liderlik eden Esas Sosyal Yönetim Kurulu Başkan Vekili Emine Kamışlı başta olmak üzere, Özlem Akgüneş Meler yönetimindeki tüm İlk Fırsat Ekibi'ne özverili çalışmaları için teşekkür ediyoruz” denildi.

STK'larda kariyer fırsatları

PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar, Esas Sosyal'in fırsat eşitliği odağıyla hayata geçirdiği ve PERYÖN Akademi'nin destekçisi olduğu İlk Fırsat Programı'nın 10. Dönem Oryantasyon Etkinliği'nde konuşmacı oldu.

Esas Sosyal Direktörü Özlem Akgüneş Meler moderatörlüğünde gerçekleşen buluşmada Sonuvar, sivil toplum kuruluşlarında kariyer gelişimi konusunda ki deneyimlerini gençlerle paylaştı.



WEBINAR

CANLI!
LinkedIn YouTube

Ücret Trendlerine Yakından Bakış

Dr. Eylem Derya Özgür
PERYÖN
Yönetim Kurulu Başkanı

Dinçer Güleyn
Mercer
Doğu Akdeniz Bölge CEO

19 Aralık 2025, Cuma
12:00 - 13:00

PERYÖN

“Ücret Trendlerine Yakından Bakış” Webinar'ı düzenlendi

Yeni yıl yaklaştıkça ücret trendleri, kurumların ve insan kaynakları profesyonellerinin gündemindeki en önemli başlıklardan biri haline geliyor. Bu kapsamda, yeni yılda öne çıkacak ücret politikalarına ve trendlerine dair kapsamlı bir bakış sunmak amacıyla, 19 Aralık Cuma günü “Ücret Trendlerine Yakından Bakış” başlıklı bir webinar düzenlendi.

Webinar'da, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ile Mercer Doğu Akdeniz Bölge CEO'su Dinçer Güleyn konuşmacı olarak yer aldı. Etkinlik, PERYÖN'ün YouTube kanalı ve LinkedIn hesabı üzerinden eş zamanlı olarak yayınlandı.

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

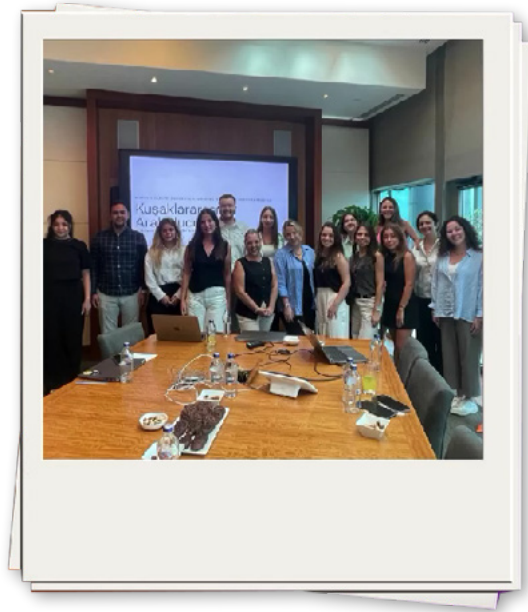
“Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım” eğitim programına büyük ilgi

Avrupa Birliği tarafından desteklenen ve ILO Türkiye tarafından yürütülen “Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi” kapsamında hayata geçirilen “Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım” eğitim ve farkındalık programına PERYÖN üyeleri yoğun ilgi gösterdi. Talep üzerine açılan ek kontenjan da kısa sürede doldu.

Program; insan kaynakları süreçlerinde eşitlik ilkesini hâkim kılmayı, çeşitlilik ve kapsayıcılığı kurumsal politikaların parçası haline getirmeyi ve iş yerlerinde ayrımcılığa karşı duyarlılığı artırmayı amaçlıyor. Özellikle kadınlar, gençler, engelliler ve Romanlar odağında geliştirilen program, çalışma hayatında fırsat eşitliğini güçlendirmeyi hedefliyor.



Proje kapsamında, 18 Aralık Perşembe günü HanSpaces Ataşehir'de gerçekleştirilen lansman toplantısının ardından, 19 Aralık Cuma gününe kadar süren iki günlük eğitim programı tamamlandı.



Yeni Nesil İK Uzmanları Garanti BBVA'da

PERYÖN'ün Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı kapsamında katılımcılar, Garanti BBVA Genel Müdürlüğü'nün ev sahipliğinde bir araya geldi.

Ziyaret sırasında, Garanti BBVA'nın “Yeteneğin Parladığı Yer” yaklaşımıyla yürüttüğü işveren markası çalışmaları yakından incelendi; İnsan Kaynakları ekibinin vizyon ve deneyimleri dinlendi. Ayrıca Creatiful Kurucu Ortağı ve Sabancı Üniversitesi EDU Eğitim Ortağı Atakan Demir, Gen-Z odağında farklı bakış açıları paylaştı.

Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı ilk mezunlarını verdi

PERYÖN'ün Sabancı Üniversitesi iş birliğiyle hayata geçirdiği Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı'nın ilk dönemi başarıyla tamamlandı.

Program kapsamında katılımcılar; yetenek yönetimi, performans değerlendirme sistemleri, OKR, işveren markası yönetimi ve iş hukuku gibi temel alanlarda derinleşirken; dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamalarıyla stratejik becerilerini geliştirme fırsatı buldu. Çeşitlilik yönetimi, hibrit çalışma modelleri ve çalışan esenliği gibi güncel başlıklarla insan odaklı dönüşümün geleceğine hazırlandılar.



İK'YI STRATEJİYE TAŞIYAN DÖNÜŞÜM

Rutin işleri otomatikleştirin, yetenek kazanımı, çalışan bağlılığı ve gelişim planlarına odaklanın. Detaysoft, **+25 yıllık SAP deneyimiyle** SuccessFactors'u doğru yapılandırma, yerelleştirme ve analitikle hızla hayata geçirir.

DETAYSOFT İLE FARK

- **Doğru yapılandırma & entegrasyon**
Uçtan uca proje yönetimi ve sürdürülebilir destek.
- **Yerelleştirme uzmanlığı**
SuccessFactors'un standart yapısını Türkiye'nin yasal ve kültürel dinamikleriyle uyumlu hale getirir.
- **Analitikten içgörüyeye**
Detaysoft'un analitik/raporlama yetkinliğiyle verinizi karar desteğine dönüştürün.
- **Sektöre uygun çözümler**
Farklı sektör tecrübesiyle kurum kültürünüze tam uyum.
- **Bulut esnekliği**
Değişen iş modellerine hızlı uyum; verimlilik, çeviklik ve güvenliği birlikte sunar.
- **Yapay zeka ile akıllı İK**
SAP Joule ile İK'yı otomatikleştirin; hızlandırın ve kişiselleştirilmiş öneriler sayesinde süreçleri kolaylaştırın.



PERYÖN'den Yapay Zekâ Odaklı Webinar

PERYÖN ve WSI London iş birliğiyle geliştirilen, İK liderleri ve uzmanlarına yönelik yapay zekâ odaklı sertifika programlarının tanıtıldığı bilgilendirme webinarı, 4 Eylül'de gerçekleştirildi. WSI Londra ve Türkiye Yönetici Ortağı, WSI Global Yapay Zekâ Liderlik Komitesi Başkan Yardımcısı Hande Ocak Başev'in katılımıyla düzenlenen webinarda; "AI Superpowered: HR Lead" ve "Next-Gen HR Skills" programlarının içerikleri, süreçleri ve sıkça sorulan sorular paylaşıldı.



Global vizyon, uluslararası sertifika

PERYÖN ve WSI London iş birliğiyle hayata geçirilen "AI Superpowered: HR Lead" programı, C-Level İK liderleri için özel olarak tasarlandı.

İşe alımdan performansa, yetenek yönetiminden dijital dönüşüme kadar İK'nın tüm stratejik alanlarını yapay zekâ perspektifiyle ele alan program, liderlere kapsamlı bir gelişim fırsatı sunuyor. Eğitimler, Hande Ocak Başev tarafından yürütülüyor.



Next-Gen HR Skills: Yapay Zekâ Sertifika Programı tamamlandı

Altı hafta, beş modül ve toplam 24 saat süren çevrim içi program; İK profesyonellerine yapay zekâ teknolojilerini anlama, değerlendirme ve süreçlerine entegre etme yetkinliği kazandırmak amacıyla tasarlandı. 28 Ekim'de başlayan programda, işe alımdan performans yönetimine, çalışan deneyiminden bağlılığa kadar tüm İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları ele alındı. Katılımcılar, pratik projelerle teknik ve metodolojik altyapı kazandı.

PERYÖN Oturumu: "Stratejilerimiz & Planlarımız"



MCT Consulting tarafından düzenlenen 30. İnsan Kaynakları Zirvesi kapsamında gerçekleştirilen "Stratejilerimiz & Planlarımız" başlıklı PERYÖN oturumunda; PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Akıncılar, Yönetim Kurulu Üyesi Ersin Başyıldız ve Genel Sekreter Sinem Sonuvar konuşmacı olarak yer aldı.

PERYÖN'ün web sitesine Altın Örümcek Ödülü



PERYÖN'ün kısa süre önce yenilenerek yayına alınan peryon.org.tr web sitesi, Altın Örümcek Ödülleri'nde Eğitim, Sosyal Sorumluluk ve Etkinlik kategorilerinde halk oylamasıyla üçüncülük ödülüne layık görüldü. PERYÖN'ün tasarımı Made by Cat imzalı web sitesi; insan odaklı bir dijital deneyim sunma hedefiyle, kullanıcı dostu, erişilebilir ve sürdürülebilir bir altyapı üzerine kurgulandı.

PERYÖN yönetimi şubeleri ziyaret etti



PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar, PERYÖN Ege Şubesi'ni ziyaret etti. Ziyarette PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serap Manisalı ve Yönetim Kurulu Üyeleri ile görüş alışverişinde bulunuldu.



PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar, PERYÖN İç Anadolu Şubesi'ni ziyaret ederek, şubenin Yönetim Kurulu Başkanı Ceren Ertem Çimen ve Denetim Kurulu Başkanı Çağrı Toksoy ile bir araya geldi.

2022

LCW TÜM İK VE PERSONEL
SÜREÇLERİNİ **EDM** İLE
OTOMATİK HALE GETİRDİ.



2025

ŞİMDİ İK DİJİTAL
DÖNÜŞÜM SIRASI SİZDE

PERYÖN 33. İNSAN ODAĞINDA YÖNETİM KONGRESİ

Algoritmaların gölgesinde “İnsanın izini sürdü”

PERYÖN'ün bu yıl 33'üncüsünü “İz Bırakan İnsan” temasıyla düzenlediği İnsan Odağında Yönetim Kongresi, iş ve insan kaynakları dünyasından isimleri buluşturdu. Kongre, iki gün boyunca, 100'e yakın konuşmacı, 40 oturum, 40 stant ve 1500'ü aşkın katılımcıyla gerçekleşti. Teknoloji çağında insanın önemine odaklanan Kongrede, Sürdürülebilirlik ve HRTech sahnesinde yeni trendler, iyi uygulamalar, geleceğin insan kaynakları gibi geniş bir yelpazede çok sayıda önemli oturum düzenlendi.



İş ve insanı odağına alarak 54 yıldır Türkiye’de çalışma hayatına yön veren PERYÖN’ün düzenlediği “33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi”, alanında uzman konuşmacıları, farklı kurumlardan İK profesyonellerini ve iş dünyası liderlerini İstanbul’da buluşturdu. İki gün boyunca, 100’e yakın konuşmacı, 40 oturum, 40 stant ve 1500’ü aşkın katılımcıyla gerçekleşen Kongre, hafızalarda iz bıraktı.

14-15 Ekim 2025 tarihlerinde Lütfi Kırdar Kongre Merkezi’nde düzenlenen ve ana teması “İz Bırakan İnsan” olan Kongre, şarkılarıyla farklı kuşakların hafızalarında iz bırakan sanatçı Burak Kut’un açılış performansının ardından, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür’ün konuşmasıyla başladı.

İki gün boyunca çalışma hayatının ve insan kaynaklarının en önemli gündem başlıklarını, ilham verici konuşmacılar ve gündem yaratan oturumlarla ele alan Kongrede, Sürdürülebilirlik Sahnesi’nde çevresel sürdürülebilirlikten eşitliğe, kapsayıcılıktan esenliğe uzanan geniş kapsamda çalışma hayatının bugünü ve geleceği konuşulurken, HRTech Sahnesi’nde İK alanındaki en güncel teknolojik gelişmeler ve uygulama örnekleri paylaşıldı. Fuar alanında ise sektörün önde gelen firmaları yeni uygulamalarını katılımcılarla buluşturarak güçlü ağlar kurma fırsatı yakaladı.

“Geleceğin liderliği bilgelikle şekillenecek”

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, Kongrenin açılışını yaptığı konuşmasında şunları söyledi: “Yapay zekânın iş dünyasında yarattığı dönüşüm artık geri dönülemez bir noktada. Yapay zekâ iş dünyasını yeniden şekillendiriyor. Yapay zekâyı açık sektörlerde iş ilanları yüzde 38 arttı. AI becerisine sahip çalışanlar ortalama yüzde 56 daha yüksek maaş alıyor. İşverenlerin yüzde 86’sı, yapay zekânın iş modellerini dönüştürdüğünü söylüyor. Evet, dönüşüm çoktan başladı ve bu hızlı dönüşümün insan odaklı bir yaklaşımla ele alınması gerekiyor.”

Geleceğin liderliğinin bilgiyle değil, bilgelikle şekilleneceğini, bu çağda liderliğin artık sadece yön

göstermek değil; belirsizlikte güven yaratmak, değişim içinde anlam bulmak olduğunu belirten Özgür, sözlerine şöyle devam etti: “Makine öğrenir ama anlam vermez; anlamı veren biziz. Makine hesaplar ama hayal kurmaz; hayali kuran biziz. Makine uygular ama yönü belirlemez; yönü belirleyen biziz. ChatGPT tüm cevapları verebilir ama doğru soruyu sormak hala insana özgüdür. Bugünün liderinin en büyük sorumluluğu, teknolojiyi yönetirken insanı unutmamaktır ve geleceğin en güçlü kurumları da insanı merkezde tutarak dönüşenler olacaktır.”

“Dönüşümün öznesi biziz”

Sözlerine stratejik iş gücü planlamasının önemini vurgulayarak devam eden Dr. Eylem Derya Özgür, “Şirketlerin sadece yüzde 15’i stratejik iş gücü planlaması yapıyor, işverenlerin yarısının dahi yeniden beceri kazandırma programı yok. Yani dünya değişiyor ama biz hala hazırlık aşamasındayız. Teknoloji ilerliyor ama insan bu değişime aynı hızda eşlik edemiyor. Yetenek ihtiyacı ile yetenek akışı arasındaki boşluk giderek büyüyor. Bu nedenle artık seyirci olamayız. Bu dönüşümün öznesi biziz. Peki biz, sınırları olmayan coğrafyalarda organizasyonları yöneten insan kaynakları profesyonelleri olarak ne yapacağız? Köprü olacağız; korku ile umut arasında, teknoloji ile insan arasında, bugün ile yarın arasında” dedi.

Sürdürülebilirlik ve HRTech Sahneleri

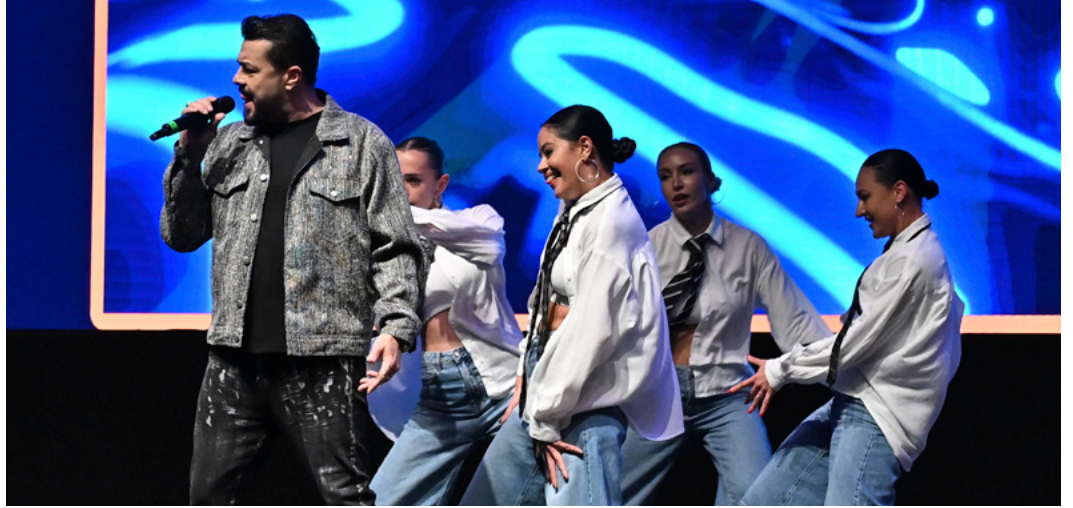
Dr. Kerem Dünder ve Gökçen Müftüoğlu Çapa’nın sunumuyla gerçekleşen, alanında uzman çok sayıda konuşmacının yer aldığı 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi’nde iki gün boyunca çok yönlü ve iz bırakan liderlik, geleceğin çalışma hayatı, yapay zekâ çağında yeni denge arayışı, bir arada olmanın gücü, duygusal dayanıklılık ve kurumlarda sağlığın stratejik gücü gibi, insan kaynağı yönetiminin ve çalışma hayatının en öncelikli gündemleri konuşuldu. Sürdürülebilirlik Sahnesi; kalkınma, sosyal dönüşüm, dijitalleşmenin izleri, sosyal sürdürülebilirlik, etik ve liderlik konularına ev sahipliği yaparken, HRTech Sahnesi’nde ise İK teknolojileri gündeme getirildi.



Kongre programı kapsamında Diageo Türkiye Genel Müdürü Bahar Uçanlar, Ülker CEO'su, pladis Türkiye ve Orta Asya Başkanı Özgür Köllüfkakı ve dünyanın en etkili empati öncülerinden biri olarak kabul edilen Mimi Nicklin de ilham veren konuşmalarıyla katılımcılar ile buluştular. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Akıncılar'ın moderatörlüğünde; Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, liderlik vizyonunu ve deneyimlerini katılımcılarla paylaştı.

Ufuk açan konuşmacılar, heyecan verici başlıklar ve sürprizler eşliğinde gerçekleşen Kongre; Ana Sponsorlar Garanti BBVA, Kariyer.net, Meditopia, Pluxee; Platin Sponsor Han Spaces; Gold Sponsorlar SOA, IC Holding; Teknoloji Sponsoru Vodafone

Türkiye; Sürdürülebilirlik Sponsorları MetropolCard, TSKB; HRTech Ana Sponsoru Heltia; HRTech Sponsorları FlowQ, ING Hubs Türkiye, MechSoft, Ono, Prozon, TÜRKKEP'in destekleri ile düzenlendi.



Kongrenin ilk gününde sahne alan ünlü şarkıcı Burak Kut ve dans ekibi, şarkıları ve danslarıyla herkesin güne pozitif bir şekilde başlamasını sağladı.

EAPM BAŞKANI BERNAL ÖZTINAZ: "GELECEĞİ BİRLİKTE İNŞA EDİYORUZ"

Avrupa İnsan Yönetimi Derneği (EAPM) Yönetim Kurulu Başkanı ve WFPMA Yönetim Kurulu Üyesi Berna Öztınaz, kongreye video mesajıyla katıldı. Öztınaz, video mesajında şu ifadelerle yer verdi: "Bu yıl sizlerle sahnede olamasam da, kalbim sizlerle Türkiye'nin ve dünyanın en önemli insan kaynakları buluşmalarından birinde. Biz Brüksel'de, Avrupa İnsan Kaynakları Dernekleri Birliği'nin toplantısında. 36 ülkenin insan kaynakları profesyonelleri adına hepinize sevgi ve selamlarımı iletiyorum. Burada da sizlerle aynı soruları tartışıyoruz: Bugünün ve geleceğin çalışma hayatını nasıl şekillendireceğiz? Liderliği nasıl yeniden tanımlayacağız?"

Bence PERYÖN Kongresi artık sadece bir buluşma değil; insan odaklı düşüncenin merkezi, Türkiye'nin değil dünyanın nabzını tutan bir platform.



BERNA ÖZTINAZ

Dünya zorlu bir dönemden geçiyor. Sosyoekonomik gerilimler, savaşlar, artan kutuplaşma, değerleri yeniden şekillendiriyor. Yapay zekânın hızlı yükselişi iş modellerini dönüştürüyor; iklim krizi ise hem anlamı hem de çalışma hayatının sürdürülebilirliğini sorguluyor.

İnsan kaynakları profesyonelleri olarak bizler, artık sadece çalışanları değil, değerleri de yönetiyoruz. Teknolojiyi insan yararına kullanmanın, sürdürülebilirliği kurum kültürüne yerleştirmenin sorumluluğunu taşıyoruz.

Bugün başarı, yalnızca verimlilik ya da kârlılık değil; anlam yaratmak, olumlu toplumsal etki bırakmaktır. Başarı sadece bugünü kazanmak değil, çok geç olmadan gelecek kuşaklar için de doğru olanı yapmaktır. Bu yılın teması bize bunu bir kez daha hatırlatıyor: Geleceği beklemiyoruz; birlikte inşa ediyoruz.

Yapay zekâdan yeşil dönüşüme, çok kuşaklı iş gücünden kapsayıcılığa kadar her başlıkta yön belirliyoruz. İnsan kaynakları yalnızca işi destekleyen değil, toplumu dönüştüren bir güç. Çalışma hayatında verimliliği, etiği, dengeyi ve empatiyi ayakta tutan temel denge unsuru.

Ve biz, PERYÖN olarak, Türkiye'de, Avrupa'da ve dünya sahnesinde değer odaklı liderliğin güçlü savunucularıyız. Belki dünya her zamankinden daha belirsiz, ama yönümüz net. Çünkü elimizde, pusulamız olan değerlerimiz var. Pusulayı doğru tuttuğumuz sürece, hangi rüzgâr eserse essin, yönümüz de doğru olacak."

PERYÖN BAŞKANI DR. EYLEM DERYA ÖZGÜR: “GELECEĞİN ÖZNESİ BİZİZ”

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür kongrenin açılışında yaptığı konuşmada, “Teknoloji hızla değişirken, liderliğin özü hâlâ insanı anlamaktan geçiyor. Gelecek, teknolojinin değil; teknolojiyle insanı bir anlam etrafında buluşturanların olacak. Gelecek, en hızlı koşanın değil; en anlamlı yolculuğu yapanın olacak” dedi.

PERYÖN olarak 54 yıldır “şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etme” vizyonu ile çalışıyoruz. Hep aynı soruyu soruyoruz: İnsanı işin merkezinde nasıl tutarız? Bu yıl temamız “İz Bırakan İnsan.” Çünkü amacımız sadece yol almak değil, yolumuzu anlamlı kılmak.

İz, dokunduğumuz hayatların toplamıdır; keşfettirdiğimiz potansiyel, verdiğimiz cesaret, açtığımız kapıdır. Bugünün ötesine uzanan, yarını şekillendiren mirastır. Tarih bize her dönüm noktasında bunu gösterir: Sümerler çivi yazısını bulduklarında bilgiyi kalıcı kıldılar; Galileo “Yine de dönüyor” diyerek bilimin onurunu korudu; Marie Curie bilimin kadınlara kapalı kapılarını açtı; Mandela affederek bir ulusu birleştirdi; Atatürk akıllı ve bilimi rehber yaparak bir milletin yeniden doğuşunu sağladı.

Peki biz, bu hızlı dönüşüm çağında nasıl özgün katkılar bırakacağız? Bugünden yarına nasıl bir değer üreteceğiz? İnsanları ortak bir amaç etrafında topladığımızda, bir çalışanın potansiyelini fark ettiğimizde, zor bir günde yanında olduğumuzda, adaletli bir karar verdiğimizde biz de bir iz bırakıyoruz.

Bugün insanlık tarihinin en büyük dönüşümlerinden birinin içindeyiz. Kimi izler insanı özgürleştirdi kimi zincirledi, kimi bilimi büyüttü, kimi gücü kutsadı. Aradaki fark teknolojiye değil, onu kullananın niyetinde. Ateş hem ısıttı hem yakıtı. Yazı hem aydınlattı hem yasakladı. İnternet hem birleştirdi hem kutuplaştırdı. Şimdi elimizde düşünebilen bir araç var: Yapay zekâ.

Ama yönünü biz belirleyeceğiz. Onu hangi niyetle kullanacağımız, çağımızın izini belirleyecek.

Bizler, en son vazgeçen olduk

Son yıllar hepimiz için zorluydu. Afetler, belirsizlikler, küresel krizler... Fakat her defasında gördük ki insanın içinde olağanüstü bir yeniden doğma gücü var. İnsan kaynakları profesyonelleri olarak bizler, en önce sorumluluk alan, en son vazgeçen olduk. Yıkımın ortasında umut inşa ettik, belirsizlikte güven yarattık, kayıpların ardından birlikte ayağa kalktık.



DR. EYLEM DERYA ÖZGÜR

Ama bu kadar yoğun değişim içinde doğal olarak yorgunluk da artıyor. Gartner’a göre çalışanların yüzde 73’ü değişim yorgunluğu yaşıyor, yöneticilerin yüzde 75’i bunalmış durumda. Buna rağmen çalışanların yüzde 82’si yeni beceriler kazanmaya istekli. İnsan hem yorgun hem meraklı hem kaygılı hem umutlu. Tam da bu yüzden rolümüz hiç bu kadar kritik olmamıştı.

Bizler, korku ile umut, teknoloji ile insan, bugün ile yarın arasında bir köprü olacağız. Bu köprünün adı liderliktir. Artık liderlik sadece yön göstermek değil; belirsizlik içinde güven yaratmak, değişimin ortasında anlam bulmaktır. Makine öğrenir ama anlam veremez; hesaplar ama hayal kuramaz; uygular ama yönü belirleyemez. Yönü belirleyen biziz.

Artık veriye ulaşmak değil, veriyi anlamlandırmak, hikâyeleştirmek, insanlaştırmak önemli. Teknoloji çağında liderlik, geleceği planlamaktan çok, insanı o geleceğe taşıyacak kültürü inşa etmektir. Yapay zekâ iş dünyasını dönüştürüyor. İlgili sektörlerde iş ilanları yüzde 38 arttı; çalışanlar ortalama yüzde 56 daha yüksek ücret alıyor. Ancak şirketlerin yalnızca yüzde 15’i stratejik insan kaynakları planlaması yapıyor, yarısı yeniden beceri kazandırma programlarına sahip. Yani dünya hızla değişiyor ama organizasyonlar hâlâ hazırlık aşamasında.

Bu dönüşümde seyirci olamayız; özne biziz.

Ve size üç soru bırakıyorum: Bugün hangi izi bırakıyorsunuz? Yarın hangi izi bırakmak istiyorsunuz? Bu izi bırakmak için neyi farklı yapacaksınız? Gelecek, en hızlı koşanın değil; en anlamlı yolculuğu yapanın olacak.

İş yaşamının geleceğini, liderlik ikliminin oluşturduğu kültür şekillendirecek. Ve o geleceğin öznesi biziz.

“ŞİRKETLERİ BÜYÜTEN SERMAYE DEĞİL, İNSAN KAYNAĞININ YENİLENME GÜCÜDÜR”

Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Akıncılar ile “Çok Yönlü Liderlikten Geleceğin Çalışma Hayatına” başlıklı oturumda bir araya geldi. Şirketlerin ancak sürekli yenilenen insan kaynağıyla genç ve sürdürülebilir kalabileceğine dikkat çeken Akın, hız çağında liderliğin en büyük sınavının denge kurmak olduğunu söyledi.



“İş hayatına baktığımda, geriye dönüp beni ben yapan en temel unsurun sektörler ya da projeler değil, insanlar olduğunu görüyorum. Sanayiden ticarete, inşaattan havalimanlarına, enerjiden finansa uzanan bu uzun yolculukta öğrendiğim en net şey şu: Hiçbir iş, onu sahiplenen, inanan ve birlikte yürüyen insanlar olmadan sürdürülebilir değildir. Ben kararlar almış olabilirim ama o kararları hayata geçiren, arkasında duran ve beni izleyen ekiplerim olmasaydı bugün burada olmazdım.

Yıllar içinde şunu da net biçimde gördüm: İnsan kaynağı statik değildir; tıpkı şirketler gibi sürekli yenilenmek zorundadır. Gençken tecrübeye, olgunluk döneminde enerjiye ihtiyaç duyarsınız. Ben iş hayatımın ilk dönemlerinde hep kendimden daha deneyimli insanlarla çalıştım. Bugün ise yüksek enerjili, meraklı ve dünyayı sorgulayan gençlerle birlikte olmaktan besleniyorum. Çünkü artık biliyorum ki şirketleri genç tutan şey, yaş değil; değişime açıklık ve taze bakış açılarıdır.

Şirketlerin sermaye yapıları da zihniyeti de değişmeli

Özellikle halka açık yapılarda şirketlerin sahibi değil, paydaşları vardır. Şirketler büyümek, dönüşmek ve küreselleşmek istiyorsa sermaye yapıları da zihniyetleri de değiştirebilir. Sahipliğin el değiştirmesi, sadece finansal bir karar değil; aynı zamanda insan kaynağını büyüten, yeni yetenekleri içeri alan ve kurumu gençleştiren bir mekanizmadır. Büyüyen her şirket, aynı zamanda daha fazla insana alan açar.

Genç girişimcilere baktığımda ise iki duyguyu aynı anda taşıyorum: Hayranlık ve kaygı. Bugünün dünyasında çok genç yaşta büyük başarılar mümkün. Ancak

hızın bu kadar arttığı bir çağda asıl mesele, başarıyı hazmedebilmek ve sürdürebilmektir. Tecrübe hâlâ çok kıymetli. Gençlere hep şunu söylüyorum: “Evet, hızlı olun ama yaşadıklarınızı sindirmeyi, denge kurmayı ve sakin kalmayı ihmal etmeyin. Aksi hâlde başarı çok hızlı gelip aynı hızla kaybolabilir.”

İnsan odaklı bakış açım, sadece şirketlerimde değil, sosyal sorumluluk alanında da yol gösterici oldu. Türkiye İnsan Kaynakları Vakfı çatısı altında yürüttüğümüz projelerle, özellikle gençlerin kişisel, kültürel ve sosyal gelişimini desteklemeyi amaçladık. Doğu ve Güneydoğu’ndan gelen üniversite öğrencilerinin büyük şehirlerle tanışması, bireysel gelişim programlarıyla kendilerini keşfetmeleri ve kadınların güçlenmesine yönelik çalışmalar benim için en az iş hayatındaki projeler kadar anlamlı.

Odaklanmak, çok çalışmaktan daha değerli

Bugün insan kaynakları fonksiyonu, eski adıyla “personel işleri” olmaktan çoktan çıktı. İK artık kurumun vicdanıdır, kültür taşıyıcısıdır ve iç barışın garantisidir. Bu alanda kadınların güçlü şekilde öne çıkmasını da çok doğal buluyorum. Çünkü empati, şefkat ve duygusal zekâ, şirketlerin sürdürülebilir başarısında en az finansal göstergeler kadar belirleyici.

Şuna inanıyorum: Odaklanmak, çok çalışmaktan daha değerlidir. Bir işe gerçekten konsantre olduğunuzda, onu sonuna kadar götürme iradesini gösterdiğinizde sonuç kaçınılmaz olarak gelir. Karşılık beklemeden fayda üretmek, insanlara ve topluma katkı sunmak ise iş hayatını anlamlı kılan en güçlü motivasyondur. Günün sonunda geriye kalan, insanlarda bıraktığınız izdir.”

heltia 2.0

Size Ne Sunuyor?



Brokerlik



Önleyici sağlık



Esenlik ve çalışan destek

Sigorta Şirketleri



Kurumlar



Satın alma
avantajı



Etkin sağlık
yönetimi



Yüksek çalışan
memnuniyeti

Bu hizmetleri aynı çatı altında
birleştiren tek şirketiz



Detaylı bilgi için
QR kodu okutun

İNSANLA BAŞLAYAN, BİRLİKTE GÜÇLENEN BİR LİDERLİK

Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşcı Firuzbay, Management Centre Türkiye Kıdemli Ortağı Didem Gürcüoğlu Tekay'ın sorularını yanıtladığı "Geleceğe Birlikte İz Bırakmak" başlıklı oturumda, iz bırakmanın yalnızca yapılanlarla değil, insanlarda bıraktığı hislerle mümkün olduğunu belirtti.



EBRU TAŞCI FİRUZBAY

DİDEM GÜRCÜOĞLU TEKAY

İz bırakmayı düşündüğümde, zihnime hemen isimler, anlar ve duygular geliyor. Eminim bu salondaki pek çok meslektaşım için de aynıdır. Kimi zaman hayatınızda iz bırakan bir öğretmen, kimi zaman birlikte çalıştığınız bir lider, kimi zaman da çok zor bir anda sizi gerçekten dinleyen biri... Ben iz bırakmayı çoğu zaman yapılan eylemden çok, geride kalan hisle tanımlıyorum.

Biz insan kaynakları profesyonelleri çok şanslı bir mesleğe sahibiz. Çünkü işimiz doğrudan insanla. Her temasımızda, her kararımızda, her küçük dokunuшта bir iz bırakıyoruz; bazen farkında olarak, bazen de hiç farkında olmadan. Kurumlarda rotasını kaybetmiş bir çalışana uzanan bir el, zor bir dönemden geçen bir ekibin yanında durmak ya da bir çalışanın evine, ailesine yansıyan güven duygusu... Bunların her biri, görünmeyen ama kalıcı izler.

PERYÖN de tam olarak bunu yapıyor. Her yıl binlerce İK profesyoneline dokunan etkinlikleri, kongreleri,

sertifikasyon programları ve genç meslektaşlara yönelik koçluk çalışmalarıyla uzun vadeli bir etki alanı yaratıyor. Bu temasların her biri, insanların kariyer yolculuğunda hatırlayacakları izlere dönüşüyor. İz bırakmak, bireyden başlayıp kuruma, oradan ailelere ve topluma yayılan büyük bir çember oluşturuyor.

Garanti BBVA'da yıllar içinde şunu çok net gördüm: Kariyerinde yönünü kaybetmiş bir çalışana doğru zamanda dokunmak, sadece o kişinin performansını değil, hayata bakışını da değiştirebiliyor. Zor bir dönemden geçen bir ekibin yanında durmak, "yalnız değilsiniz" duygusunu hissettirmek, o ekibin ayakta kalmasını sağlıyor.

Bazen de izler, işin çok ötesine geçiyor. Bir çalışanın güvenle, huzurla çalıştığı bir kurumda bunun evine, ailesine, çocuklarına yansıdığını görüyorsunuz. İşte o zaman iz dediğimiz şeyin ne kadar geniş çemberler oluşturduğunu daha iyi anlıyorsunuz.

Gelecek bugünden başladı; biz yalnızca yönünü belirliyoruz

Garanti BBVA'yı hep bir okul olarak tanımlıyoruz. Çünkü bizim için gelecek, yarın başlayan bir şey değil; bugün attığımız adımlarla şekilleniyor. Bugün aldığımız kararlar, bugün kurduğumuz sistemler, bizden sonrakilerin yaşayacağı gerçeklere dönüşüyor. O yüzden kapıyı nasıl araladığımız, bizden sonrakilere nasıl bir yol bıraktığımız son derece önemli.

Dijitalleşme, yapay zekâ, veri, teknoloji... Hız, belirsizlik ve karar baskısı zaman zaman hepimizi yorabiliyor. Liderler olarak bir yandan sonuç üretmemiz, bir yandan insanı kaybetmememiz gerekiyor. İşte tam da bu nedenle insan odağını her zamankinden daha bilinçli bir şekilde merkeze koymamız şart.

Bu yaklaşımla önümüzdeki beş yıllık stratejimizin merkezine "Radikal Müşteri Perspektifi"ni yerleştirdik. Biz bunu yalnızca müşteriye dönük bir yaklaşım olarak görmüyoruz. Kusursuz müşteri deneyimi, ancak çalışan deneyimi güçlü olduğunda mümkün. Bu nedenle empatiyi, Garanti BBVA kültürünün vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alıyoruz. Bugün Değerler Günü'nü kutlarken de aslında her gün yaşattığımız bu değerleri hep birlikte yeniden hatırlıyoruz.

Empati bizim için soyut bir kavram değil. Performans konuşmalarında, geri bildirimlerde, zor karar anlarında kendini gösteren çok somut bir liderlik pratiği. Bir çalışanın neye ihtiyacı olduğunu gerçekten anlamadan onu yönlendirmek mümkün değil. Aynı şey müşterilerimiz için de geçerli.

Radikal müşteri perspektifi dediğimiz yaklaşımın arkasında da bu var: Kendimizi karşımızdakinin yerine koyabilmek. Hangi kararın nasıl bir etki yaratacağını, insanların nasıl hissettireceğini düşünmek. Empatiyi kültürün bir parçası haline getirdiğinizde, ilişkilerin dili değişiyor; güven güçleniyor.

Birlikte yaptığımızda etki gerçekten büyüyor

Garanti BBVA olarak topluma katkısı yalnızca ürünlerimizle ya da süreçlerimizle sınırlamıyoruz. Bu etkiyi üç ana eksenle ele alıyoruz. Bunlardan ilki kapsayıcılık. Kadın-erkek eşitliğinden öte; gençleri, farklı erişilebilirlik ihtiyaçlarını ve çeşitliliğin tüm boyutlarını kapsayan bir anlayıştan söz ediyoruz. Kadın girişimcileri destekleyen finansman programlarımızla binlerce projeye katkı sunduk.

İkinci odağımız eğitimde fırsat eşitliği. Geleceğin temeli çocuklar ve onlara dokunan öğretmenler. Kurucusu olduğumuz Öğretmen Akademisi Vakfı aracılığıyla öğretmenlerin gelişimini destekliyor, uzun vadeli bir etki yaratmayı hedefliyoruz. Üçüncü alan ise kültür ve sanat.



EBRU TAŞCI FİRUZBAY

SALT üzerinden sergilere, araştırmalara ve etkinliklere ücretsiz erişim sağlayarak kültürel üretimi daha geniş kitlelerle buluşturuyoruz.

Sürdürülebilirlik ise tüm bu başlıkların üzerinde yer alıyor. Birleşmiş Milletler'in hedefleriyle uyumlu şekilde iklim krizi, çevre ve özellikle denizler odağında projeler geliştiriyoruz. "Mavi Nefes" gibi inisiyatiflerle yalnız bugüne değil, yarına da iz bırakmayı amaçlıyoruz.

Benim liderlik dilimde ekip, takım ve birlikte olmak çok merkezi bir yerde duruyor. Bu salondaki herkesin ayrı bir rengi, ayrı bir enerjisi var. Ama bu renkler bir araya geldiğinde çok daha güçlü bir tablo ortaya çıkıyor. Garanti BBVA'da "birlikte yaparız" dediğimiz şey bir slogan değil; gerçekten yaşadığımız bir kültür.

Bugün yetenek ve kültür alanında yaklaşık 300 kişilik bir ekiple çalışıyoruz. Front ekiplerimiz sayesinde organizasyonun nabzını iki yönlü tutabiliyoruz hem hayata geçirdiklerimizi çalışanlarımıza aktarıyor hem de onların sesini bize geri getiriyoruz. Zorluklarda da, başarılarında da refleks olarak "birlikte" diyoruz. Çünkü bireysel etki alanlarımız var ama bir araya geldiğimizde o etki çok daha genişliyor.

İnsanlar yaptıklarını unutabilir, hissettiklerini unutmaz. İz bırakmayı ben en çok bu cümleyle özetliyorum. İnsanlar zamanla yaptıklarını unutabilir ama onlarda bıraktığınız duyguyu unutmaz. O yüzden hem iş hayatında hem özel yaşamda nasıl bir iz bırakmak istediğimizi düşünmek çok kıymetli.

“GELECEĞİN İŞ DÜNYASI YAPAY ZEKÂ + İNSAN İŞ BİRLİĞİNDE ŞEKİLLENECEK”

Bloomberg HT Genel Yayın Yönetmeni Açıl Sezen ile Kariyer.net CEO'su Fatih Uysal, “Yeni Normal: Yapay Zekâ + İnsan” başlıklı oturumda bir araya geldi. Uysal, konuşmasında; istihdam piyasasına ışık tutan verilerle yapay zekânın iş dünyasında ve hatta yaşamın her alanında yarattığı dönüşümle ilgili görüşlerini paylaştı.



Yapay zekâ, istihdam piyasasından yetenek yönetimine kadar tüm süreçleri yeniden şekillendirerek, alışlagelmişin üzerinde dönüştürücü bir potansiyele sahip olsa da geleceği belirleyecek olan hala “insan akli, empatisi ve yaratıcılığı”. Otomasyonu yapay zekâyı bırakıp, insani özelliklerimizle fark yarattığımız bir gelecek inşa etmek, yapay zekâ + insan iş birliğinde mümkün olacak.

Yılda ortalama 1.9 milyon kişinin yeni işini bulmasına doğrudan katkı sağlayan bir platform olarak, 25 yıldır Türkiye’de istihdamın gelişimine destek olma hedefiyle çalışıyoruz. Ayda 11 milyondan fazla iş başvurusuna aracılık ediyor ve elimizdeki büyük veriyi anlamlı çıktılar

üretmek için kullanıyoruz. Bu doğrultuda istihdam piyasasındaki tabloyu görebilmek adına 2025 yılı verilerini incelediğimizde; özellikle aday tarafında belirgin bir hareketlilikten söz etmek mümkün. Verilerimize göre, adaylarımız arasında geçen yıla kıyasla aktif kullanıcı sayısında artış gözleniyor. Bu içgöründen yola çıkarak adaylarımıza, önümüzdeki 3 ay içinde iş değişikliği planları olup olmadığını sorduk. Buna göre; adayların yüzde 72’si önümüzdeki 3 ay içerisinde iş değiştirmeyi planladığını belirtti. Bu oran yılın ikinci çeyreğine kıyasla yüzde 12’lik bir artış gösteriyor. Bu sonuç, adayların “bekleyip, görme” dönemini geride bırakarak aktif bir iş arayışı içine girmesi olarak yorumlanabilir.

Diğer yandan işveren tarafında yapay zekâ ile ilişkili yetkinliklere olan talebin yükseldiği gözlemleniyor. Önceleri Bilişim sektöründe yoğunlaşan bu yetkinlikler, son altı ayda Perakende, Sağlık, Endüstri, Otomotiv gibi sektörlerde yayılmış durumda. Bu sektörlerde; müşteri destek chatbot'ları, içerik öneri motorları, gerçek zamanlı görsel denetim sistemleri gibi ihtiyaçlara yönelik yetkinlikler öne çıkıyor. Bu tablo hem çalışanlar hem de işverenler için yapay zekânın getirdiği bir dönüşüm içinde olduğumuzu açıkça gözler önüne seriyor.

İK süreçlerinde yapay zekâ adaptasyonu öncelikli

Yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine etkisini gözlemleyebilmek amacıyla gerçekleştirdiğimiz “Türkiye’de Yapay Zekâ ve İş Hayatı: Fırsatlar, Zorluklar, Beklentiler” araştırmamıza göre; şirketlerin yüzde 59’u İK süreçlerinde yapay zekâyı kullanmadığını belirtiyor.

Gartner’ın bu yıl yayınladığı araştırmaya göre; dünyada aktif olarak yapay zekâ kullanmayı planlayan ve halihazırda uygulayan İK liderlerinin oranı ise yüzde 61 ve bu oran son 2 yılda yüzde 42’lik artış göstermiş durumda.

Bu tablo Türkiye’deki şirketlerin İK süreçlerinde yapay zekâ kullanımı konusunda henüz yolun başında olduğunu gösterse de İK profesyonelleri bu alanda daha hızlı yol alınması gerektiği konusunda hemfikir.

Araştırmamıza katılan profesyoneller, yapay zekâ adaptasyonun İK departmanı için kritik öneme sahip olduğunu belirterek, İK departmanını bilişimden sonra ikinci sıraya koyuyor. Adaptasyonun önündeki en büyük engellerin ise şirket kültürü ve yönetim anlayışı olduğu belirtiliyor. Veri gizliliği ve güvenliği ile yapay zekânın faydalarına dair farkındalık eksikliği de adaptasyonu engelleyen unsurlar arasında öne çıkıyor.

İşe alım süreçlerinde ve aday tarama işlemlerinde kullanılıyor

Araştırmamıza katılan İK profesyonelleri, yapay zekâ teknolojisini en çok işe alım süreçleri ve aday tarama işlemlerinde kullandığını belirtiyor. Katılımcıların yüzde 82’si zaman tasarrufu sağladığını belirtirken, İK profesyonellerinin büyük bölümü kullanılan yapay zekâ araçlarından memnun olduğunu ifade ediyor. İK uzmanları, yaşanan süreçte sahip olmaları gereken yetkinliklerin de farklılaşacağını öngörüyor. İK alanında



FATİH UYSAL

çalışacaklar için veri analizi/yorumlama ile değişim yönetimi ve organizasyonel dönüşüm gibi becerilerin ön plana çıkacağını düşünüyorlar. Ayrıca İK alanında ortaya çıkmasını öngördükleri yeni roller ise şu şekilde sıralanıyor: Yapay zekâ entegrasyon uzmanı, İK veri analisti, yapay zekâ destek uzmanı.

İK profesyonelleri yanılmıyor. Özellikle işe alım süreçlerine entegre yapay zekâ teknolojilerinin verimlilik sağladığı, araştırmalarda açıkça gözlemlenirken, bu teknolojileri yönetebilmek için gerekli yetkinlikleri edinme ihtiyacı kaçınılmaz olacak. Yakın zamanda, Chicago ve Rotterdam üniversiteleri tarafından yayınlanan “Şirketlerde Sesli Yapay Zekâ Kullanımı” çalışmasında yapay zekâ ile yapılan mülakatlarda işe alım metriklerinin arttığı gözlemlendi. Buna göre; iş tekliflerinde yüzde 12, işe başlama oranında yüzde 18, 30 günlük işe devam oranında ise yüzde 17’lik artış ile karşılaşıldı. İlerleyen süreçte İK profesyonellerinin bu araçları yönetme konusunda yeni yetkinliklere ihtiyacı olacağı bir gerçek.

Yapay zekâda direksiyonda olan hala insan

Yapay zekâda direksiyonda olan hala biziz. Bugün GPT gibi modeller zaten bildiğimizi düşündüklerimizi pekiştirerek bizi her zaman onaylama eğiliminde. Ancak gerçek değer, teknolojinin onayından ziyade, insanın sorgulamasıyla yaratılıyor. Geleceğin iş dünyasında başarı, yapay zekânın otomasyon gücünü insan akli empatisi ve yaratıcılığıyla buluşturabilenlerin olacak. Çünkü teknolojiyi anlamlı kılan yine insanın kendisi olacak.

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA YENİ DENGİ ARAYIŞI

Pluxee Türkiye CEO'su Eda Uluca Özcan, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Görevlisi, Stratejik Danışman ve Yazar İdil Türkmenoğlu'nun yönettiği "Yapay Zekâ Çağında Yeni Denge Arayışı" başlıklı panelde konuştu.



İDİL TÜRKMENOĞLU

EDA ULUCA ÖZCAN

Eda Uluca Özcan: Benim hayatım hep teknolojinin içinde geçti. İnternetin ortaya çıkışından mobil teknolojilere, bulut çözümlerinden bugün yapay zekâya kadar pek çok dönüşümü bizzat yaşadım. Uzun yıllar boyunca bu teknolojilerin üretildiği ve dünyaya yayıldığı tarafta yer aldım. Bugün ise ilk kez, bu teknolojileri hayata geçiren; insan odaklı bir yaklaşımla "insanın faydasına nasıl kullanırız, hayatını nasıl kolaylaştırırız" diyen taraftayım.

İnsan her zaman merkezde olacak

Çünkü teknoloji, özünde insan için var. Gelişirken insanı da değiştiriyor. X jenerasyonu internetle tanıştı, Z jenerasyonu ise yapay zekâyla birlikte iş dünyasına adım atıyor. Teknoloji yalnızca iş yapış biçimlerimizi değil, kimliğimizi de dönüştürüyor. Ben bu ilişkiyi biraz ebeveyn-çocuk ilişkisine benzetiyorum. Bir çocuk büyürken biz onun gelişimi için her türlü desteği veriz. O değişir, dönüşürken bizi de değiştirir. Çoğu zaman çocuğu yönettiğimizi zannederiz ama aslında o bizi

yönlendirmeye başlar. Teknoloji de tam olarak böyle bir etkileşim içinde ilerliyor.

Ama ne kadar değişirse değişsin, özünde bir şey hiç değişmiyor: İnsan, insan. Sanayi devriminde de böyleydi, bugün de böyle... İnsana dair dertler, beklentiler, ihtiyaçlar hep benzer. Çünkü teknoloji, her zaman insana dair ve insan için var. Ben buna hep inandım.

Bugün Türkiye'de yaklaşık 1,5 milyon çalışana dokunuyoruz. Bu çok önemli bir ölçek. Global bir şirket olarak farklı ülkelerde, farklı kültürlerde çalışanların alışkanlıklarını da yakından gözlemleme imkânımız oluyor. Bu kapsamda 10 ülkede Todd Leadership adlı bir araştırma yaptık.

Türkiye'deki çalışanlar daha iş odaklı

Araştırmaya Fransa, Belçika, Brezilya, Hindistan, Romanya gibi dünyanın farklı bölgelerinden ülkeler dâhil. İş odaklılık oranı Türkiye'de yüzde 35. Dünya ortalaması

ise yüzde 20. Yani Türkiye’de çalışanlar gerçekten işine odaklı. Ancak ilginç bir fark var: Çalışanlar için ne iş yaptıkları, hangi ünvana sahip oldukları o kadar da belirleyici değil. Asıl önemli olan, içinde bulundukları çekirdek çevre. Birlikte çalıştıkları ekip, güvenli ve anlamlı bir çalışma ortamı.

Yakın çevreden gelen anlam, paylaşım ve değer duygusu, yapılan işin önüne geçiyor. Bu da bize şunu gösteriyor: Çalışma ortamını gerçekten iyi hale getirdiğinizde, çalışanlardan inanılmaz bir verim alabiliyorsunuz. Çünkü Türk çalışanı yüreğini ortaya koyuyor. Bağlılık oranı da bunu doğruluyor. Türkiye’de bu oran yüzde 58, dünya ortalaması ise yüzde 49. Yeter ki siz o güveni ve değeri verin; çalışan da bunun karşılığını fazlasıyla sunuyor.

Çalışan dünyası da hızla değişiyor. Eskiden yan haklar denildiğinde temel ihtiyaçlar, özellikle yemek ön plandaydı. Bugün ise beklentiler çok daha geniş. Çalışan, işvereni yanında hissetmek, takdir edilmek, desteklenmek istiyor. Duygusal tatmin artık en az maddi haklar kadar önemli.

Bir yandan uçak bileti almak istiyor, spor için alışveriş yapmak istiyor, bir kafede kahvesini içmek istiyor. Tüm bunları yan haklar kapsamında görmek istiyor. Bu çeşitlilik, insan kaynakları dünyasında yönetimi de zorlaştırıyor. Farklı pozisyonlar, ünvanlar, yöneticiler ve her biri için farklı yan haklar.



EDA ULUCA ÖZCAN

Bu ihtiyaçtan yola çıkarak yeni bir çözüm geliştirdik. İnsan kaynaklarının tüm yan hakları pozisyon bazında yönetebildiği bir “kokpit”. Yıl içinde giren-çıkan çalışanları, değişen rolleri takip edebiliyor ve aynı zamanda çalışanlara seçim özgürlüğü sunabiliyor. Yan haklar dünyası artık bambaşka bir noktaya evrildi.

İz bırakan lidere ihtiyacımız var

Bizim işimiz aslında çalışanı mutlu eden bir ekosistem kurmak ve insan kaynakları dünyasına bu konuda destek olmak. Bunu da teknolojiyi kullanarak yapıyoruz. Her jenerasyona hitap eden, kapsayıcı çözümler üretmek zorundayız. Bu bizim için gerçekten gurur verici bir misyon.

Temel ihtiyaçlar elbette değişmiyor. Yemek, gıda, birlikte sosyalleşmek hâlâ çok kıymetli. Ofiste ya da uzaktan, bir araya gelip sohbet edebilmek, o muhabbeti koruyabilmek... Bunlar olmazsa biz de olmayız. Bu değişmeyecek.

Şirketler olarak sürekli bir dönüşüm içindeyiz ve bu hiç bitmeyecek. Son 5-10 yılda dijital dönüşümü konuştuk, şimdi gündemimiz yapay zekâyı organizasyonlara uyumlamak. Bu dönüşümün en kritik unsuru ise liderlik. İz bırakan liderlere ihtiyacımız var.

Ben iyi lideri anlamak için ekibine bakarım. Kendinden daha iyilerle bir ekip kurabilen, o ekibi bir arada tutabilen, vizyon koyan ve peşinden sürükleyebilen lider gerçekten iyi liderdir. Biz CEO’lar olarak, insan kaynaklarıyla birlikte bu liderleri ortaya çıkarmak ve geleceği hazırlamak zorundayız.

Her zaman “yeşil” kalabilmeliyiz

Şirket içinde her departman kıymetlidir ama roller farklıdır. CEO’nun temel görevi şirketi geleceğe hazırlamaktır. İnsan kaynaklarının rolü ise bu yolculukta CEO’nun yanında olmak; doğru insanları seçmek, geliştirmek, eğitmek ve geleceğe taşımaktır. Ben insan kaynaklarını her zaman CEO’nun sağ kolu olarak görürüm. Çünkü insan kaynakları olmadan şirketin geleceği olmaz.

Evet, günümüzün büyük kısmı operasyonla geçiyor. Ama en az yüzde 20-30 zamanımızı geleceği inşa etmeye ayırmak zorundayız. Bu olmazsa olmaz. Elimizde farklı çalışma modelleri var: uzaktan, hibrit, yapay zekâ... Yarın başka şeyler olacak. Önemli olan bu tempoya uyum sağlamak. Bunun için çok sevdiğim bir kavram var: Perennial. Yani her zaman yeşil kalan... Biz perennial olabildiğimiz sürece ayakta kalacağız.

“PERFORMANS ARTIK HIZDAN ÇOK DAYANIKLILIKLA ÖLÇÜLÜYOR”

“Duygusal Dayanıklılık: Kurumlarda Sağlığın Stratejik Gücü” başlıklı oturumda, Meditopia Kurucu Ortağı ve CEO’su Fatih Mustafa Çelebi ve QNB Portföy Genel Müdürü Egemen Erden, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Betül Çorbacioğlu’nun moderatörlüğünde kurumların ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını ve aralarındaki paralelliği konuştu.



FATİH MUSTAFA ÇELEBİ

EGEMEN ERDEN

BETÜL ÇORBACIOĞLU

Çalışan deneyiminde yeni denge noktası

Fatih Mustafa Çelebi: Bugün bütün dünyada kurumların sağlık ve wellness alanında yan haklara daha fazla bütçe ayırdığını görüyoruz. Bu alan büyüyor; kaynaklar artıyor; zaman ayrılıyor. Bunun birçok sebebi var ama somut olmak için iki başlıkta toparlayacağım.

İlki, işveren perspektifi. Türkiye’nin yeteneği çekme ve elde tutma konusunda kendine özgü zorlukları var; vardı, olmaya da devam edecek. Bugün farklı formlarda yaşıyoruz. Öte yandan modern çalışanın sağlık farkındalığı çok yükseldi. Sağlık, spor, psikolojik/mental destek gibi hizmetlere bireysel olarak erişim ise maliyet nedeniyle çoğu zaman zor; hatta kimi zaman astronomik. Kurumlar burada toplu alım gücüyle devreye giriyor. Spor imkânından psikolojik desteğe kadar geniş bir yelpazeyi çalışanlarına ücretsiz ya da çok uygun fiyatla sunabiliyor ve bunun etkisi ölçülebilir. Bu tip yan haklar, yeteneği çekme ve tutma metriklerine ciddi katkı veriyor. Yani konu sadece “iyi niyet” değil; doğrudan iş sonuçlarına yansıyan bir yatırım.”

Çalışanların duygu durumunu en çok iş hayatı belirliyor

İkincisi, çalışan perspektifi. Biz yakın zamanda kapsamlı bir araştırma yaptık; yaklaşık 150 bin çalışana temas

ettik. Çıkan en çarpıcı bulgulardan biri şuydu: İnsanların dörtte üçü genel duygu durumunu ve psikolojisini en fazla etkileyen alanın iş yaşamı olduğunu söylüyor; hatta çoğu zaman aile hayatının etkisinden bile daha güçlü. Bu şu demek: Kurum içinde bu alanda bir kültür yaratmak ve kişilere erişilebilir wellness, spor/fitness, mental-duygusal destek imkânı sunmak, çalışanın hayat kalitesine doğrudan dokunuyor. Çalışan da bu yüzden o kurumda kalmak istiyor ya da o kuruma katılmak istiyor. Trendin arkasında hem insan hayatına sürdürülebilir katkı, hem de kurumların başarı metriklerine sürdürülebilir katkı var.

Türkiye’ye baktığımızda ise ilginç bir tablo görüyoruz. Bazı sektörlerde –özellikle bankacılıkta, sigortada,



FATİH MUSTAFA ÇELEBİ

otomotivde, perakendede- Avrupa'nın pek çok ülkesinin bile önüne geçmiş, çok yenilikçi ve ilerici uygulamalar var. Bir grup şirketin politikaları Orta ve Kuzey Avrupa çizgisine yaklaşmış durumda. Bir yandan da geride kalan, bu dönüşüme henüz adım atmamış kurumlar var, arada "orta segment" de var. Bu çeşitliliğin bir nedeni de şu: Türkiye'de belirsizlik çok yüksek ve İK liderlerinin gündemi birçok ülkeye kıyasla daha ağır. Ücret dönemleri, enflasyon, çalışan beklentisi, iş gücü hareketliliği... Bu koşullar dayanıklılık gerektiriyor ama aynı zamanda hızlı öğrenmeyi de zorunlu kılıyor.

Sağlık yan haklarını anlatabilmek de bir strateji

Kıta Avrupası'yla kıyaslarken bir farkı da unutmamak lazım: Kuzey Avrupa'da kamunun ciddi bir sübvansiyon mekanizması var. Örneğin terapi süreçlerinde kamunun karşıladığı pay yüksek olabiliyor. Türkiye'de ise bu yük daha fazla kurumların omuzunda. O nedenle şirketlerin "ben çalışanıma bu yan hakkı sağlıyorum" demesi yetmiyor; bunu doğru anlatmak, görünür kılmak ve değerini netleştirmek gerekiyor. Çünkü çalışan açısından bu, artık "ekstra" değil; yaşam kalitesini belirleyen bir unsur.

Biz de 2026'ya giderken müşterilerimizle bu konuda daha güçlü bir hazırlık içindeyiz. Çalışanların spora erişiminin kolaylaşması, mental destek hizmetlerinin erişilebilir olması, kurumun bunu sahiplenmesi... Bunlar yeteneği çekmek ve tutmak açısından oyunu değiştiriyor. Geliştirilebilir alanın tam olarak burası olduğunu düşünüyorum; biz de bu yönde ilk çeyrek itibarıyla iş ortaklarımızla paylaşacağımız somut adımlar üzerinde çalışıyoruz.



EGEMEN ERDEN

Dayanıklılığın kaynağı bedende başlar

Egemen Erden: Benim kişisel yolculuğum liderlik anlayışına doğrudan yansdı. Hikâyem "hayal kurarak" değil, bir sorunla karşılaşarak başladı: 30 yaşında Tip 1 diyabet tanısı aldım. Finansal analist refleksiyle

oturup analiz yaptım; veri topladım, okudum, öğrendim ve doktorumun da söylediği gibi bir noktada "kendi doktorum olma" yoluna girdim. Denedim, yanıldım, hatalar yaptım ama genel çizgi hep daha iyiye gitti. Bugün spor, meditasyon ve beslenme disiplini bir tercih değil; hayatımın yapı taşları.

Finans dünyasında bu profil çok alışıldık değil. Rakamlarla konuşuruz; duygu dünyasını çoğu zaman bastırırız. Üstelik bu işin stresi, en tehlikeli stres: kronik stres. Oturduğunuz yerde birikiyor; işten çıkınca trafikte, sonra evde devam ediyor. Ben ekibime bu yüzden sürekli şunu söylüyorum: Hareket edin. Çünkü iyi olma hâli, özellikle duygusal dayanıklılık, sadece "konuşarak" inşa edilmiyor.

Ruh-beden-zihin dengesini yeniden düşünmeliyiz

Elbette bir uzmandan destek alabilirsiniz; ama benim keşfettiğim daha bütünsel bir yöntem var. İnsan dediğimiz şey ruh-beden-zihin üçlüsü. Biz modern hayatta bunları ayrı ayrı yönetmeye alıştık. Bedene spor, zihne eğitim, duygu dünyasına ayrı çözümler ama aslında birbirinden kopmuyorlar. Burada en kolay başlangıç noktası beden; çünkü beden yalan söylemez. İyiye iyidir, değilse değildir. Görmezden gelerseniz bir gün daha sert biçimde karşınıza çıkar.

Ben diyabeti yönetmek için önce spora asıldım; metabolizma hareket eden bedende doğru çalışıyor. Sonra kendimi dayanıklılık sporlarında -Ironman seviyesinde- zorladım. Bu süreçte beden güçlenirken zihin de güçlenmek zorunda kaldı: iş devam ediyor, aile devam ediyor, hayat devam ediyor. Yarış gününde 12-13 saat boyunca zihniniz "bırak" derken siz kendi iç sesinizle mücadele ediyorsunuz. Madalya elbette güzel ama asıl kazanç o model: bedensel dayanıklılık + zihinsel dayanıklılık. Bu ikisi yükselince üçüncüsü, yani duygusal dayanıklılık, mecburen peşinden geliyor.

En hızlı giden değil, en az yavaşlayan kazanır

Bunu sadece kişisel hikâye olarak anlatmıyorum; kurumsal kültürün parçası olsun istiyorum. Finansçıyız ama işimizi insanların aklıyla yapıyoruz; sonuçları uyumlu iletişimle üretiyoruz. Bu yüzden hedeflediğim dayanıklılık, "insanı parçalayacak baskıya dayanmak" değil; sürdürülebilir performans. Takım kültürü birkaç haftada oluşmuyor; yıllar alıyor. "En hızlı giden değil, en az yavaşlayan kazanır" cümlesini çok önemsiyorum. Güven böyle oluşuyor; içeride ekip arasında, dışarıda müşteride. Bu da sadece söylemle değil, insanların kendi hayatında uygulamasıyla mümkün. Benim önerim net: En kolay yoldan başlayın. Bedenden. Hareket edin. Bunu bir "lüks" değil, kurumların desteklemesi gereken bir hak ve teşvik alanı olarak görüyorum.

“MASALARIN ÜSTÜNE ÇIKIN, DÜNYAYI BAŞKA BİR AÇIDAN GÖRÜN”

HBR Türkiye Genel Yayın Yönetmeni Serdar Turan, “Paradigma Değişiminde İz Bırakabilmek” başlıklı konuşmasında “Bugün büyük yapılar yok oluyor, kurumlar esniyor. Artık bizi kurtaracak bir “üst yapı” yok; hepimiz küçük ama birbirine bağlı çelik halkalar gibi çalışıyoruz. İnsan kaynakları bu halkaların uyumunu kuran orkestranın şefi olacak” mesajını verdi.



SERDAR TURAN

Harvard Business Review dergisi olarak bir çağ değişiminden geçtiğimizi düşünüyoruz. İş dünyası genellikle 20-25 yılda bir yeni bir döngüye girer. Bu döngülerde bildiğimiz her şey değişir, alışkanlıklarımız işe yaramaz hale gelir. Ve biz hemen o klasik tanıma sarılırız: “VUCA dünyasındayız.” Ama artık VUCA eskidi. Biz yeni bir kavramla yola çıktık: NAVI.

NAVI nedir?

- **Non-linear:** Hiçbir şey doğrusal değil, her şey üstel bir hızla büyüyor.
- **Accelerated:** Her şey hızlı; hemen, şimdi, bu anda. Patron böyle istiyor, paydaş böyle istiyor, regülatör öyle istiyor.
- **Volatile:** Zemin sürekli kayıyor, bulunduğumuz yer değişiyor.
- **Interconnected:** Her şey birbirine bağlı, entegre.

VUCA'nın olumsuz çağrışımını biraz olumluya çeviriyoruz. Çünkü bu dönem sadece tehditlerle dolu değil, fırsatlarla da dolu. Peki bizi bu dünyada ileriye taşıyan şeyler neler? Üç başlık öne çıkıyor: Dijital dönüşüm, yapay zekâ ve yenilikçi düşünce. Bizi yavaşlatanlara baktığımızda ise yine üç unsur görüyoruz: Yetenek açığı, regülasyonlar ve uyum sorunları.

Bu tabloda organizasyonların da yapısı değişiyor. Artık normal zekânın yanına artırılmış zekâyı koyuyoruz. Yetenekleri dönüştürüyor, sınırları kaldırıyoruz ki veri ve insan kaynağı akabilsin. Yapılar daha adaptif (uyarlanabilir) hale geliyor. Biz bu döneme “kopuş çağı” diyoruz. Çünkü bildiğimiz bütün formüller yeniden yazılıyor. Zincirler kırılıyor, köşeyi tutanlar yerini koruyamıyor. 50 yıllık reçeteler artık işlemiyor. Tabii her kopuş bir yıkım değildir; bazen rutinden kurtulup nefes almaktır. Kopuş çağı sizi uyandırır, konfor alanınızdan çıkarır.

Kaosun ortasındayız. Ama Henry Mintzberg'in dediği gibi: “Yöneticilik, kaosu kontrol etme ve belirsizliği düzenleme işidir.” O yüzden korkmayacağız. Kaosu yönetmek bizim işimiz. Artık eski İK'ya yer yok. Bu dönemde bakış açımızı değiştirmek zorundayız.

Ölü Ozanlar Derneği'ndeki o sahneyi hatırlayın. Hoca, öğrencilerine “Masaların üstüne çıkın, dünyayı başka bir açıdan görün” der. Biz de o masaların üstüne çıkacağız. O yükseklikten hem organizasyonu hem dünyayı yeniden göreceğiz.

Takımlar, “süper kahramanlar” oldu

Yapay zekâ artık her fonksiyonu dönüştürüyor. İnsan kaynaklarının bu dönüşümü yönetmesi gerekiyor. Kültürün, verinin, yetkinliğin akışını sağlamak elimizde. Önce biz içselleştireceğiz. Terzi kendi söküğünü dikecek. Bu çağda “süper kahramanlar” artık bireyler değil, takımlar.

Organik zekânın yanına dijital zekâyı koyduğumuz bir dönemde, yöneticilerin işi sadece karar vermek değil; bağlamı, hikâyeyi, anlamı birlikte kurmak. Peki, İK kimin tarafında? İşverenin mi, çalışanın mı? Bence İK, insanın tarafında olmalı. Bu insan çalışan da olabilir, yönetici de, paydaş da. Bu dönemde CHRO'lardan CEO çıkar mı? Evet, çıkmalı. Çünkü bu çağın liderleri kalbe, akla ve vicdana konuşanlar olacak.

Ve son olarak, tek bir şeye ihtiyacımız var: Cesaret. Kahramanlar oturdukları yerde kahraman olmaz. Bu dönemde ihtiyacımız olan cesaret, yalnızca fiziksel değil; ahlaki, duygusal, entelektüel ve yaratıcı cesaret. Yeni dönemi şekillendirenler, bu cesareti içselleştirenler olacak. Ve belki bazen haksız yere kovulacağız ama önemli olan şu: Bizim ardımızdan başkaları da o masanın üstüne çıkacak. Masanın üstünde görüşmek üzere.

“YALNIZLIKLARLA MÜCADELE EDEN BİR DÜNYADA, OFİSLER SOSYALLEŞME ALANI OLMALI”

Nurus Yönetim Kurulu Başkanı ve Han Spaces Kurucu Ortağı Güran Gökyay, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Şengül Arslan’la “Aidiyet Olmadan Yaratıcılık, Yaratıcılık Olmadan Rekabet Olmaz” başlıklı oturumda bir araya geldi. Gökyay, mekanların insanların yaratıcılıkları ve aidiyet duygusunu nasıl yönlendirdiğini anlattı.



Bir perspektifi özellikle Türkiye üzerinden anlatmak istiyorum. Çünkü Türkiye tam anlamıyla bir eşik ülkesi. Bir tarafta Batı kültürleriyle iş yapıyoruz, diğer tarafta Doğu’nun köklü değerleriyle iç içeyiz. Tam ortadayız. Ve bu “arada olma” hâli, doğru yönetildiğinde büyük bir avantaja dönüşebiliyor.

Şirketimiz 1927 yılında kurulmuş, bugün 98 yaşında. Böylesine köklü bir yapıyı teknoloji, kreatif üretim ve sanayi şirketine dönüştürmek hiç kolay değil. Hele ki bunu Türkiye’den çıkan bir marka olarak başarmaya çalışıyorsanız, işiniz daha da zorlaşıyor. Ama bir o kadar da anlamlı.

Türkiye’nin en büyük gücü hâlâ üretme kapasitesi. Genç nüfusumuz var ve bu nüfusun üretme, birlikte üretme ihtiyacı var. Ben uzaktan çalışma modellerinin tamamına karşı değilim; aksine bu alanda Handspace gibi girişimlerle aktif olarak içindeyim. Ancak şunu net söylüyorum: Her şirket için tamamen evden çalışma modeli doğru değil. Özellikle bizim gibi kolektif kültürle sahip toplumlarda.

Batı daha bireysel bir yapıdayken, biz imeceyle yan yana gelerek, konuşarak, tartışarak üreten bir kültürden geliyoruz. Yaratıcılık da üretkenlik de çoğu zaman bu fiziksel birliktelikten besleniyor.

Birliktelik bir çarpan etkisi yaratıyor

Kendi şirketimizde çok net gözlemlediğimiz bir şey var: Farklı disiplinlerden mühendisleri, tasarımcıları, saha ekiplerini bir araya getirdiğinizde; sahadan gelen bilgiyi üretim yapısına çevirebildiğinizde bambaşka ürünler ortaya çıkabiliyor. Hatta dünyayla rekabet edebilecek ürünleri çok daha erken fark edebiliyorsunuz.

Birlikte olmanın yarattığı bir çarpan etkisi var. 1+1 her zaman 2 etmiyor. Bazen parantezi koyup karesini aldığınızda 4 oluyor, 9 oluyor. Mesele o çarpanı nereye koyduğunuz. Pandemi sonrası yapılan araştırmalar bize çok net bir tablo gösteriyor. İkinci Dünya Savaşı yıllarında sığınaklarda büyüyen çocukların sonraki yaşamları

nasıl incelendiyse, bugün de pandemi sonrası çalışma modellerinin insan üzerindeki etkileri ciddi şekilde araştırılıyor. Ve en temel başlıklardan biri mental sağlık.

Batı’da bugün her 6 kişiden biri kronik yalnızlık yaşıyor. Gençlerin arkadaşlarıyla geçirdiği zaman geçmişe kıyasla yüzde 50’nin altına düşmüş durumda. Çalışanlara baktığınızda yalnızlık, stres ve başa çıkamama duyguları; sağlık sorunlarını, işe gitmek istememeyi, verimlilik kaybını beraberinde getiriyor.

Başta kulağa hoş gelen trafik yok, ofis yok, masraf yok dönemi uzun vadede insanları yalnızlaştırmış görünüyor. Bu da bize şunu söylüyor: Ofisin anlamı değişti, fonksiyonu değişti. Artık ofis sadece çalışılan bir yer değil; birlikte üretmenin, sosyalleşmenin, aidiyet kurmanın mekânı olmak zorunda.

Ofis bir kültürel merkeze dönüşüyor

Merkez ofis artık bir “kültürel hub”. Gençlerin kendini ifade edebildiği, deneyimli çalışanların bilgiyi aktarabildiği, kuşakların birbirini rahatsız etmeden yan yana durabildiği bir alan olmalı. Aidiyet dediğimiz şey de tam burada başlıyor.

Bugün şirketlerin en büyük sorunlarından biri, çalışanın çok hızlı kopabilmesi. Bu da bize mekânın, kültürün ve deneyimin ne kadar kritik olduğunu gösteriyor. Dijitalleşme depolama ihtiyacını azalttı ama başka ihtiyaçları artırdı. Sessiz alanlar, video konferans odaları, odaklanma alanları... Biz bu hızlı değişime uyum sağlayan, modüler ve esnek mekânlar tasarlamaya başladık.

Han Spaces bu anlayışla doğdu. Bir co-working alanı değil; esnek çalışmanın yeniden modellendiği bir yapı. Kurumları ve start-up’ları aynı çatı altında buluşturan, kültürlerin birbirinden beslendiği bir ekosistem. Bugün İstanbul’da birçok lokasyondayız; yurt dışında Macaristan’dan Özbekistan’a, Kenya’dan Suudi Arabistan’a uzanan bir genişleme sürecindeyiz.

Özellikle Kartal, Tuzla gibi bölgelerde; merkeze gelmeden insanların bir araya gelebileceği “hub” (ortak çalışma noktası) alanlar oluşturmak, uzaktan çalışmanın da yeni bir formu aslında.

Geleceğin iş yerleri ne söylüyor?

McKinsey’in 2025 tarihli araştırmaları bize çok net sinyaller veriyor. 2030’a kadar ofis alanı ihtiyacı bugüne göre en az yüzde 20 azalacak. Teknoloji ve yapay zekâ, ofislerin kullanımını ve optimizasyonunu belirleyecek. Sürdürülebilirlik, hava kalitesi, ışık, enerji kullanımı temel kriterler olacak ama belki de en önemlisi bağ kurma. Yalnızlıkla mücadele eden bir dünyada, ofisler sosyal bağları güçlendiren mekânlar haline gelmek zorunda. Esneklik ise artık bir tercih değil, zorunluluk.

Biz sürdürülebilirlikte üretimin yüzde 95’ini dikey entegrasyonla kendi tesislerimizde yapıyoruz, enerjimizi güneşten sağlıyoruz. Çünkü bir şeyi sürdürülebilir kılmak için önce onu yönetebiliyor olmak gerekiyor. Türkiye’de son yıllarda çok net bir dönüşüm görüyorum: Fabrika ofisleri daha yaşanabilir, daha akıllı alanlara dönüşüyor. Sadece “üret” denilen mekânlar değil; doğru insan kaynağını çeken, yaratıcılığı besleyen alanlar haline geliyor.

Sağlık artık sadece iş güvenliği değil. Koruyucu sağlık, akıl sağlığı ve well-being işin merkezinde. Sessiz odalar,

yükseklik ayarlı mobilyalar, sosyal alanlar... Bunların hepsi çalışanın zihinsel ve fiziksel dengesini destekliyor. Örneğin sessiz odalar... Bugün ofislerde 85–90 desibel olan sesi 30 desibele düşürebilen çözümler geliştiriyoruz. Bu sadece konfor değil; odaklanma ve verimlilik meselesi.

Bizim kültürümüzde ev mobilyasından gelen bir geçmiş var. Anadolu’nun, Akdeniz’in getirdiği empati ve misafirperverlik zaten içimizde. Bunu mekâna yansıttığınızda çok güçlü bir deneyim ortaya çıkıyor.

İrlanda’da ziyaret ettiğim teknoloji şirketlerinde ofislerin birer “community space”e dönüştüğünü gördüm. Sağlığı destekleyen yemeklerden sosyal etkinliklere kadar her şey, insanın iyi hissetmesi için tasarlanmıştı. Bu yaklaşım bizim kültürümüzle birleştğinde çok daha güçlü bir bağ yaratabilir.

Ben jenerasyon kavramına biraz mesafeliyim. Z, Y, A... Bunların insanları ayırdığını düşünüyorum. Asıl mesele kuşaklar arası empatiyi kurabilmek. Kendi çocuklarımı anlamaya çalışırken öğrendiğim en önemli şey bu. Bir arada olmanın gücü tam da burada yatıyor. Mekân, kültür ve üretim bir araya geldiğinde; insan kendini ait hissediyor, yaratıcı oluyor ve kalıcı değer üretiyor. Ve ben inanıyorum ki Türkiye’den çıkan markalar için bu yaklaşım bir tercih değil, bir zorunluluk. Çünkü bizim gücümüz; birlikte olabilme, birlikte düşünebilme ve birlikte üretebilme yeteneğimizde yatıyor.

“YETENEĞİ ELDE TUTMAK DEĞİL, YENİDEN KAZANMAK LİDERLİK MESELESİ”

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ayşegül Gürkale’nin yönettiği “Yetenek Hareketliliği ve İz Bırakan Yetkinlikler” başlıklı oturumda, Amrop Türkiye ve CIS Yönetici Ortağı İrem Yüksel, Pedersen & Partners Türkiye Ülke Müdürü Oyal Bayrak ve Data Expert Executive Search Yönetici Ortağı M. Yasin Altunkaya görüşlerini paylaştı.



İrem Yüksel: Türkiye bugün klasik bir beyin göçünden değil, bir gelecek göçünden söz ediyor. En yüksek puanlı liselerden mezun olan gençlerin yurt dışına gitme oranı 2010’da yüzde 30’lardayken bugün yüzde 70’lere ulaşmış durumda. Geçen yıl İstanbul Lisesi’nden yalnızca 9, Almanya Lisesi’nden sadece 2 öğrenci Türkiye’de kaldı. Doğru hikâye, anlamlı bir misyon ve güven veren bir ekosistem sunulursa bu yetenekleri geri kazanmak mümkün. İK’nın rolü artık sadece pozisyon doldurmak değil; aklında olmayanın aklına düşmek ve bu dönüş iklimi hazırlamak.

M. Yasin Altunkaya: Veriler, bize iş dünyasında ciddi bir liderlik ve rol dönüşümüne işaret ediyor. 2022’de CEO,

İK ve CFO rollerinde yüksek hareketlilik beklediğimizi söylemiştik ve bu büyük ölçüde gerçekleşti. Önümüzdeki üç yılda da özellikle CEO, CFO ve İK fonksiyonlarında bu devrimin sürecektir. 2028 sonrasında ise satış-pazarlama ve tedarik zinciri öne çıkacak. Yapay zekâ meslekleri de dönüştürecek ancak kritik soru şu: İnsan bu dönüşümde nerede konumlanacak? Cevap, yapay zekânın taklit edemediği alanlarda —yaratıcılık, empati, eleştirel düşünme— daha da güçlenmekte yatıyor.

Oyal Bayrak: Bugün şirketler artık sadece hedef koymuyor; bir anlam tarif ediyor. Çünkü insan, tüm dijitalleşmeye rağmen hâlâ merkezin kendisinde olmak istiyor. “Her şeyi bilen lider” dönemi kapandı. Yerini sürekli öğrenen, farklı seslerin çıkabildiği ortamlar yaratan, ilham veren liderler aldı. Organizasyonların daha esnek, öğrenmeye açık ve değişime uyumlu olması gerekiyor. Bireyler tarafında ise dijital zekâ artık bir tercih değil, zorunluluk. Bunun yanında yaratıcılık ve adaptasyon vazgeçilmez hale geldi. Tüm bu yapıyı bir arada tutan ana kavram ise empati. Empatiyi, öğrenmeyi ve adaptasyonu destekleyen kültürler kurabilirsek, sadece bugünü değil geleceği de sürdürülebilir biçimde inşa edebiliriz.

“DUYGUSAL EMEK VERMEYE HAZIR OLMAYANLAR, ÇAĞDAŞ LİDER OLAMAZ”

Baltaş Grubu Kurucusu ve Psikolog Acar Baltaş, “İz Bırakan Liderlik” temalı konuşmasında, “Teknoloji hızla değişirken, liderliğin özü hâlâ insanı anlamaktan geçiyor. İz bırakan liderlik güven, duygusal emek ve umutla şekilleniyor” dedi.



Her liderin önce kendi iç dünyasında huzuru bulması gerekir. Çünkü güven oluşturmamayan liderin çoğu zaman kendisiyle ilgili çözemediği meseleleri vardır. Yönettiği insanların davranışlarını anlamak, empati kurmak, psikolojiyi bilmek zorundadır. Mühendis köprü yaparken fiziği bilmek zorundaysa, yönetici de insan doğasını bilmek zorundadır.

Liderin en önemli görevi, güvenli bir liman olabilmektir. Çalışan, yöneticisine hatasını söylemekten korkmamalıdır. Hatalar konuşulmazsa büyür. Güvenli bir ortam yaratabilmek, geri bildirimin moral bozmadığı bir kültür oluşturmak demektir. Eleştiriyi, “bunu benim iyiliğim için söylüyor” dedirtecek olgunlukta verebilmektir.

Bugünün dünyasında yöneticiliği tanımlayan şey bilgi değil, duygusal emektir. Çalışan memnuniyeti bağlılığı artırır ama motivasyonu değil. Motivasyonun kaynağı öğrenme, gelişme, sorumluluk alma, başarı hissi ve anlamdır. Bu duyguların kaynağı ise yöneticinin gösterdiği insani ilgidir. Duygusal emek vermeye hazır olmayanlar, çağdaş lider olamaz.

İnsan ya gelirken mutlu eder ya da giderken

İz bırakan lider, insani ilgi gösteren, fırsat tanıyan, geliştiren ve umut veren kişidir. İnsanların içindeki iyiyi ortaya çıkarmaktır liderliğin özü. Her insan girdiği yere kendi iklimini götürür. Götürdüğümüz iklimin farkında olmak, liderliğin en temel sorumluluğudur. İnsan ya gelirken mutlu eder ya da giderken.

Fırtınalı dönemler, liderler için büyüme fırsatıdır. Ulu çınarlar fırtınalı diyarlarda yetişir. Bu topraklar da bizi derinleştirir. Köklerimizi burada salmazsak büyüyemeyiz. Hiçbir bitki kendi toprağının dışında tam potansiyeline ulaşamaz.

Sahip olduklarımızın, hatta dertlerimizin bile kıymetini bilelim. Çünkü bu dertlere sahip olmayı hayal bile edemeyecek çok insan var. Hayat hepimizi kırıyor; ama kırıldığımız yerden güçleniyoruz. Fidanlar kırılır, güçlenerek büyür. Kütükler kırılmaz, oldukları gibi kalır.

Her birimiz, bu yolculukta kendi hikâyemizi yazıyoruz. Yol insanı terbiye eder, bazen mucizeler yolu kaybettiğimiz yerde karşımıza çıkar. İnsanlar şarkılar gibidir. Kimi yüzyıllar boyunca söylenir, kimi söylendiği yerde kalır. Önemli olan, sizden sonra da söylenmeye devam eden bir şarkı bırakabilmektir.

İz bırakan liderlik iddialı bir söz, ama bugün bu kavramın hakkını vermek her zamankinden daha zor. Şirketler teknolojiyi hayatlarına katmakta kararlı, ancak kalkınmayı hâlâ oturdukları yerden istiyorlar. Asıl mesele ise bu dönüşümün insani boyutunu gerçekten anlayabilmek.

Her kuşak tarihin kendisiyle başladığını sanıyor. Bugün fırtınalı bir dönemdeyiz ama unutmamak gerekir ki fırtına insanı değiştirir, dönüştürür. Türkiye uzun yıllar yüksek enflasyonla, belirsizliklerle, krizlerle yaşadı; ama her defasında yeniden ayağa kalktı. Bu da geçecek. Sahip olduklarımızın kıymetini bilmek, en büyük gücümüzdür. Çünkü mutsuz insanlarla çevrili bir ortamda yaşamak, mutsuzluğun kendisidir.

Bugün dünyada büyük bir mutsuzluk pandemisi yaşanıyor. Oysa tarihin hiçbir döneminde insanlar bu kadar uzun, güvenli ve konforlu bir hayat sürmedi. Geçmişle kıyaslandığında her şey çok daha iyi, ama algımız kötüye odaklı. İnsanın sahip olduklarını fark etmesi, şükretmesi değil, güç toplamasıdır. Eksikleri düzeltmek için cesaret buradan gelir.

Güven soyut bir kavramdır ama sonuçları somuttur

İyi bir liderin görevi, işte bu cesareti örgütlerinde yeniden üretmektir. Liderlik, sonucu değiştirmek üzere etkilemektir. Bunu başarabilmek için güven inşa etmek gerekir. Güven soyut bir kavramdır ama sonuçları çok somuttur. Güven varsa işler hızlanır, verimlilik artar, maliyet düşer. Güven yoksa bürokrasi artar, işler yavaşlar, maliyet yükselir. Güvensizlik, kurumların ödediği görünmez bir vergidir.

YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA LİDERLİK, DENGİ KURABİLME BECERİSİYLE YENİDEN TANIMLANIYOR

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Şennur Kuru'nun moderatörlüğünde düzenlenen "Yapay Zekâ Dünyasında İnsan Merkezli Liderlik" konulu oturumda, Medtronic Türkiye, Kazakistan, Pakistan, Orta Asya ve İran İnsan Kaynakları Direktörü Sevilay Pezek Yangın ve IC Holding ve Grup Şirketleri İnsan ve Kültür Başkanı Nazire Ulusoy hem öngörülerini hem de şirketlerindeki uygulamaları paylaştı.



NAZİRE ULUSOY

SEVİLAY PEZEK YANGIN

ŞENNUR KURU

İnsan dokunuşu olmadan yapay zekâ liderliği eksik kalır

Nazire Ulusoy: Yapay zekâ artık geleceğin değil, bugünün konusu. İş süreçlerini dönüştürdüğü gibi liderliğin doğasını da kökten değiştiriyor. Bugün liderlerden beklenen şey yalnızca teknolojiyi uygulamak değil; onu anlamlandırmak, insanı merkeze alarak dönüşümü yönetmek. Yapay zekânın sunduğu hız ve verimlilik ile güven, etik ve insani dokunuş arasında sağlıklı bir denge kurmak zorundayız.

Yeni dönemde liderliği tanımlayan başlıca yetkinliklerden ilki amaç ve anlam odaklılık. Artık liderlerin başarısı sadece KPI'larla ölçülüyor. Deloitte'un 2025 verilerine göre, anlam odaklı liderlerin ekiplerinde bağlılık oranı yüzde 74'e kadar çıkıyor. Özellikle Z ve Y kuşakları için "neden buradayız, yaptığımız işin dünyaya katkısı ne" sorusu çok belirleyici.

İkinci kritik başlık empati ve duygusal zekâ. World Economic Forum'a göre bu beceriler önümüzdeki dönemin en kritik yetkinlikleri arasında. Yapay zekâ bilişsel görevlerde çok başarılı olabilir ama sezgi, empati ve ilham verme hâlâ insana özgü. Yapay zekâ projelerinin başarısız olmasının en önemli nedenlerinden biri de bu empati eksikliği. Değişime uyum, belirsizlikle baş etme ve aidiyet duygusu ancak duygusal zekâsı yüksek liderlerle mümkün.

Güven, empati ve anlam YZ çağının asıl rekabet avantajı IC Holding'de biz bu dengeyi bilinçli şekilde kurmaya çalışıyoruz. Dijital ve yapay zekâ yatırımlarını sürdürürken, bir yandan da liderlerin insanla temas ettiği alanları genişletiyoruz. Saha ziyaretleri, odak grup çalışmaları, bire bir buluşmalar... Çünkü liderliğin özü hâlâ güvende yatıyor. Araştırmalar gösteriyor ki çalışanların yüzde 77'si güvendikleri liderlerle daha yüksek performans sergiliyor.

Bir diğer önemli sınav alanı kriz yönetimi. Yapay zekâ yangını söndürebilir ama yangından sonra şehirleri yeniden inşa eden yine liderlerdir. Bilgi kirliliği, algoritmik hatalar ve etik riskler, AI çağında liderliğin yeni kriz başlıkları olacak. Bu noktada soğukkanlılıkla teknolojinin hızını birleştirebilen liderler fark yaratacak.

Biz İK profesyonelleri ise artık arka planda destek veren bir fonksiyon değiliz. Şirketlerin pusulasını tutan, liderlerin geleceği görmesine ve anlam yaratmasına eşlik eden yol arkadaşlarıyız. Sürekli öğrenme kültürünü beslemek, insan ve yapay zekâ orkestrasyonunu yönetmek ve etik çerçeveyi korumak en temel sorumluluğumuz.

Gelecek ne sadece insanın ne de sadece yapay zekânın hüküm sürdüğü bir yer olacak. Gelecek, bu iki gücün iş birliğiyle inşa edilecek. Ve geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu birlikte yaratmak.

Yapay zekâ hızlandırır, anlamı insan yaratır

Sevilay Pezek Yangın: Yapay zekâ yolculuğu hepimiz için heyecan verici ama bir o kadar da karmaşık bir dönemi beraberinde getiriyor. Önce bir araç olarak hayatımıza girdi, sonra bir iş ortağına dönüştü, bugün ise agent'larla birlikte çalışan bir ekip arkadaşı haline geldi. Ancak bu dönüşüm, zaten belirsizlik ve muğlaklıkla tanımlanan iş dünyasında liderler için yeni gerilim alanları yarattı. Bir yanda hız ve verimlilik baskısı, diğer yanda güven, anlam ve etik değerler... Tam da bu dengenin ortasında liderlik yeniden tanımlanıyor.

Bugün elimizde çok çarpıcı veriler var. Dijital dönüşüm projelerinin yaklaşık yüzde 70'i başarısız oluyor. Üstelik sebep teknoloji değil. Yanlış yazılım ya da proje yönetimi değil; insan faktörü. Güven eksikliği, anlamlandırılmama, yeterince anlatılmayan "neden" duygusu... Sonuçta milyonlarca dolarlık yatırımlar boşa gidebiliyor. Bu bize çok net bir şey söylüyor: Yapay zekâ çağında dönüşümün kalbi insan ve kültür.

Bu nedenle kültüre artık bir "işletim sistemi" gibi bakıyoruz. Sürekli güncellenmesi gereken, sadece İK'nın değil tüm liderlik ekosisteminin ortak sorumluluğunda olan bir sistem. World Economic Forum verileri de dönüşümün ölçeğini net biçimde ortaya koyuyor: Önümüzdeki beş yıl içinde çalışanların temel becerilerinin yüzde 39'u değişecek,

çalışanların yüzde 59'u yeniden beceri kazanmak zorunda kalacak. Bu, ezberleri bozan bir dönüşüm.

Dönüşümün başarısı teknolojiye değil, insanda gizli

Bu noktada liderlerden beklenen şey, işleri yeniden tasarlamak. Yapay zekâyı devredilecek görevlerle insanın değer kattığı alanları ayırtmak; işleri adeta Lego parçaları gibi yeniden kurgulamak. Bunun yanında öğrenme ve koçluk kültürü kritik hale geliyor. Artık "eğitim takvimini yaptım, programı açtım" yaklaşımı yeterli değil. Öğrenmenin kültürün içine yedirildiği, merakın teşvik edildiği, sürekli güncellenen bir yapıdan söz ediyoruz.

Bir diğer önemli alan ise organizasyonel akustik. Yapay zekâ, organizasyonun güçlü olduğu kadar zayıf yönlerini de büyütüyor. Eğer sistemik önyargılar varsa, yapay zekâ bunları çoğaltabiliyor. Bu nedenle insan kaynaklarının rolü yalnızca süreç yönetmek değil; organizasyonun sağduyusu, etik refleksi olmak.

Ben yapay zekâ çağını karanlık bir gelecek olarak görmüyorum. İnsanla yapay zekânın birlikte evrildiği, birlikte değer yarattığı bir dönem olarak görüyorum. Yapay zekâ "nasıl" ve "ne" sorularını hızlandıracak; "neden" ve "kim için" sorularının cevabı ise her zaman insanda kalacak.

KOÇLUĞUN STRATEJİK GÜCÜ

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Aylin Yazgan İyicik'in yönettiği "Görünmeyeni Görmek: Koçluğun Stratejik Gücü" başlıklı oturumda, Liderlik ve Takım Koçu Serhan Kuseyrioğlu ile Uluslararası Liderlik ve Takım Koçu, Yazar Duygu Alptekin Gürsu koçluk, yapay zekâ ve liderlik hakkındaki görüşlerini paylaştılar.



Duygu Alptekin Gürsu: Benim için koçluk; insanla anlam, netlik ve perspektif üzerinden buluşmak demek. Viktor Frankl'ın söylediği gibi, insan koşullara göre değil, onlara yüklediği anlama göre yaşıyor. Koçluk da tam olarak burada devreye giriyor, anlam yaratmaya alan açıyor. En dönüştürücü tarafı ise birinin bize gerçekten şahit olması. Varlığımıza tanıklık edilmesi... Gerçek bir koç, danışanına bu alanı sağladığında dönüşüm mümkün oluyor.

Bu, yapay zekânın koçlukta yeri olmadığı anlamına gelmiyor. Aksine; araştırmalar en etkili modelin hibrit olduğunu gösteriyor. Yapay zekâ not tutma, takip,

öğrenme ve yapı kurma konusunda çok güçlü. Ancak meydan okuma, duygusal eşlik, güven ve hesap verebilirlik gibi koçluğun kalbinde olan yetkinlikleri sağlayamıyor. Bu yüzden benim bakış açım net. Yapay zekâyı dışlayan değil, onu kapsayan ama insan temasını merkeze alan bir koçluk anlayışı.

Serhan Kuseyrioğlu: Koçluk benim için değişim değil, dönüşüm meselesi. Bardaktaki suyun artması değişimdir; tırtılın kelebeğe dönüşmesi ise dönüşüm. Koçluk tam olarak bu noktada devreye girer. Çünkü koç, danışanın hayatındaki anlama şahitlik eder, onu o anlamla buluşturur ve gerektiğinde meydan okur. Bu duygusal eşlik ve cesur geri bildirim olmadan gerçek dönüşüm olmaz.

Yapay zekâ bugün çok akıllı ama hâlâ yeterli değil. Özellikle koçlukta, bazen tehlikeli bir "sürekli onaylama" alanına kayabiliyor. Ben yapay zekânın koçlukta destekleyici bir rolü olabileceğine inanıyorum: Lojistik işler, seans takibi, hatırlatıcılar, örüntü yakalama gibi alanlarda. Ancak karar, yön ve etik sınırlar insanda kalmalı. Asıl mesele, koçluk bakış açısını bir ünvan değil, bir kültür hâline getirmek. Dinlemek, doğru soru sormak, anlamak ve takdir etmek... Dönüşüm buradan başlıyor.

“İYİ YAŞAMI MERKEZE ALAN KURUMLAR, BAĞLILIĞI KALICI KILIYOR”

“İş’te İyi Yaşam” başlıklı oturumda, SOA Toplu Yemek Yönetim Kurulu Başkan Vekili Melih Can Kocabaş ile İdari İşler Yöneticileri Derneği (İDAYÖN) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Yasin Tokuş Stratejik Danışman, Eğitmen ve Takım Koçu Buket Çelebiöven’in sorularını yanıtladı.



MELİH CAN KOCABAŞ

YASİN TOKUŞ

BUKET ÇELEBİÖVEN

Bir öğün, bir kurumun çalışanına verdiği değeri anlatır

Melih Can Kocabaş: Biz her gün 16 şehirde yaklaşık 60 bin kişiye dokunuyoruz. Bu da bize çalışan deneyimini hem içeriden hem dışarıdan gözlemleme imkânı veriyor. Nerede olursak olalım, çalışanların ortak beklentisi değişmiyor: Değer görmek, anlaşılmak ve güvende hissetmek. Yemek, bu beklentilerin en sade ama en güçlü yansımalarından biri.

Öğle yemeği, iş gününün en insani anı. Masanın etrafında bazen iş konuşulur, bazen günlük hayat paylaşılır, bazen de sadece nefes alınır. Bizim işimiz tam da bu anlara eşlik etmek. Her gün “Bugün ne yesem?” sorusunu binlerce kişi adına cevaplıyoruz. Bunu da rastgele değil; gıda mühendisleri ve diyetisyenlerle, dengeli beslenme ve günün temposuna uygun menülerle yapıyoruz.

Artık yemek hizmeti sadece karın doyurmak değil, adeta bir menü mühendisliği. Yemeğin çalışanın motivasyonuna, enerjisine ve gün içindeki performansına katkısını konuşuyoruz. Geri bildirim kültürü burada çok belirleyici. Günlük olarak hangi yemeğin beğenildiğini, hangisinin eleştirildiğini takip ediyor; hızla uyum sağlıyoruz. Çünkü çalışan duyulmak istiyor.

İşte iyi yaşam bir maliyet değil, yatırımdır

Pandemi sonrası çalışma düzeni değişti. Hibrit model, seçim özgürlüğü ve esneklik beklentisi kalıcı hale geldi. Şirketler ofise dönüşü teşvik ederken, yemek hizmetlerini de yeniden tasarladı. Porsiyonlar, mekânlar, ürün çeşitleri gözden geçirildi. Çünkü yemek yalnızca enerji vermez; aidiyet yaratır.

Şunu net söylemek isterim: İşte iyi yaşam bir maliyet değil, yatırımdır. Maaşlar birbirine yaklaştıkça farkı yaratan yan haklar ve çalışana gösterilen özen oluyor. Bir kurumun yemeği bile o kurumun insanına bakışını anlatır. Çalışan iyi hissettiği yere bağlanır. Biz de her paylaşılan öğünde, işte iyi yaşamın yeniden filizlendiğine inanıyoruz.

İyi yaşam, görünmeyen ama hissedilen bir deneyimdir

Yasin Tokuş: İşte iyi yaşam dediğimiz kavram aslında büyük iddialarla değil, çok küçük ve günlük detaylarla başlıyor. Sabah iş yerine geldiğimizde masamız ergonomik mi, ışık yeterli mi, servis zamanında gelmiş mi, öğle yemeğimiz dengeli mi... Bunların her biri çalışan

deneyiminin temel taşları. İdari işler tam da bu noktada devreye giriyor. Biz kendimizi çoğu zaman bir yaşam kolaylaştırıcı olarak tanımlıyoruz. Ortamın oksijeni gibiyiz; yokluğumuzda hayat duruyor ama varlığımız çoğu zaman fark edilmiyor.

Pandemi dönemini hatırlayalım. O dönemde idari işler yalnızca yaşamı kolaylaştırmadı, yaşamın devamını sağladı. Sağlık düzenlemeleri, servis güzergâhları, yemek organizasyonları... Tüm bunlar üretimin ve hizmetin sürmesi için kritik rollerdi. Takdiri az, şikâyeti bol bir meslekten bahsediyoruz ama çalışan deneyiminde bıraktığı etki çok derin.

21 yıllık meslek hayatımda yarı kurumsal, global ve çok lokasyonlu yapılarda çalıştım. Şunu net söyleyebilirim: Beklentiler kurumdan kuruma, hatta aynı kurumun farklı lokasyonlarında bile ciddi biçimde değişebiliyor. Bir yerde avokadonun sertliği konuşulurken, başka bir yerde

dönerin ayda bir çıkması büyük mutluluk yaratabiliyor. Bu nedenle “tek tip” iyi yaşam yaklaşımı yok; esneklik ve geri bildirim çok önemli.

Çalışanları sürece dahil etmek gerekiyor

Getir’de bu süreci çalışanı merkeze alan sistemlerle yönetiyoruz. Nabız ölçen anketler, geri bildirim mekanizmaları ve teknoloji destekli çözümlerle yaşayan bir ekosistem kuruyoruz. Çalışanı sürece dahil ettiğinizde, işte iyi yaşam kalıcı hale geliyor. Yapay zekâ, otonom sistemler, çevreci uygulamalar bu deneyimi destekliyor ama asıl farkı yaratan yine insan dokunuşu.

Ben işte iyi yaşamı, iş hayatının kalbine insanı koymak olarak görüyorum. Sürdürülebilir başarının, insanların kendini sağlıklı, huzurlu ve değerli hissettiği kurumlarda filizlendiğine inanıyorum.

“ŞİRKETLER İÇİN ÇEŞİTLİLİK BİR POLİTİKA DEĞİL, LİDERLİK TESTİDİR”

“İş Yaşamında Otantikliğe Alan Açma: Çeşitlilik, Dahiliyet, Hakkaniyet ve Bağlılık” başlıklı oturumun moderatörlüğünü Twiser CGO ve INAN Derneği Kurucu Başkanı Bahar Taşkın Öztürk yaptı. Oturumda Vodafone Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Nazlı Tlabar Güler ve Egon Zehnder Yönetici Ortağı Murat Yeşildere şirketlerin DEI politikaları ve yapay zekâ konusundaki görüşlerini paylaştı.



NAZLI TLABAR GÜLER

MURAT YEŞİLDERE

BAHAR TAŞKIN ÖZTÜRK

Otantiklik, kültüre cesaretle yerleşmekle olur

Nazlı Tılabar Güler: Bugün iş dünyasında otantiklik önemli ancak beraberinde başka bir sorun da var: 'Mış gibi yapmak'. Oysa bu yaklaşım sadece iş dünyasında değil, hayatın hiçbir alanında bizi ileri götürmez. Washing ya da tokenizm dediğimiz şey, vitrine birkaç örnek koyup bunu yaşayan bir kültür gibi sunmak. Açık konuşayım eğer gerçekten içselleştirilmemişse, hiç yapmamak daha doğru. Çünkü bu yaklaşım organizasyonlarda ciddi bir itibar ve güven erozyonu yaratıyor.

Bunu önlemek için üç temel unsur var. Birincisi, konunun en tepeden sahiplenilmesi. Liderlikten başlamayan hiçbir kültürel dönüşüm sürdürülebilir olmuyor. İkincisi, her şeyin veriye dayanması. Ne yaptığımızı net verilerle görmeli, buna dayalı bir yol haritası çizmeliyiz. Üçüncüsü de bunun kültürün bir parçası haline gelmesi. Farkındalık eğitimleriyle, günlük davranışlarla yaşatılması gerekiyor.

Vodafone'da 'olduğum gibi' mottosuyla ilerliyoruz. Herkes biricik; ihtiyaçları, hayalleri, geçmişleri farklı. Kadınların iş gücüne katılım oranlarının ve özellikle üst yönetimdeki temsilcilerinin ne kadar düşük olduğunu biliyoruz. Biz bu nedenle icra kurulumuzda ve üst yönetimde kadın temsilini yüzde 60 seviyelerine taşıdık ve 2030 hedefimiz yüzde 50'nin üzerinde kalıcı bir denge.

Son yıllarda bazı büyük şirketlerin kapsayıcılık yani DEI uygulamalarını terk ettiğini görüyoruz. Biz DEI'dan vazgeçmiyoruz, vazgeçmeyeceğiz. Bu bizim kültürümüzün ayrılmaz bir parçası. Araştırmalar çeşitliliğe sahip ekiplerin daha kârlı, daha bağlı ve daha yaratıcı olduğunu gösteriyor. Ama bunların hiçbirisi samimiyet olmadan mümkün değil. Simon Sinek'in dediği gibi, bir markayı müşterilerin sevmesi için önce çalışanların o markayı sevmesi gerekiyor. Bu da ancak gerçekten kapsayıcı, adil ve insanı merkeze alan bir kültürle mümkün.

Yapay zekâyla herkese eşit fırsat sunuyoruz

Yapay zekânın nasıl kullanıldığı, kontrol noktalarının nereye yerleştirildiği hayati önemde. Yanlış veriyle beslenen algoritmalar çok ciddi ayrımcı sonuçlar doğurabiliyor. Amazon'un 2018'de yaşadığı deneyim bunun en net örneklerinden biri. Ama doğru kullanıldığında yapay zekâ eşitlik için güçlü bir araç da olabiliyor. Biz genç yetenek alımlarında, on binlerce başvuruyu video mülakatlar ve yapay zekâ destekli değerlendirmelerle ele alarak herkese eşit fırsat sunabiliyoruz. Blind CV uygulamalarıyla önyargı yaratabilecek bilgileri maskeleyebiliyoruz. Hatta dildeki ayrımcılığı fark ettiren uygulamalarla 'iş adamı' yerine 'iş insanı' gibi kapsayıcı dili teşvik ediyoruz. Teknoloji doğru niyetle kullanıldığında kültürü dönüştürmenin bir parçası olabilir.

Çeşitlilik dinlemeyle başlar; dinlemeyen liderliğin kapsayıcılığı olmaz

Murat Yeşildere: Şirket olarak yaptığımız araştırmalarda küresel ölçekte CEO'lara ve üst düzey liderlere düzenli olarak şu soruyu soruyoruz: Aynaya baktığınızda kendinizde neyin eksik olduğunu görüyorsunuz? Aldığımız yanıt neredeyse hiç değişmiyor. Yaklaşık yüzde 60'ı 'dinlemiyorum' diyor. Dinlemekte zorlandığını itiraf edenler bunlar; bir de itiraf etmeyen yüzde 40 var.

Çeşitlilik, dahiliyet, hakkaniyet ve eşitlik gibi büyük kavramları konuşuyorsak, liderin yapması gereken ilk şey çok net: Dinlemeyi öğrenmek ve dinlemeyi gerçekten istemek. Dinlemek istemeyen liderlerin olduğu yerde kapsayıcılık gelişmiyor. Çünkü ya her sorunun cevabını bildiğini düşünenler var ya da farklı görüşlere verecek cevabı olmadığı için onları duymaktan kaçınanlar.

Dinlemenin yanında bir de dokunmak var. Liderliğin bilgisayarın arkasından, merkez ofislerden yönetilebileceğini düşünmek büyük bir yanılgı. Herkese her koşulda dokunmaktan bahsetmiyorum ama sahaya temas etmeyen, gerçekliği hissetmeyen liderliğin bu alanlarda ilerlemesi mümkün değil.

Şunu da çok net söylüyorum: Kapsayıcılık ve psikolojik güvenlik oluştuğunda insanlar kendilerini ifade etmeye başlar. Farklı fikirler ortaya çıkar, bu fikirler yapıcı tartışmalar yaratır. Tartışma karar kalitesini yükseltir, karar kalitesi de performansı. Eğer bugün bulunduğumuz organizasyonlarda karar kalitesinden ve performanstan memnunsak, hiçbir şey yapmamak da bir tercihtir; ama sonuçlarını da kabul etmek gerekir.

Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık (DEI) alanında son dönemde yaşanan geri çekilmeler bize şunu gösteriyor: Eğer bu konular gerçekten kültüre ve DNA'ya yerleşmemişse, ilk rüzgârda vazgeçmek çok kolay oluyor. Ama eğer içselleştirilmişse, dışarıdaki politik iklimden bağımsız olarak yaşamaya devam ediyor. Aksi halde 1984'ü tartışmaya başlarız.

Yapay zekânın fonksiyonu nedir?

Bazen şunu söylüyorum: Organik zekâdan ne fayda gördük ki yapay zekâdan mucize bekliyoruz? İnsan şu dört enerjiyle hareket eder: Fiziksel, zihinsel, duygusal ve spiritüel. Yapay zekâ şu an fiziksel ve zihinsel enerjide çok güçlü ama hissetme ve 'kim olduğumuz' kısmı hâlâ insana ait.

Yapay zekâ algoritmalarla çok büyük veri setlerini analiz edebilir, karar süreçlerini destekleyebilir. Ancak veri yanlışsa, ayıklanmamışsa, geçmişteki hatalı kararları referans alıyorsa, yapay zekâ da bu hataları çoğaltır. İşte burada insan denetimi şart. Asıl sorumuz şu olmalı: Yapay zekâ bir karar mercii mi, yoksa insanın daha iyi karar vermesini sağlayan bir destek mekanizması mı? Bugün şirketlerin büyük bölümü yapay zekâ kullandığını söylüyor ama yaratılan etkinin yapılan yatırımlarla ne kadar örtüştüğünü sorgulamamız gerekiyor.

BİRLİKTE İYİ OLMANIN GÜCÜ

“Ortak Gücümüz Empati” başlıklı oturumda, dünyaca ünlü empati savunucusu Mimi Nicklin ile Welbees Kurucu CEO’su Melis Abacıoğlu konuştu. Mimi Nicklin, empatiyi “yumuşak bir değer” değil, iş dünyasında performans, aidiyet ve sürdürülebilir başarıyı belirleyen temel bir liderlik yetkinliği olarak konumlandırıyor.



MIMI NICKLIN

Yalnızlık çağında aidiyeti yeniden inşa etmek

Mimi Nicklin: Bugün dünyada 335 milyon insanın tek bir arkadaşı bile yok. Yalnızlık artık bireysel bir duygu değil, küresel bir kriz. Üstelik bu kriz sessiz ilerliyor. Surgeon General of the USA’e göre kronik yalnızlık, günde 15 sigara içmek kadar tehlikeli. İnsanlar kalabalıklar içinde ama ait hissetmeden yaşıyor. İşte bu yüzden empati artık “iyi niyetli” bir kavram değil, hayatta kalma becerisi.

İK liderleri bu tablonun tam merkezinde yer alıyor. Çünkü hayatımızın büyük bölümünü işte geçiriyoruz. Ortalama bir insan ömründe yaklaşık 92 bin saat çalışıyor. Yani insanların yalnızlığı, tükenmişliği ve kopukluğu en çok iş yerlerinde görünür hâle geliyor. Türkiye’de İK liderlerinin büyük bir kısmı tükenmiş durumda; çalışanların ise yalnızca küçük bir bölümü gerçekten bağlı hissediyor. İnsanlar işte var ama zihnen orada değil. Buna “presenteeism” diyoruz yani fiziken orada olup duygusal olarak kopuk olmak.

İşte bu kopukluğun küresel maliyeti yılda 8,8 trilyon dolar. Bağlılık kaybı, düşük performans ve kopukluk... Tüm bu tablo bize şunu söylüyor: Daha fazla hedef, daha fazla KPI, daha fazla kişisel gelişim yetmiyor. Çünkü sorun bireysel değil; ilişkisel.

Empati bir hayatta kalma yetkinliğidir

Empati, karşımızdakinin bakış açısını gerçekten anlayabilme becerisidir. Bu bir nezaket meselesi değil; beynimizin prefrontal korteksinde yer alan, doğuştan sahip olduğumuz bir yetenektir. Ancak son 30 yılda empati seviyemiz küresel ölçekte yaklaşık yüzde 48 geriledi. Daha meşgul, daha stresli ve daha yalnız hâle geldik.

Oysa nörobilim çok net: İnsan beyni ancak güvende ve ait hissettiğinde tam kapasite çalışır. Aidiyet yoksa inovasyon yoktur. Aidiyet yoksa performans da sürdürülebilir değildir. Çalışanların yüzde 89’u, aidiyet hissettiklerinde performanslarının doğrudan artacağını söylüyor. Buna rağmen yalnızca yüzde 38’i bunu gerçekten yaşıyor.

Bugün iş yerlerinde dört kuşak aynı anda çalışıyor. Farklı diller, farklı beklentiler, farklı dünyalar... Bu uçurumu kapatmanın yolu daha fazla sistem değil, daha fazla empati. Çünkü insanlar duyulduklarında yükselir. Görüldüklerinde bağ kurar. Bağ kurduklarında ise daha üretken, daha yaratıcı ve daha sadık olurlar.

Empati öğretilecek bir kavramdan çok, hatırlanması gereken bir beceri. Hepimiz bunu biliyoruz. Çocuklar bunu çok iyi bilir. Dinlenmediklerinde nasıl hissettiklerini anlatabilirler. Çünkü empati, insan olmanın en temel hafızasıdır.

İK liderleri dinleyerek yönetmeli

Empatiyle yönetilen kurumlar yüzde 23 daha kârlı. Bağlılık, üretkenlik ve inovasyon artıyor. Çünkü empati, kullandıkça çoğalan tek para birimi. Empati aynı zamanda kapsayıcılığın da ön koşuludur. Bir çalışanı, bir kadını, bir genci ya da farklı bir kuşaktan bir profesyoneli gerçekten dahil edebilmek için önce onun nasıl dahil edilmek istediğini sormak gerekir. Sormadan anlayamayız; anlamadan da kapsayıcı olamayız. Bu nedenle empati, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarının süsü değil, temelidir. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde seslerini yükseltir, fikirlerini paylaşır ve sorumluluk almaktan çekinmez. İşte tam bu noktada empati, yalnızca iyi bir liderlik davranışı değil; kurum kültürünü dönüştüren stratejik bir kaldıraç hâline gelir.

Ortak gücümüz empati. Bu güç doğru kullanıldığında yalnızca kurumları değil, insanları ve toplumları da dönüştürür.



Polikriz çağında iyi olma hâlini yeniden inşa etmek

Melis Abacioğlu: Hayatımda bir dönem, fiziksel olarak güçlü ama zihinsel olarak kaybolmuş durumdaydım. Profesyonel sporculuktan Amerika'da üniversite hayatına geçtiğimde, özgürlük sandığım şey beni olduğum kişiden uzaklaştırdı. Depresyonu, ancak çok küçük bir adımla fark ettim: Yerimden kalkmak! Önce yürüyüş, sonra koşu... Bilim bugün şunu net söylüyor: Egzersiz, kronik depresyonla mücadelede en güçlü iyileştirici araçlardan biri. Çünkü dolu olmayan bir kaptan başkasına bir şey aktaramazsınız.

Bu deneyim bana şunu öğretti: İyi olma hâli sadece hareketle değil, bütünsel bir yaklaşımla mümkün. Bu farkındalıkla yola çıktım ve bugün yüz binden fazla insana dokunan Wellbees'i kurduk. Polikrizlerle dolu bir dünyadayız; iklim krizi, jeopolitik riskler, yapay zekâ... Tüm bu belirsizlikler ekiplerin üzerinde ciddi bir negatif duygusal yük yaratıyor. Sürekli stres altındaki bir beynin inovasyon üretmesi mümkün değil.

Yeterince küçük mü? Amaca hizmet ediyor mu? İyi hissettiriyor mu?

Burada insan kaynakları için kritik bir eşikteyiz. Farkındalık tek başına yetmiyor; sürdürülebilir alışkanlıklara ihtiyacımız var. Ancak alışkanlıklar sandığımız gibi büyük hedeflerle oluşmuyor. Tam tersine, komik derecede küçük adımlarla başlıyor. O kadar küçük ki sizi kıkırdatmalı. Çünkü alışkanlık, iradeyle değil otomasyonla çalışır. Ayrıca üç temel soruyu karşılaması gerekir:

Hareket bu yüzden "anahtar alışkanlık". Zincirleme bir etki yaratıyor: Daha çok enerji, daha iyi odak, daha güçlü ekip ilişkileri. Küçük bir adım, bireyi; birey, kurumu; kurum da toplumu dönüştürebilir. Türkiye zor bir dönemden geçiyor olabilir ama bu toprakların güçlü bir refleksi var; yılmazlık. Hepimizin içinde harekete geçme cesareti var.

"PARAYLA İLİŞKİMİZ, HAYATLA KURDUĞUMUZ İLİŞKİNİN AYNASIDIR"

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ela Kulunyar'ın moderatörlüğünü üstlendiği oturumda, MONAY Kurucu Başkanı, FODER ve Para Durumu Kurucusu Özlem Denizmen, finansal okuryazarlığın kişilerin ve kurumların hayatına olan etkisini değerlendirdi.



Özlem Denizmen: Parayla hayatta üç temel ihtiyacı var. Bunlar; kontrol duygusu, bir yere ait olma ve kendini yeterli hissetme. Bu üçlü, finansal konular için de birebir geçerli. Para ile kurduğumuz ilişki; genetikten çok, çocuklukta evde gördüklerimizle şekilleniyor. Annemizin biriktirme refleksi, babamızın borçla kurduğu ilişki, bizim ilk finansal okuryazarlık dersimiz oluyor. Ardından bu davranış kalıplarını farkında olmadan eşimize ve çocuklarımıza aktarıyoruz. Yani herkesin bir "para karakteri" var ve bunu bilmeden sağlıklı bir finansal denge kurmak mümkün değil.

Son yıllarda sessiz bir pandemi yaşıyoruz; yalnızlık. Bunun bir de finansal boyutu var. İnsan kendini, çevresini ve

parasal davranışlarını dinlemeye vakit bulamıyor. Oysa parayla ilişkimizi anlamak, neyi neden yaptığımızı fark etmekle başlıyor. Bu farkındalıkla tanımladığımız sekiz farklı para karakteri var. Masum, maceraperest, yaratıcı, fedakâr, patron, mağdur, mücadeleci ve bolluk odaklı karakterler... Hepimizin içinde bunlardan biri baskın, diğerleri eşlikçi olarak bulunuyor. Her karakterin güçlü ve zayıf yönleri var; mesele onları tanıyıp dengeyi kurabilmek.

Harcamalarımızın yüzde 95'inden fazlası duygusal. Kredi kartı ekstreleri, para karakterimizin aynası gibi çalışıyor. Bu alışkanlıklar değişebilir ama önce değiştirmek istemek gerekiyor. Çünkü önümüzdeki dönemde yatırım getirileri eskisi kadar öngörülebilir olmayacak; nakdin değeri çok daha kritik hale geliyor. Küçük gibi görünen harcamaların alternatif maliyeti artık çok yüksek.

Bu yüzden insan kaynakları ekiplerinin finansal farkındalık konusunu gündemine alması çok kıymetli. Topluluklar, atölyeler, küçük adımlar büyük dönüşümler yaratabilir. Daha fazla maaş her şeyi çözüyor ama "Seni anlıyorum ve yol göstermek istiyorum" demek çok şeyi değiştiriyor. Finansal iyi oluş, çalışanın hem hayatını hem işini dönüştüren temel bir konu.

“DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GERÇEK GÜCÜ, İNSANI MERKEZDE TUTUNCA ORTAYA ÇIKAR”

YenidenBiz Derneği Eşbaşkanı ve Bağımsız YK Üyesi Selen Kocabaş'ın yönettiği “CEO’ların Ajandası: İnsan Odağında Dönüşüm” başlıklı oturumda, Ülker CEO’su, Pladis Türkiye ve Orta Asya Başkanı Özgür Köllüfkakı ile Diageo Türkiye Genel Müdürü Bahar Uçanlar CEO’ların ajandasını konuştu.



SELEN KOCABAŞ

ÖZGÜR KÖLLÜKFAKİ

BAHAR UÇANLAR

Değişimin içinden güçlenerek çıkmalıyız

Bahar Uçanlar: İçinden geçtiğimiz dönem, ekonomik dalgalanmalar, iklim krizi, tedarik riskleri ve hızlanan teknolojik dönüşümle birlikte iş dünyası için son derece zorlu görünebilir. Ancak biz bu tabloya aynı zamanda güçlü bir fırsat alanı olarak bakıyoruz. Türkiye, küresel şirketler açısından yalnızca büyüme potansiyeliyle değil; çevikliği, kriz yönetme becerisi ve yetenek havuzuyla da öne çıkıyor. Bugün farklı ülkelerde görev alan ekip arkadaşlarımız bunun en somut göstergesi.

Önümüzdeki dönemde üç ana fırsat alanı görüyoruz: Küreselleşme ile birlikte insan kaynağını sınırların ötesinde birlikte büyütmek, değişen tüketici beklentilerine hızla yanıt verebilen inovasyon ve tüm bu dönüşümü mümkün kılan dijitalleşme.

Şirket olarak önümüzdeki beş yılda ölçeğimizi iki katına çıkarmayı hedefliyoruz. Bu hedef, yalnızca finansal değil; yetkinlik, beceri ve liderlik anlamında da yeni bir organizasyonel kapasite gerektiriyor. “Bizi iki katına taşıyacak insan kaynağına sahip miyiz?” sorusu, insan kaynakları stratejimizin merkezinde yer alıyor. Yapay zekâyı da bu çerçevede konumlandırıyoruz, insanların yerine geçen değil, işe anlam ve değer katan bir araç olarak.

Robotik süreç otomasyonu elde ettiğimiz verimliliği, çalışanların yaratıcılığa ve inovasyona alan açması olarak görüyoruz. Dijitalleşme, İSG’den üretime kadar pek çok alanda insan hayatını daha güvenli ve anlamlı kılıyor. Ancak bu dönüşümün başarısı, teknolojiden çok insanın bu teknolojiyi nasıl sahiplendiğiyle ilgili. Bu nedenle tüm çalışanlarımızı kapsayan dijital okuryazarlık programlarını hayata geçirdik.

Sadece şirketleri değil, ekosistemi birlikte dönüştürmek zorundayız. Gençleri, çiftçileri, iş ortaklarını bu yolculuğa

dahil etmeden sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek mümkün değil. Dijital dönüşümün gerçek gücü, insanı merkezde tutabildiğimiz ölçüde ortaya çıkıyor.

Mutluluk üzerine kurulu bir büyüme modeli

Özgür Köllüfkakı: Dünya ve Türkiye, belirsizliklerin ve dalgalanmaların

yoğun olduğu bir dönemden geçiyor. Biz bu tabloya “fırtınayla mücadele” olarak değil, “dalgalarda sörf yapma” fırsatı olarak bakıyoruz. Kriz dönemlerinde insanlar umut ve mutluluk arar. Bizim faaliyet gösterdiğimiz kategorinin merkezinde de tam olarak bu var; mutluluk. Her lokmada mutluluk verme vizyonumuz, bu dönemde de büyüme odağımızı korumamızı sağlıyor.

Bu yaklaşımı şirket içinde “5M’li mutlu büyüme” modeliyle tanımlıyoruz. İstikrarlı büyümeyi güçlü markalar ve inovasyonla; rekabetçi büyümeyi paydaşlara değer yaratarak, kârlı büyümeyi ise yatırım yapma özgürlüğü olarak görüyoruz. Sürdürülebilir büyümede ise insan, toplum ve doğa ekseninde sorumluluk alıyoruz. Ancak bu modelin merkezinde benim için en kritik başlık “insan odaklı büyüme”.

İnsan dönüşümünü üç ana başlıkta ele alıyoruz: Kapasite, Yetkinlik ve Kültür. Kapasite tarafında organizasyonel çeviklik ve belirsizliğe uyum yeteneği ön plana çıkıyor. Öğrenmeye açık, meraklı ve yenilikçi bir yapı kurmak bu çevikliğin temel şartı. Yetkinlik tarafında ise çalışanların hem bugünkü becerilerini geliştirmeyi hem de geleceğin liderlik ihtiyaçlarına hazırlamayı hedefliyoruz. Katalog eğitimler yerine, kişiselleştirilmiş ve potansiyel odaklı gelişim modelleri uyguluyoruz.

Yapay zekâ ve dijitalleşme bu dönüşümün önemli bir parçası. AI, işleri elimizden alan değil; onu etkin kullananların fark yarattığı bir araç. Bu nedenle kullanlarımızın dijital farkındalığını ve adaptasyon hızını artırmaya odaklanıyoruz. Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, kültür her zaman belirleyici olmaya devam ediyor. Değerler, güven ve birlikte başarma duygusu olmadan hiçbir strateji hayata geçmiyor.

Bizim için “mutlu et, mutlu ol” yaklaşımı sadece bir slogan değil; liderlik anlayışımızın özü. Çünkü kalıcı başarı, insanı merkeze alan bir kültürle mümkün.

“YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA REKABET AVANTAJI İNSAN, KÜLTÜR VE CESARET İLE SAĞLANIR”

“Üretken Yapay Zekâ Devrimi: Küresel Etkiler ve Türkiye’nin Konumu” başlıklı oturumu, ManpowerGroup Türkiye CEO’su Feyza Narlı yönetti. Oturumda TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Dijital Türkiye Yuvarlak Masası Başkanı Perihan İnci ve PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür görüşlerini paylaştı.



DR. EYLEM DERYA ÖZGÜR

PERİHAN İNCİ

FEYZA NARLI

Yürümeyi öğrenmeden koşmak mümkün değil. Ancak doğru önceliklendirme ve hızlı ama bilinçli adımlarla bu farkı kapatabilir, yapay zekâyı Türkiye için gerçek bir rekabet avantajına dönüştürebiliriz.

Yapay zekâda başarı teknolojiye değil, insan ve kültürde saklı

Yapay zekâda bütüncül bir sıçrama şart

Perihan İnci: Türkiye’de yapay zekâ konusunda güçlü bir farkındalık ve vizyon olduğunu görüyoruz. Nitekim CEO’ların büyük çoğunluğu yapay zekânın sektörlerini dönüştüreceğine inanıyor. Ancak iş uygulamaya geldiğinde, özellikle teknik ekipler seviyesinde hazırlık oranlarının oldukça düşük kaldığına tanık oluyoruz. Bu tablo bize şunu söylüyor: Vizyon yüksek, ancak hazırlık sınırlı. Oysa 2030’a gelindiğinde yapay zekânın küresel ekonomiye 15 trilyon doların üzerinde katkı sağlaması bekleniyor. Bu ölçekte bir fırsat, Türkiye için de stratejik bir sıçrama alanı anlamına geliyor.

Bu farkın temel nedenlerine baktığımızda; veri güvenliği ve gizlilik endişeleri, yatırım geri dönüşünün belirsizliği, yetkin insan kaynağı eksikliği ve nereden başlanacağına dair net bir yol haritasının olmayışı öne çıkıyor. Geçmişte yapay zekâ ve otomasyon daha çok parça parça, belirli üretim hatlarında veya sınırlı departmanlarda kullanılıyordu. Bugün ise tüm organizasyonun birbiriyle konuşabildiği, uçtan uca entegre sistemlerden söz ediyoruz. Bu yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda güçlü bir kültürel dönüşümü de zorunlu kılıyor.

Ben Türkiye’nin bu dönüşümü başarabilecek hız ve yetkinliğe sahip olduğuna inanıyorum. Ancak bunun için bütüncül bir bakış açısına ihtiyaç var. Yönetim kurullarından başlayarak, kamu ve özel sektörün ortak bir strateji etrafında hareket etmesi gerekiyor. Regülasyon, veri gizliliği ve etik çerçeve kamunun sorumluluğundayken; özel sektörün de yetenek dönüşümüne, altyapı yatırımlarına ve uygulamaya odaklanması şart.

Eylem Derya Özgür: Yapay zekâyı dair iyimserlik yüksek. Kurumların çok büyük bir bölümü bu teknolojinin verimliliği ve yetenek gelişimini destekleyeceğine inanıyor. Ancak çarpıcı bir veri var: Yapay zekâ odaklı projelerin yaklaşık yüzde 95’i başarısız oluyor. Bunun nedeni teknolojinin yetersizliği değil; dönüşümün bütünsel biçimde ele alınmaması. Yani kültür, organizasyon yapısı, beceriler ve etik boyut birlikte ele alınmadığında iyi niyetli girişimler dahi sonuçsuz kalıyor.

Yapay zekâ hayatımıza yalnızca yeni araçlar değil, yeni roller de getiriyor. Yapay zekâ stratejistleri, iş ile teknolojiyi buluşturan çevirmen roller, etik ve uyum alanında uzmanlaşmış profiller artık organizasyonların kritik parçaları haline geliyor. Bu rollerin başarısı ise teknoloji kadar güçlü bir yönetim ve kültürel altyapı gerektiriyor. Etik, veri gizliliği ve algoritmik şeffaflık gibi konular; “sonradan bakarız” denilecek başlıklar değil, en baştan tasarlanması gereken unsurlar.

Bununla birlikte, yapay zekâ çağında öne çıkan becerilerin büyük bölümü aslında yeni değil. Ancak artık bu beceriler olmadan ayakta kalmak mümkün değil. Teknoloji okuryazarlığı, eleştirel düşünme, veriyle karar verebilme ve öğrenme çevikliği beyaz yaka için vazgeçilmez hale geliyor. Yapay zekâ hesaplamayı yapacak; insana düşen ise anlamlandırmak, sorgulamak ve değer katmak olacak.

Yapay zekâyı bu dönüşümde bir tehdit olarak görmemeliyiz. Aksine insanı merkeze alan, doğru yetkinliklerle desteklendiğinde güçlü bir fırsat. Kazananlar, teknolojiyi insanla birlikte düşünebilen ve bu dengeyi kurabilen kurumlar olacak.

İKİ GENÇ KADIN YAŞAMINI NASIL YENİDEN TASARLADI?

Milli Paralimpik Okçu Öznur Cüre ve NeuroVision AI Tech Inc. Kurucu CEO'su ve Teknoloji Lideri Zülal Tannur, “Yaşamı Yeniden Kurgulamak” oturumunda, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Duygu Erzurumlu Cengiz’e nasıl dünya çapında tanınan kişiler haline geldiklerini anlattı.



ÖZNUR CÜRE

ZÜLAL TANNUR

DUYGU ERZURUMLU CENGİZ

Sıfır noktasından zirveye

Öznur Cüre: Bugün 28 yaşındayım ama hayatımı yeniden tasarlamaya başladığım yaş 17'ydi. Ailemle geçirdiğimiz trafik kazası birkaç saniye sürse de etkisi bir ömre yayıldı. Annemin boynu kırıldı, benim belim. Bir anda “normal” bildiğimiz hayat geride kaldı. Hastane odalarında, fizik tedavi salonlarında kendime ilk sorduğum soru şuydu: “Şimdi ne olacak?” Omurilik felcinin ne olduğunu, paralimpik sporların ne anlama geldiğini orada öğrendim. Aslında en çok da ne kadar bilgisiz olduğumu fark ettim.

O süreç beni çok erken büyüttü. Kendime net bir söz verdim: Kimse bana acıyarak bakmayacak, benimle gurur duyacaklar. Daha önce profesyonel tekvandocuym; spordan kopmak istemedim, sporu yeniden kurdum. 2018 yılında okçulukla tanıştım. Bugün Dünya ve Avrupa şampiyonluklarım, Paris 2024 Paralimpik altın madalyam var.

Okçuluk bana kendimi yönetmeyi öğretti

Okçulukta rakibinle değil, kendi zihninle yarışyorsun. Nabzın yükseliyor, elin titriyor, “ya kaçırırsam” düşüncesi geliyor. Hayatta da böyle. Ben nefesle, tekrarlarla, rutinle kendimi yönetmeyi öğrendim. Motivasyonum kimseye bağlı değil, tamamen kendime duyduğum güvene dayanıyor. Kimseyle kıyaslanmıyorum. İstedğim madalyayı önce zihnimde boynuma takıyorum, sonra çalışıyorum.

Benim sıfır noktam kazaydı. Ama orada bitmedi. Annemi de sporla buluşturdum; bugün onun da dereceleri var. 2028 Los Angeles'ta birlikte yarışma hayali kuruyoruz. Herkesin bir sıfır noktası var. Bulun, yeniden başlayın ve asla vazgeçmeyin.”

Normal diye bir şey yok

Zülal Tannur: Ben aceleci doğanlardanım. Altı aylık doğdum ve yüzde beşin altında bir görme düzeyiyle hayata başladım. İlk yıllarım “görmeyi öğrenmekle” geçti. Görme düzeyim artmadı ama beynim nesneleri, yüzleri, dünyayı tamamlamayı öğrendi. Çok küçük yaşta bilgisayarla tanışmam bu yüzden bir dönüm noktası oldu. Henüz okuma yazma bilmiyordum ama teknoloji bana başka bir kapı açtı. 10 yaşında bir gece görmemi tamamen kaybettim. Sabah uyandığımda ekrana erişemiyordum ama şunu söyledim: “Ben bunu tekrar yapacağım.” Asistan teknolojilerle başladım, sonra teknoloji ekiplerine liderlik ettim. Anadolu'nun en dezavantajlı köylerinde çocuklarla robotik ve kodlama çalıştım. Çok genç yaşta Microsoft'ta küresel roller aldım, 59 ülkeyi yönettim. Şu anda Silikon Vadisi'nde kurduğum iki şirketi yönetiyorum.

Yapay zekâyla birlikte düşünmeliyiz

Ben nörobilim ve bilişsel bilimler alanında çalışıyorum. Bugün asıl sorumuz şu: Yapay zekâ insan gibi düşünebilir mi, hissedebilir mi? Gelecek tek bir mesleğe ait değil. Yapay zekâ mühendisi olmak tek başına yetmez; yanına insanı, psikolojiyi, sosyolojiyi koymadıkça değer üretmezsiniz. Mesele yapay zekâdan daha iyi olmak değil; onunla birlikte çalışabilmek.

Bir de kapsayıcılık meselesi var. Bu bir tercih değil, zorunluluk. Kapsayıcılık sadece belli grupları değil, tüm farklılıkları kapsayabilme becerisi. Biz ekiplerimizi bilinçli olarak farklılıklarla kuruyoruz çünkü asıl dönüşüm oradan geliyor. Dünyayı değiştirenler çoğu zaman “farklı” olanlar. İnsan kaynakları yöneticileri şu soruyu sormalı: Biz bu farklılıklar için alan açıyor muyuz? Açmıyorlarsa geleceği de ısıtıyorlar.

HANGİ GELECEK?

FutureBright Group Kurucu Ortağı Akan Abdula, “Yeni Çağda Yetkinlikler ve Yetenekler” başlıklı konuşmasında “Gelecek artık tek değil, çoklu. Teknoloji her şeyi dönüştürürken kurumların, liderlerin ve çalışanların en büyük sınavı; yeniden şekillenen dünyaya ne kadar hızla uyumlanabildikleri olacak” dedi.



Herkes “geleceği” konuşuyor; iş yerlerinde, markalarda, teknolojiye... Peki hangi gelecek?

Artık tek, doğrusal, öngörülebilir bir gelecek yok. Stratejilerin ömrü kısaldı. Eskiden “tek bir planın olsun, arkasında inatla dur” derdik. Bugün bu reçeteler çalışmıyor. Reaktif olacağız, hatta olmak zorundayız. Çünkü çoklu gelecekle karşılaşıyoruz.

Bir zamanlar “Yapay zekâyı durdurmalıyız” diyen Elon Musk, bugün yapay zekâ ürünleriyle dünyayı dönüştürüyor. Etik, veri güvenliği, GDPR gibi kavramlar yerini hız ve kazanca bıraktı. Artık hiçbir bariyer yok. Bu da demek oluyor ki teknoloji nefes kesici bir hızla ilerleyecek ve her modelin ömrü kısılacak. Eskiden bir deneyim modeli 20 yıl yaşardı; şimdi araştırmalar bu sürenin 4,5 yıla düştüğünü söylüyor.

Yani işler aynı kalabilir ama işi yapma biçimleri her beş yılda bir resetlenecek. Bunu anlayan herkesin fark ettiği gibi artık hepimiz veri işindeyiz. İnsan kaynakları da pazarlama da... Çünkü iş yeri deneyimi, veri işleme hızına bağlı hale geldi. “Veri simyacılığı” dönemini geçtik şimdi “algoritmik beyin” dönemindeyiz.

Yetenek mücadelesi sadece metropollerde yaşanmayacak

Departmanlarınızda karar verebilen, otonom düşünebilen bir algoritmik beyin var mı? Yoksa hâlâ “Veri gelsin, bir bakalım, sonra karar veririm” diyen manuel dünyada mısınız? Bu hızda bekleme lüksümüz yok. Bir başka büyük dönüşüm ise Türkiye’nin mega şehirleşmesi.

Artık sadece İstanbul, Ankara, İzmir değil; Antalya, Bursa, Adana da mega şehir statüsünde. Ama beni asıl heyecanlandıran ikinci dalga, yani Muğla, Kocaeli, Aydın, Konya, Kayseri, Gaziantep, Samsun, Trabzon...

Önümüzdeki on yılda bu kentler yeni çekim merkezleri olacak. İstanbul’daki beyaz yaka, yüksek kiralar ve barınma krizi nedeniyle buralara yönelecek. Anadolu kaplanları büyüyor; kendi işveren markalarını yaratıyor. Yani yetenek mücadelesi artık sadece metropollerde yaşanmayacak. Demografi de sessizce değişiyor. Geniş aileler mikro ailelere dönüştü; tek kişilik haneler hızla artıyor. Bekar anneler en hızlı büyüyen segment. İlk kez dört jenerasyon birlikte çalışacak. X ve Y hâlâ kurum için ciğerini masaya koyan tek kuşak. Türkiye artık genç değil, 2038’de “çok yaşlı ülkeler” arasına girecek. Şirketlerin sorması gereken soru şu: Orta yaşlı çalışanı nasıl mutlu ederim, nasıl dönüştürürüm? Çünkü en büyük insan kaynağı 38-50 yaş aralığında olacak. Biz buna “deneyimli gençlik” diyoruz. 50’den sonra ise “en verimli yıllar” başlıyor.

Bir başka dönüşüm: Gig ekonomisi

Son 10 yılda 850 bin kişi tam zamanlı işten bağımsız, çoklu çalışmaya geçti. C-level yöneticiler bile artık “tepeye çıkmak” istemiyor; zamanlarını birkaç şirkete kirallıyor. Bu ne demek? Yetenekleri içeride tutamayacağız. O zaman düşmanlaşmak yerine iş birliği kurmamız gerekiyor. Kurumsal şirketlerin gig platformlarıyla çalışmayı, bilgi ve deneyimi paylaşmayı öğrenmesi lazım. Türkiye’nin en büyük şirketlerinde yaptığımız araştırmada “yetenek” olarak tanımlanan çalışanlar beş ortak noktada birleşiyor: Finansal istikrar istiyorlar. Psikolojik güvenlik talep ediyorlar. Amaç duygusu arıyorlar. Dijital olanakların kesilmemesini istiyorlar. Beceri gelişimine yatırım bekliyorlar.

Ayrıca “10 bin saat” uzmanlığı değil, rotasyonu tercih ediyorlar. Farklı departmanlarda deneyim kazanmak istiyorlar. Geçmiş başarılarını değil, geleceğe yön verebilen liderleri arıyorlar.

Ustaliğa saygı var ama ustalık artık “geleceği gösterebildiği” sürece değerli. Bir de rutin... Rutin en büyük düşmanları.

Peki, beyaz yakaya 2026’da hangi duyguyu satacağız? Normalde kriz dönemlerinde güven ve kontrol beklersiniz ama şu anda tablo farklı. İnsanlar para kaybediyor ama 900 liralık “Dubai çikolatası” alıyor, ülke fakirleşiyor ama yurt dışı tatili artıyor.

Beyaz yaka güven değil, canlanma istiyor. Kaybettiği enerjiyi, etkisini, özgünlüğünü geri istiyor. “Beni nasıl canlandırırısın, bana yeniden güç verir misin?” diyor.

YENİ ÇAĞIN LİDERİ HIZIN DEĞİL, ANLAMIN PEŞİNDEN GİDEN KİŞİDİR

Liderlik ve Yönetim Düşünürü Fazıl Oral, “Eşik Aşıldı, Yapı Değişti” başlıklı konuşmasında, insanlığın yeni bir bilinç eşiğini aştığını ve artık ilerlemenin değil, zihinsel ve ahlaki bir sıçramanın yaşandığını söyledi. Oral, “Yapay zekânın merkezde olduğu bu çağda asıl sınav bilgi değil, bilgelik ve vicdan. Adalet, basiret, cesaret ve dirayet kavramları yeni dönemin liderlik pusulası olmalı. Çünkü teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin insanı insan yapan değerler değişmiyor” dedi.



Bu salonda 27 yıldır konuşuyorum. Spor Sergi Sarayı’nın müzik yarışmalarından bugüne, hem mekânlar hem de anlamlar değişti. İki gün boyunca yapılan otuzdan fazla konuşmayı dinlerken şunu düşündüm: Eşik aşıldı, yapı değişti. Artık dünyanın referans değerleri başka. Bir çağ bitti, yeni bir bilinç eşiği başladı.

Bu eşik sadece teknolojik değil; insana dair bir eşik. Rahmetli anneannem 29 yaşında on birinci çocuğunu doğurmuştu. Beşini kaybetmiş, altısı yaşamıştı. Kızım iki üniversite bitirdi, beş dil biliyor; 32 yaşında ve hâlâ “boyfriend”i yok. Aradaki fark, sadece yaşam biçimi değil, insanlık deneyiminin dalga boyu. Biz, ebeveyn zorbalığıyla büyüüp çocukların zorbalığıyla sınanan kuşağız. Eskiden “büyük sözü dinlenirdi”, şimdi çocuklarımız “haklılıkla” söz alıyor. Bu kırılma, yeni çağın en büyük göstergesi şu: İnsanlık artık ilerlemiyor, sıcıyor. Eski düşünme biçimlerinin işe yaramadığı bir çağdayız.

Bu sıçramanın merkezinde yapay zekâ var. Organizasyon şemasında nereye koyacağımızı bilemiyoruz. Karar veriyor, öğreniyor, hatta öngörüyor. Sanayi çağında kaslarımız uzadı, dijital çağda zihnimiz büyüdü; yapay zekâ çağında vicdanımız sınanıyor. “Vicdan”ın İngilizcesi conscience, Latince’deki con-scire kökünden gelir: “Birlikte bilmek”. Peki biz gerçekten yapay zekâyla birlikte mi öğreniyoruz, yoksa ona sadece topladıklarımızı geri mi okutuyoruz? Bir öğretmen gibi bize derli toplu anlatıyor ama öğretmenin şefkatini gösterebiliyor mu? İlkokul öğretmenimizi unutmuyor; yapay zekâyı bir saniyede unuturuz. Çünkü bilgi ilişki kurmaz, insan kurar. Belki de bu yeni dönemde en çok kaybettiğimiz şey, şefkatin öğretici gücü olacak.

Asıl sınav bilgi değil, vicdan

Yapay zekâ, insanlığın kendi zekâsını ilk kez dışına kopyaladığı bir araç. Makine sadece kas gücünü değil, düşünme biçimini de paylaşıyor. Bu yüzden artık sınavlarımızın konusu bilgi değil, bilgeliğin ölçüsü. Sınavın Arapça kökü “belâ”dır; “Allah belânı versin” demek, aslında “Tanrı seni sınasın” anlamına gelir. Belki de yapay zekâ bize, haddimizi hatırlatacak yeni bir sınavdır.

İnsanın kendine yeniden yön vermesi için dört kadim kavram var. Adalet, Basiret, Cesaret, Dirayet — kısaca ABCD. Adalet, yalnız hukukla ilgili değildir; evrenin ritmidir. Denge bozulduğunda sistem kendini cezalandırır. Güç tek elde toplanırsa geri besleme körleşir, kurumlar tıkanır. Basiret, sadece görmek değil, görmenin anlamını bilmektir. Gözün değil, gönlün netliğidir. Etik, ahlak ve irfan arasında denge kurmadığımızda bilgi içinde körleşiriz.

Cesaret, Arapça’da “dibi görünmeyen sudan geçmek”tir. Korkuya rağmen adım atmaktır. İyi lider kriz anında bağırmas; sessiz anlarda doğrudan ısrar eder. “Hadi bir daha, ben buradayım” diyendir. Dirayet, sabrın akılla birleşmiş hâlidir. Her şey dağılır, yeniden kurulur; dirayet, o yeniden kurma gücüdür. Plotinos’un dediği gibi: “Birlik her an yeniden doğar.”

Yeni çağın lideri hızın değil, anlamın peşinde olandır

Dünyanın bugünkü eşiği de tam burada: Hızın, bilginin ve teknolojinin ortasında insan kalabilmek. Kopernik “uzayın efendisi değilsin”, Darwin “dünyanın efendisi değilsin”, Freud “kendinin efendisi değilsin” dedi. Belki de yapay zekâ, “bilginin efendisi değilsin” demeye geliyor. Ama insan, adaletiyle dengelenen, basiretiyle yön bulan, cesaretiyle harekete geçen ve dirayetiyle sürdüren bir varlık olduğu sürece, hiçbir algoritma onu bütünüyle tanımlayamayacak.

Mevlânâ “Doğru ve yanlışın ötesinde bir yer var; orada buluşalım” der. Belki de bugün, o yer tam olarak insanla makinenin, veriyle vicdanın kesiştiği yerdir. Yeni çağın lideri hızın değil, anlamın; bilginin değil, hikmetin peşinde olandır. Eğer adalet dengeli, basiret anlamlı, cesaret eylemi, dirayet sürekliliği temsil ediyorsa — o zaman teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, bizi insan yapan o dört harf hep aynı kalacak: A-B-C-D.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SAHNESİ

Sunuculuğunu Gökçen Müftüoğlu Çapa'nın üstlendiği Sürdürülebilirlik Sahnesi, kongrenin ilk günü gerçekleştirildi. Dr. Sertaç Doğanay'ın açılış konuşmasını yaptığı ve 7 ayrı oturumun düzenlendiği Sürdürülebilirlik Sahnesi yoğun ilgi gördü.

“SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İK’NİN HEDEFİNDE OLMALI”



SERTAÇ DOĞANAY

Dr. Sertaç Doğanay, PERYÖN Kongresi kapsamında düzenlenen Sürdürülebilirlik Sahnesi'nin açılışında yaptığı konuşmada, sürdürülebilirliğin çoğu zaman yalnızca “çevre” başlığı altında ele alındığını, oysa insan kaynaklarını asıl ilgilendiren boyutun sosyal sürdürülebilirlik olduğunu vurguladı. PERYÖN’ün bu alana özel bir sahne ayırmasının Türkiye’de nadir görülen ancak son derece

kritik bir yaklaşım olduğunun altını çizdi.

Küresel gelişmelere de değinen Doğanay, Birleşmiş Milletler çatısı altındaki Net Zero Banking Alliance’tan

ABD’li büyük bankaların çekilmesini ve kısa süre sonra bu yapının tamamen kapanmasını örnek göstererek, bu gelişmenin, yeşil yatırımların yön bulmasını zorlaştıracaklarını ve bankaların ESG hedeflerini artık ortak bir çerçeve yerine bireysel olarak belirlemek zorunda kalacağını söyledi.

Türkiye özelinde ise İstanbul Sanayi Odası ve IPSOS’un araştırmasına atıfta bulunan Doğanay, sanayi kuruluşlarının yalnızca yüzde 13’ünün karbon ayak izini hesapladığını, sürdürülebilirlik raporu yayımlayan şirket oranının ise yüzde 6’da kaldığını hatırlattı. Bunun yalnızca Türkiye’ye özgü olmadığını, küresel ölçekte de benzer bir tablo bulunduğunu ifade etti.

Sürdürülebilirliğin 300’den fazla tanımı olduğuna dikkat çeken Doğanay, kavramın yalnızca çevresel göstergelerle değil; toplumsal cinsiyet eşitliği, adalet, insana yakışır iş, ücret politikaları ve terfi sistemleri gibi çok geniş bir alanı kapsadığını vurguladı. “Bu başlıklardan biri eksik olduğunda sürdürülebilirlikten söz edilemez” diyerek, özellikle insan kaynaklarının bu bütünsel yaklaşımın merkezinde yer aldığını belirtti.

İNSAN MERKEZLİ ENDÜSTRİ: SÜRDÜRÜLEBİLİR DİYALOGLAR

Danışman Dr. Aykut Engin’in moderatörlüğünü üstlendiği “İnsan Merkezli Endüstri: Sürdürülebilir Diyaloglar” oturumunda, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ersin Başyıldız ve Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası (ÇEİS) Genel Sekreteri Dr. H. Serdar Şardan görüşlerini paylaştı.



ERSİN BAŞYILDIZ

DR. H. SERDAR ŞARDAN

DR. AYKUT ENGİN

Dr. H. Serdar Şardan: İnsan merkezli bir endüstriden söz ediyorsak, bunu yalnızca bireyler üzerinden değil; kurumlar ve onları temsil eden yapılar üzerinden de okumamız gerekiyor. İşçi ve işveren sendikaları, bu diyalog zemininin en kritik aktörleri. Ancak bugün ilişkilerin ücret ve sosyal haklar ekseninde sıkıştığını görüyoruz. Oysa sürdürülebilir diyalog, tarafların birbirinin gündemini sahiplenmesiyle mümkün.

ÇEİS olarak, düzenli sosyal diyalog toplantıları, geleceğin mesleki becerileri araştırmaları, eğitim ve gelişim platformlarımızla sosyal diyalogu geliştirmeye çalışıyoruz. ÇEİS Kampüs, iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri, MBA programları ve tersine mentorluk uygulamalarıyla kuşaklar

arası anlayışı güçlendirmeyi hedefliyor, toplumsal cinsiyet eşitliğine özel bir önem veriyoruz. Çünkü insanı merkeze almayan hiçbir endüstriyel dönüşüm kalıcı olamaz.

Ersin Başyıldız: Çimento sektörü bugün tarihinin en kritik dönüşüm dönemlerinden birini yaşıyor. Dekarbonizasyon, yeşil dönüşüm ve iklimle mücadele gündemin merkezinde. Ancak bu dönüşüm yalnızca teknolojiyle değil, insanla mümkün. Sanayi 5.0 tam da bunu söylüyor: İnsan odaklılık, sürdürülebilirlik ve dayanıklılık. Avrupa Komisyonu’nun da altını çizdiği gibi, teknolojiyi merkeze alan değil, insanı merkeze alan bir endüstri anlayışına geçiyoruz.

Biz sürdürülebilirliği sadece karbon ve çevre başlığı olarak görmüyoruz. Sürdürülebilir diyalog, bu başarının anahtarı. Çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabildiği, teknolojinin insan yaratıcılığıyla buluştuğu bir ortamda gerçek dönüşüm ortaya çıkıyor. Bir ustabaşımızın fikriyle başlayan ve ekipler arası diyalogla büyüyen bir proje, milyonlarca kilovat saat enerji tasarrufu ve ciddi bir karbon azaltımı sağladı. Bizim için sürdürülebilirlik, teknolojiyle desteklenen, insan merkezli ve güçlü bir diyalogla mümkün olan dönüşüm.

Geçmişin Gücünüyle, GELECEĞE YATIRIM

IC Holding olarak yarım asrı aşan tecrübemizden aldığımız güçle geleceğe yatırım yapıyoruz.

İnşaat, altyapı, enerji, turizm, gayrimenkul ve sanayi sektörlerinde ülkemizin yedi bölgesinden dünyanın dört kıtasına değer katan eserlere imza attık.

Alanında uzman 20.000 çalışanımızla, geçmiş ile gelecek arasında güçlü köprüler kurmaya ve mühendislik çözümlerimizle yarının dünyasını geliştirmeye devam ediyoruz.

IC
&
HOLDİNG

KALKINMA, SOSYAL DÖNÜŞÜM VE İNSAN: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KALBI

PERYÖN Etik Kurulu Üyesi Elçin Akçadağ Tosun moderatörlüğünde TSKB İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Direktörü Melis Sökmen ve Migros Grubu Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Direktörü Kaan Ünver, “Kalkınma, Sosyal Dönüşüm ve İnsan” başlıklı oturumda sürdürülebilirliği tartıştı.



ELÇİN AKÇADAĞ TOSUN

MELİS SÖKMEN

KAAN ÜNVER

Üçlü dönüşümde insanı merkeze almadan sürdürülebilirlik mümkün değil

Melis Sökmen: Bugün dünyada artık yalnızca ikiz değil, üçlü bir dönüşümden söz ediyoruz. Yeşil dönüşüm, dijital dönüşüm ve sosyal dönüşüm. Biz TSKB olarak buna “iklim krizi” ya da daha geniş anlamıyla “ekosistem krizi” diyoruz. Çünkü mesele yalnızca çevreyi korumak değil; yaşamın bütününe yeniden tasarlamak. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla uyumlu portföyümüzün yüzde 93,5’ini bu bakış açısıyla yönetiyor, kredilendirme faaliyetlerimizin yüzde 58,5’ini doğrudan enerji ve sürdürülebilirlik projelerine yönlendiriyoruz.

Ancak şunu çok net görüyoruz; yeşil ve teknolojik dönüşüm, insana ve topluma dokunmadığı sürece eksik kalıyor. Yapay zekâ, yeni çalışma modelleri, değişen beceri setleri, yaşlanan nüfus, demografik dönüşüm... Tüm bu baş döndürücü hızın ortasında sosyal dönüşüm bu sürecin kalbi.

Biz sosyal dönüşümü, sosyal sermayeye yatırım yaparak güçlendirebileceğimize inanıyoruz. Aileden başlayan, topluma yayılan ve iş yerinde karşılık bulan üç halkalı bir etki alanından söz ediyoruz. İnsan onuruna yakışır iş, sağlıklı iş gücü, yeniden becerilendirme, sosyal bağların güçlendirilmesi bu yaklaşımın temelini oluşturuyor. Kalkınma bankası olmanın verdiği çok paydaşlı çalışma imkânıyla akademiden sivil topluma, sanattan girişimciliğe uzanan geniş bir etki alanında sorumluluk alıyoruz.

Bugün ülkemizde 21 milyon kadının istihdama katılmıyor olması büyük bir kayıp. Bu nedenle kadınlara, gençlere ve

dezavantajlı gruplara yönelik programlar geliştiriyoruz. Afet dayanıklılığı ise artık yalnızca bölgesel değil, ülke çapında bir sosyal mesele. Kütüphanelerden eğitim projelerine, kültür-sanattan girişimciliğe uzanan çalışmalarımızda temel motivasyonumuzu şöyle özetleyebilirim: Sürdürülebilirlik, insanı merkeze almadığında yalnızca bir kavram olarak kalır!

Sürdürülebilirlik sahadan başlar

Kaan Ünver: Sürdürülebilirlikte büyük hedefler koymak elbette önemli. Ancak asıl mesele bu hedeflerin sahada, günlük hayatın içinde karşılık bulması. Migros olarak 75 bin çalışanımız, yaklaşık 24 bin çiftçimiz ve tedarikçimiz, milyonlarca müşterimizle çok büyük bir ekosistemin parçasıyız. Bu büyüklük beraberinde ciddi bir sorumluluk getiriyor. Biz bu sorumluluğu “İyi Gelecek Planı” adını verdiğimiz sürdürülebilirlik yaklaşımıyla işimizin merkezine koyduk.

Sosyal kalkınmayı yalnızca ekonomik büyüme olarak görmüyoruz. İnsana dokunan, yaşam kalitesini artıran projeler olmadan kalkınmadan söz edilemez. 81 ilde faaliyet gösteren bir yapı olarak, istihdam sağladığımız çalışanların yüzde 57’sinin o bölgenin insanı olması bizim için çok kıymetli. Bu, hem yerel ekonomiyi güçlendiriyor hem de sosyal bağları koruyor.

Eğitim bu işin temel taşı. Migros Akademi ile milyonlarca saat eğitim veriyoruz. Kadın çalışan oranımız yüzde 46 seviyesinde; yönetici kademelerinde bu oranı yüzde 35’in üzerine çıkarmayı hedefliyoruz. Bunun yanında Aile Kulüpleri ile Milli Eğitim Bakanlığı iş birliğinde ücretsiz ve sertifikalı eğitimler sunuyoruz. Bugüne kadar 28 bini aşkın kişi ki büyük çoğunluğunu kadınlar oluşturuyor bu programlar sayesinde ekonomik hayata katıldı.

Somut örnekler bizim için çok önemli. Ordu’da yerel kooperatiflerle kurduğumuz yumurta üretim modeliyle kadınlara düzenli gelir sağlıyoruz. Kayseri’de yeşil mercimek projesiyle ithalatı azaltırken toprağı onaran rejeneratif tarımı destekliyoruz. Bingöl’de ise coğrafi işaretli bal üretimiyle yerel üreticileri uluslararası standartlara taşıdık. Köydeki kadından başlayan bu hikâyeler, bugün ihracata uzanan bir değere dönüşüyor.

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE DOMİNO TAŞI ETKİSİ”



Mentor ve Danışman Ata Selçuk’un yönettiği “Dijitalleşmenin İzleri: Karbon Ayak İzini Azaltmak” konulu oturumda, MetropolCard Uluslararası Yatırımlar Koordinatörü Duygu Görmüş ve 3pmetrics Kurucu Ortak, Sürdürülebilirlik Yöneticisi Mert Güller dijitalleşmenin karbon ayak izini azaltan uygulamalarını anlattı.

Dijital alışkanlıklar değiştiğinde karbon ayak izi de düşüyor

Duygu Görmüş: Metropol Kart olarak yola çıkarken kendimize net bir sorumluluk belirledik ve ‘Türkiye’nin çevreye duyarlı ilk dijital yemek kartı olacağız’ dedik. Bu yalnızca bir iddia değil, ölçülebilir sonuçlar üretmemiz gereken bir taahhüt. Fiziksel kart üretimi, lojistik süreçler ve kullanım alışkanlıklarının yarattığı karbon salınımını azaltmak için dijitalleşmeyi işimizin merkezine koyduk. Mobil uygulamamız sayesinde QR kod, NFC ya da cep telefonu numarasıyla ödeme yapan kullanıcılarımız fiziksel karta ihtiyaç duymadan işlem yapabiliyor. Bu tercih, doğrudan karbon salınımını sıfıra yaklaştıran bir etki yaratıyor.

Biz bu etkiyi yalnızca ölçmekle kalmadık, davranış değişikliğini teşvik eden bir modele dönüştürdük. Dijital ödeme yöntemlerini kullanan müşterilerimize gıda ve market harcamalarında yüzde 5, giyim tarafında ise yüzde 10’a varan geri ödeme sunarak çevre dostu tercihi ekonomik bir kazanımla destekledik. Böylece teknolojiyle doğaya değer katarken, kullanıcılarımıza da somut fayda sağladık.

Bu yaklaşımı bireysel kullanımla sınırlı bırakmadık. Belediyelerle iş birliği içinde yürüttüğümüz Atık Kazanç Projesi ile geri dönüşümü teşvik eden bir model geliştirdik. Zeytinburnu Belediyesi ile başlayan bu yolculukta, evlerde ve işletmelerde ayrıştırılan atıklar karşılığında Metropol Kart bakiyesi yüklenmesini sağladık. 2021 yılında yaklaşık 1,5 ton atığın geri dönüşüme kazandırılması ve bunun karşılığında 1 milyon TL’ye yakın bakiye yükleme yapılması, gönüllülük esaslı çevresel davranışların doğru teşviklerle nasıl kalıcı hale gelebileceğini gösterdi.

Geleceğe baktığımızda yapay zekâ, veri analitiği ve blokzincir tabanlı karbon kredileri önümüzdeki en

önemli alanlar. Kullanıcıların kendi karbon ayak izlerini anlık olarak izleyebilecekleri, alışkanlıklarını buna göre dönüştürebilecekleri uygulamalar üzerinde çalışıyoruz..

Sürdürülebilirlik, veri ve teknoloji ile sağlanır

Mert Güller: 3pmetrics’i kurarken çıkış noktamız, sürdürülebilirliğin, elle toplanan ve geriye dönük yorumlanan verilerle yönetilemeyeceği olmuştur. Ben yıllarca karbon verilerinin manuel işlendiği yapılarda çalıştım ve şunu gördüm; veriyi en başından, kaynağında ve doğru şekilde alamıyorsanız atacağınız hiçbir adımın gerçek bir karşılığı olmuyor. Bu nedenle biz işe sayaç bazlı veri toplama altyapısıyla başladık. Bir fabrikanın, bir ofisin ya da bir üretim hattının çevresel etkisini anlık olarak görebilmek, sürdürülebilirliğin temel taşı.

Bu altyapıyı zamanla dijital ikiz mantığına taşıdık. Aydınlatmadan üretim bantlarına, bireysel hareketlerden ürün bazlı etkilere kadar karbon ayak izini detaylı biçimde etiketleyebilen bir sistem kurduk. Bu özellikle üretim, inşaat, tekstil ve plastik gibi yoğun kaynak kullanan sektörler için büyük bir fark yarattı. Çünkü mesele yalnızca hesaplamak değil, bu veriyi yorumlayabilmek ve doğru kararları alabilmek.

Bugün yapay zekâ destekli sistemlerimizle şirketlerin kapsam 1, 2 ve 3 emisyonlarını analiz ediyor, iyileştirme alanlarını otomatik olarak öneriyoruz. Böylece sürdürülebilirlik, soyut bir hedef olmaktan çıkıp stratejik bir yönetim aracına dönüşüyor. Önümüzdeki dönemde sürdürülebilirliğin finansal sistemle daha da iç içe geçeceğini düşünüyorum. Karbonun muhasebeleştirildiği, her bir çevresel etkinin finansal karşılığının olduğu bir dünyaya gidiyoruz. Bunun yanında gıda teknolojileri ve tarımda yapay zekâ, aşırı hava olaylarının etkisini azaltmada kritik rol oynayacak. Sürdürülebilirlik artık iyi niyet değil; veriyle, teknolojiyle ve doğru kararlarla yönetilmesi gereken bir zorunluluk.

“SOSYAL DÖNÜŞÜM GENÇLERLE SAĞLANACAK”

SEDEFED Yönetim Kurulu Başkanı Emine Erdem’in moderatörlüğünü yaptığı “Sosyal Sürdürülebilirliğin Kalbi: Gençlik” oturumunda, Türk Eğitim Vakfı Genel Müdürü Banu Taşkın ile Genç Başarı Eğitim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Evrim Bayam gençlerle ilgili projelerini anlattı.



Banu Taşkın: Biz gençlerle ilgili konuşurken en büyük hatayı, onlara sormadan onlar adına karar vererek yapıyoruz. Oysa gençlik bir sorun alanı değil; hepimizin özlemle hatırladığı, iyi anılarla anılmayı hak eden bir dönem. TEV olarak yaptığımız araştırmalar bize şunu çok net gösteriyor: Gençler maddi destek kadar, değerli hissetmeye, umutlu olmaya ve yalnız olmadıklarını bilmeye ihtiyaç duyuyor. Bugün her 10 gençten 9’u geleceğe dair ciddi kaygılar taşıyor; özellikle genç kadınlar bu yükü çok daha ağır hissediyor.

Bu nedenle biz bursu yalnızca finansal bir destek olarak

görmüyoruz. Mentorluk, staj, eğitim ve kültürel desteklerle gençlerin “iyi olma hâlini” güçlendirmeye çalışıyoruz. Bir gencin hayatına dokunduğunuzda kuşaklar arası bir döngüyü de değiştirebiliyorsunuz. Sosyal sürdürülebilirlik tam olarak burada başlıyor.

Evrım Bayam: Biz 26 yıldır gençlerin potansiyeline inanıyoruz ve onları erken yaşta keşfetmenin sosyal sürdürülebilirlik açısından kritik olduğuna inanıyoruz. 5 yaşından 35 yaşına kadar uzanan programlarımızda gençlere yalnızca bilgi değil; deneyim kazandırıyoruz.

Fırsat eşitliği bizim için vazgeçilmez. Programlarımızda seçme-eleme yok; herkesi kapsıyoruz. Çünkü kaliteli eğitim herkesin hakkı. Gençlerin erken yaşta kendilerini tanımları, “ne olmak istemediklerini” bile fark etmeleri, onları hayata daha bilinçli hazırlıyor. İş dünyası mentorları bu yolculuğun en güçlü köprüsü. Gençlere yalnızca kariyer değil, değer üretme bakışı kazandırıyoruz. Girişimcilik de tam olarak bu: Bir problemi görmek, çözüm üretmek ve topluma katkı sağlamak. Bu ancak STK’lar, iş dünyası ve eğitim ekosistemi birlikte hareket ettiğinde mümkün.

“ETİK, İK’NİN TÜM FONKSİYONLARINI KESEN BİR ALAN”

“Etik: Kurumların En Dayanıklı Sermayesi” oturumunun moderatörlüğünü PERYÖN Etik Kurulu Başkanı Gaye Özcan yaptı. Oturumda Yazar, Mentor, Teknoloji Yatırımcısı Dr. Rıza Kadılar, Etik ve İtibar Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Oytun Önder ile Sivil

Toplum Gönüllüsü, Karikatürist Ali Kamil Uzun görüşlerini paylaştı.



Dr. Rıza Kadılar: Etik çoğu zaman bir pusula olarak tanımlanıyor ama bence asıl soru pusulayı nereye çevirdiğimiz. “Doğru” dediğimiz şey kime göre, neye göre ve hangi paydaşa hizmet ediyor? Etik, kurumsal dünyada mutlaka sistemlerle, kurallarla ve ortak değerlerle tanımlanmalı. Aksi halde herkes kendi vicdanına göre hareket etmeye başlıyor. Bu yüzden etik, niyet kadar yön meselesi. Kurumların “kime hizmet ediyoruz?” sorusuna net bir cevabı yoksa en iyi yazılmış etik kodlar bile kağıt üzerinde kalıyor.

Oytun Önder: Kurumsal etik yalnızca içeride yazılan değer setlerinden ibaret olamaz; paydaşları, toplumu ve iş yapılan

tüm ekosistemi kapsamalı. Çünkü çalışanlar, yöneticilerin ve sahiplerin davranışlarını örnek alıyor. Üst yönetimin “iş bağlamakla” övündüğü yapılarda, usulsüzlüklerin artması tesadüf değil. Etik yukarıdan aşağıya dayatılan bir kavram olmamalı; uygulanabilir,

gerçekçi ve herkesin günlük kararlarında karşılık bulan bir değerler bütünü olmalı. Önemli olan, hayatın içine entegre edilebilen ortak bir değer zemini oluşturmak.

Ali Kamil Uzun: Etik benim için ‘vicdani zekâ’; kimsenin görmediği, duymadığı anda verdiğimiz kararlarla ilgili. Doğruyu seçmek her zaman alışılan bir yol değil; bazen çoğunluğa karşı durmayı, cesareti ve feraseti gerektiriyor. Bugün yapay zekâ ve otomasyonla birlikte insan emeği akıl emeğine evriliyor. Bu süreçte insan kaynaklarının rolü daha da kritik hale geliyor. Etik, İK’nın tüm fonksiyonlarını kesen bir alan. İç sesimizi kurumsal hayatta duyabilir hale getirebilirsek, gerçek dönüşüm oradan başlar.

“LİDERLER, MENTAL SAĞLAMLIĞA İHTİYAÇ DUYUYOR”

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Banu Saraçlar’ın sunduğu “Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” oturumunda, Self Made Human Kurucusu Emrah Yolaç ve Execution Partners Kurucu Ortağı Ateş Sungur görüşlerini paylaştı.



Ateş Sungur: Liderliğin nasıl değiştiğini PERYÖN ile birlikte araştırdık. 2020’de yaptığımız araştırmada yılmazlık en zayıf boyut olarak öne çıkmıştı. Sonuçlar özellikle umut ve iyimserlikte ciddi bir gerilemeye işaret ediyor. Türk iş dünyasında liderler, belirsizlik ortamında geleceğe dönük plan yapmak ve fırsat görmekte zorlanıyor. Araştırmanın en çarpıcı bulgusu, kendini yönetme kapasitesi ile liderlik ve organizasyonel

temelli karar yorgunluğunu artırıyor ve dönüşümü kimin taşıyacağı sorusunu gündeme getiriyor. Çalışanların yüzde 64’ü liderlerini vizyoner bulmuyor, yüzde 58’i ise fikirlerinin dinlenmediğini düşünüyor. Küresel ölçekte depresyon ve anksiyete ciddi bir iş kaybına yol açıyor. Çözüm ise psikolojik güvenliği merkeze alan bir kültür dönüşümü ve liderlerin mental sağlamlıkla esenliğini güçlendirmek.

çeviklik arasındaki güçlü ilişki oldu. Bugün motivasyon özellikle umut ve iyimserlik ekseninde ciddi biçimde düşmüş durumda. İçinde bulunduğumuz dönemi, zihinsel ve stratejik bir kuraklık olarak tanımlamak mümkün.

Emrah Yolaç: Liderliği insanlar üzerinde etki yaratma sanatı olarak görüyorum. Ancak bugün bu etkiyi sürdürülebilir kılmak her zamankinden daha zor. Liderlerin yüzde 61’i psikolojik tükenmişlik yaşıyor. Bu durum kaygı

“KADİM LİDERLER, SİSTEMİN REHBERİ OLACAK”

Sabancı Üniversitesi Arama Eylem Araştırması Kürsü Başkanı Oğuz Nuri Babüroğlu’nun yönettiği “Köklerden Ufka: Kadim Bilgelikten Geleceğin Liderliğine” oturumunda, ROIVA Akademi Kurucusu Veli Bahçeci ve

INSIDEOUT Kurucusu ve Genel Müdürü Utku İlik konuşma yaptı.



Utku İlik: Kadim bilgelik, yüzyıllar boyunca insanlığın farklı coğrafyalarda deneyimlediği bilgeliğin bugüne süzölmüş hâli. Stoacılar çok net söylüyor: Mesele dış dünyayı yönetmek değil, önce iç dünyayı yönetmek. Marcus Aurelius’un dediği gibi, “Kendine hükmedemeyen başkasına nasıl hükmedersin?” Bugün liderliği daha çok dışa dönük bir etki alanı olarak konuşuyoruz; oysa kadim öğretiler liderliğin önce içe bakmakla başladığını hatırlatıyor. Çember sistemleri de bunun bir yansıması. Anadolu’dan İnkâ uygarlığına kadar pek çok kültürde

çemberin merkezindeki kişi görünmek için değil, başkalarını görünür kılmak için oradadır. Hizmetkâr liderliğin özü budur. Herkesin sesinin duyulduğu, sözün kesilmediği bu yapı, bugün çevik ve kendi kendini yöneten takımlar dediğimiz şeyin kadim karşılığıdır.

Veli Bahçeci: Bugün liderlik büyük bir eşikten geçiyor. Yapay zekâ, kahraman liderlik anlayışını hızla dönüştürüyor.

Dünya Ekonomik Forumu’nda da söylendiği gibi, CEO’lar belki de sadece insan iş gücünü yöneten son nesil olacak. Yapay zekâ bilgisi hızla işleyebilir, deneyimi simüle edebilir ancak bilge olamaz. Yeni nesil liderliğin farkı tam da burada ortaya çıkıyor: Sistemin rehberi olmak, anlam yaratmak ve insanın sezgisiyle bilgiyi harmanlamak. Kadim liderlik bana göre bir felaket anlatısı değil, bir evrim çağrısı. Teknolojiyle birlikte liderin rolü dikte eden olmaktan çıkıyor; etik pusulayı tutan, anlamı çoğaltan bir rehber dönüşüyor.

HRTECH SAHNESİ

Sunuculuğunu Gökçen Müftüoğlu Çapa'nın üstlendiği HRTech Sahnesi, kongrenin ikinci gününde 7 oturum ve iki konuk konuşmacıyı ağırladı. Sahnenin açılış konuşmasını Yapay Zekâ Odaklı İş Stratejisti Hande Ocak Başev yaptı.

“YAPAY ZEKÂYA İK PROFESYONELLERİ ANLAM KAZANDIRACAK”

Hande Ocak Başev, konuşmasında yapay zekânın insan kaynakları alanında artık destekleyici bir araç olmaktan



çıkıp iş yapış biçimlerini, liderlik anlayışını ve kurum kültürünü kökten dönüştüren ana bir aktör haline geldiğini vurguladı. Teknolojinin özellikle yapay zekâ ile birlikte insan kaynaklarının stratejik sorumluluklarını ciddi biçimde artırdığını ifade etti.

Yapay zekâ projelerindeki başarısızlık oranlarının yüzde 80-90 seviyelerinde

olduğuna dikkat çeken Başev, bu başarısızlıkların yalnızca yüzde 11'inin teknoloji ve veri kaynaklı olduğunu belirtti. Asıl belirleyici unsurun insan, süreç ve kültür olduğunu vurgulayan Başev, başarılı şirketlerin yapay zekâ yatırımlarında kaynaklarının yüzde 70'ini bu alanlara ayırdığını aktardı. Bu nedenle yapay zekâya anlam kazandıran ve dönüşümü mümkün kılan asıl aktörlerin insan kaynakları profesyonelleri olduğunu söyledi.

Başev, yapay zekâ dönüşümünde insan kaynaklarının üç kritik rol üstlendiğini belirtti. İlk olarak, yeni kuşak çalışanların bilgiye çok daha hızlı eriştiğini, orta kademe yöneticilerin ise artan karar yükü ve belirsizlikle karşı karşıya kaldığını ifade etti. İkinci olarak, insan gibi çalışan yapay zekâ ajanlarının organizasyonlara dahil olmasıyla, insan ve yapay zekâ arasındaki sınırların, yetki ve sorumlulukların doğru biçimde tanımlanmasının önemine dikkat çekti. Üçüncü başlıkta ise rollerden çok becerilere odaklanan yeni bir iş gücü mimarisinin gerekliliğini vurguladı.

“İNSAN İYİ DEĞİLSE KURUM DA İYİ OLAMAZ”

Heltia Kurucu Ortağı ve CEO'su Alperen Adikti, “İş Yaşamında Sağlık Analitiği” başlıklı oturumda, PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Selin Bakaçhan'ın sorularını yanıtladı. Adikti, “Çalışanı bir bütün olarak görün. Yalnızca işini değil, hayatını; yalnızca performansını değil, insanlığını da dikkate alın. İnsanı yalnızca iş performansı üzerinden anlamaya çalışırsak büyük resmi kaçıırız. Esenlik dediğimiz şey bütünsel bir kavramdır; kişi iyiye performansı da iyidir” dedi.

Alperen Adikti: Yaşadığımız dönem, artık kimsenin reddedemeyeceği kadar yoğun bir kriz dönemi. Pandemiden ekonomik dalgalanmalara, savaşlardan depremlere, iklim krizine kadar sürekli tetikte olduğumuz, her gün yeni bir belirsizlikle uyandığımız bir çağdayız. Bu kadar yükün altında bireylerin zarar görmemesi, tükenmemesi mümkün değil. Ve birey iyi olmadığında kurumun da iyi olmasını beklemek gerçekçi değil.

Türkiye'nin görünümü maalesef daha da çarpıcı. Yapılan araştırmalar, ülkemizde insanların yüzde 38'inin klinik düzeyde mental sağlık problemi yaşadığını gösteriyor. Bu çok yüksek bir oran. Çalışma arkadaşlarımızın neredeyse dörtte biri bu seviyede zorluk yaşarken, biz iş dünyasında bağlılığın, performansın, motivasyonun düşmemesini bekleyemeyiz.

Heltia'yı kurarken tam olarak bu noktadan yola çıktım. Yönetim danışmanlığı yaptığım yıllarda dünyanın bu alanda nasıl ilerlediğini, Türkiye'de ise çok büyük bir boşluk olduğunu gördüm. Bugün 150'den fazla kurumda 400 bine yakın çalışanla çalışıyoruz ve şunu net bir şekilde görüyoruz: İnsanların destek aradığı yer sadece iş hayatı değil. Yaptığımız araştırmada 90 binden fazla kullanıcıya “En çok nerede zorlanıyorsunuz?” diye sorduk. Yüzde 64'ü “kendisiyle olan ilişkisi” dedi. Yani stres, kaygı, yaşam amacı, ebeveynlik, uyum sorunları... Romantik ilişkiler yüzde 51, sosyal çevre yüzde 45, kariyer ise yalnızca yüzde 40 oranında çıktı.

Bu bize şunu söylüyor: Çalışan sadece iş hayatından ibaret değil. Bir insanı yalnızca iş performansı üzerinden anlamaya çalışırsak büyük resmi kaçıırız. Esenlik dediğimiz şey bütünsel bir kavramdır; kişi iyiye performansı da iyidir.



Bu yolculuk herkes için değişen bir yolculuk. Senin ihtiyaçlarınla benim ihtiyaçlarım farklı, şu anki ihtiyaçlarımızla 3 ay sonrakiler farklı olabilir. Bunu anlayıp sunulan çözümün de çok ulaşılabilir, erişilebilir olması gerekiyor. Yani Batman'daki çalışanın da İstanbul'dakinin de aynı network'e ulaşabiliyor olması lazım. Bir diğer önemli konu da çalışanları iş dışında da desteklemek. Örnek veriyorum, bir kadın çalışan hamileyse onun için ayrı destekler sunmalıyız.

Kişinin stresi azaldığında kurum da iyileşiyor

Peki bu iyiliği nasıl ölçüyoruz? Yıllardır en çok aldığımız sorulardan biri buydu: "İyi oluş ölçülebilir mi?" Evet, ölçülebilir. Stres, kaygı, depresyon seviyeleri, vücut kitle indeksi, uyku kalitesi, ağrı düzeyi... Bunların hepsi klinik göstergelerdir. Bir de organizasyonel göstergeler var: Bağlılık, üretkenlik, turnover oranları gibi. Biz bu iki dünyayı bir araya getirerek çalışan sağlığı analitiğini oluşturuyoruz.

Bazı kurumlarda stresin yüzde 28, kaygının yüzde 25 oranında düştüğünü görüyoruz. Bu sadece bireyin değil, kurumun da nefes alması demek. Çünkü stres azalınca bağlılık artıyor, devamsızlık düşüyor, insanlar işlerine daha anlamlı yaklaşmaya başlıyor.

Yapay zekâ tarafında ise çok temkinliyiz. Sağlık alanında her YZ uygulaması doğru değildir. Biz iki alanda

kullanıyoruz. Birincisi çalışanların günlük alışkanlıklarını iyileştirmelerine yardımcı olan kişisel asistan dünyası; ikincisi ise tamamen anonimleştirilmiş verilerden kurumlara içgörü üretmek. Bir işverenin, belirli bir çalışan segmentinde stresin yükseldiğini bilmesi onun daha doğru aksiyon almasını sağlar.

Bu veriler ışığında yürüyüş kulüplerinden beslenme programlarına, esnek çalışmadan bakım desteklerine kadar birçok çözüm üretmek mümkün. Ama tüm bunların üzerinde tek bir şey var: Mahremiyet.

Gizlilik bozulduğu anda bütün sistem çöker. Ne çalışan kendini açar ne de bu programlardan fayda sağlanır. Bu yüzden hiçbir bireysel veri işverenlerle paylaşılmaz. Güven, bu işin temelidir.

İK liderlerine naçizane iki önerim var. Birincisi, çalışanı bir bütün olarak görün. Yalnızca işini değil, hayatını; yalnızca performansını değil, insanlığını. İkincisi, ölçüm konusunda ısrarcı olun. CEO'ların görmek istediği şey veridir; stresin, kaygının, bağlılığın nasıl değiştiğini gösterdiğinizde bu programların değeri kendiliğinden ortaya çıkar.

Sonuç olarak şunu söyleyebilirim: İyi insan, iyi takım; iyi takım, iyi kurum yaratır. Ve bu yolculukta çalışan sağlığı artık bir seçenek değil; geleceğin en güçlü rekabet avantajıdır.

YAPAY ZEKÂNIN PERFORMANSINI NASIL ÖLÇECEĞİZ?

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ülfet Baykent Uysal'ın yönettiği “Yetenek Avında Teknoloji Devrimi: Yapay Zekâ ile İşe Alım” başlıklı oturumda, Türkiye Sigorta Yetenek Yönetimi Direktörü Oğuz Öztürk ile Ono Kurucusu Tunç Erman yapay zekânın işe alım sürecindeki faydalarıyla ilgili deneyimlerini anlattı.



ÜLFET BAYKENT UYSAL

TUNÇ ERMAN

OĞUZ ÖZTÜRK

Yapay zekâ, insanın yerini değil yükünü almalı

Tunç Erman: Biz Ono'da kendimizi bir HR Tech şirketinden önce bir yapay zekâ şirketi olarak tanımlıyoruz. Kendi modellerimizi üreten mühendis ekiplerimizle işe alım süreçlerinden başlayarak insan kaynaklarının farklı alanlarında uçtan uca çözümler geliştiriyoruz. Bugün Türkiye dahil sekiz ülkede 120'nin üzerinde büyük kurumla çalışıyoruz. Bugüne kadarki deneyimlerimizden gördük ki insan kaynaklarında tek tip, standart bir reçete yok. Kültür, organizasyon yapısı ve beklentiler ülkeden ülkeye, kurumdan kuruma değişiyor. Bu yüzden yapay zekânın kişiselleşmesi ve insana temas eden noktalara kadar inmesi kritik.

Ono'nun farkı, yalnızca CV tarayan bir sistem olmaması. Bugüne kadar 12 milyonun üzerinde özgeçmiş analiz ettik, 120 bini aşkın mülakat gerçekleştirdik. Kurumun değerlerini ve kültürünü öğrenen sistemler geliştiriyoruz. Bu sistemler, adayın yalnızca teknik yetkinliğini değil, kuruma uyumunu da değerlendirerek karar destek mekanizması sunuyor.

İşe alım bizim için bir başlangıçtı. Bugün kariyer yönetiminden yetkinlik ölçümüne, eğitim önerilerinden performans ve yedekleme planlarına kadar birçok süreçte birlikte çalışıyoruz. Türkiye Sigorta örneğinde olduğu gibi, farklı kaynaklardan gelen milyonlarca veriyi tek bir yapıda anlamlandırmak, hem çalışan hem yönetici hem de İK tarafı için şeffaf ve adil bir sistem kurulmasını sağlıyor.

Yapay zekâ burada insanın yerini almıyor, insanın operasyonel yükünü alıyor. Böylece liderler ve İK ekipleri

hızdan çok, daha objektif ve nitelikli kararlar almaya odaklanabiliyor. Önümüzdeki dönemde konuşacağımız yeni konu ise şu olacak: Yapay zekânın performansını nasıl ölçeceğiz? Çünkü bu dönüşüm artık geri döndürülemez.

İK'nın asıl rolü teknolojiyi değil, dönüşümü yönetmek

Oğuz Öztürk: Bugün tüm şirketlerin gündeminde yapay zekâ var.

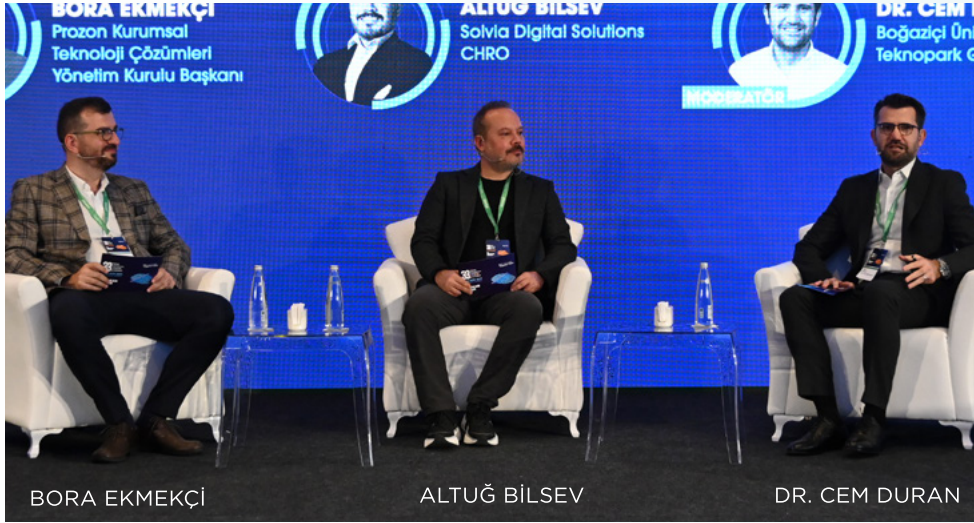
McKinsey'nin 2025 araştırmasına göre şirketlerin neredeyse tamamı bu alana yatırım yapıyor ancak yalnızca yüzde 1'i yapay zekâyı gerçekten iş süreçlerine entegre edebilmiş durumda. Bunun nedeni teknolojiye erişim değil; teknolojiyi kültüre uyarlamak ve insanı bu dönüşümle hizalamak.

Biz Türkiye Sigorta'da dönüşümü yönetirken insanı merkeze alan bir yaklaşım benimsedik. İnsan kaynaklarının görevi yalnızca kendi süreçlerini dijitalleştirmek değil; şirket genelindeki dönüşümü aynı hızda ilerletebilmek. Bu bakışla, kurum içinde 60 arkadaşımızın yer aldığı bir yapay zekâ gelişim programı başlattık. Yaklaşık 2 bin 500 saatlik eğitim sonunda bu ekip, 60'a yakın yapay zekâ projesi geliştirdi. Bugün bunların 13'ü aktif olarak kullanılıyor. Yetkinlik tarafında da temel yetkinliklerimizin yanına çevik yetkinlik modelini ekledik ve sürekli güncelliyoruz. Kendi teknik ekiplerimizle geliştirdiğimiz yapay zekâ projeleriyle, çalışanlara ve yöneticilere destek olan “Bilge” adlı yapay zekâ asistanını hayata geçirdik.

İşe alım tarafında Ono ile yaptığımız iş birliği bizim için önemli bir kırılma noktası oldu. Daha önce parçalı sistemlerle yürüyen süreçlerimizi tek bir platformda topladık. Bugün adayların özgeçmişleri analiz ediliyor, uygun adaylar belirleniyor, mülakat süreçleri ve geri bildirimler şeffaf biçimde yönetiliyor. Bu sayede yaklaşık yüzde 40 zaman kazancı, aday deneyiminde ise yüzde 60'a varan iyileşme sağladık. Ama daha da önemlisi, adayların süreci baştan sona şeffaf biçimde takip edebilmesiyle oluşan güven duygusu. Kariyer yönetimi tarafında ise çalışanların kendi potansiyellerini görmesini sağlayan bir yapı kurduk. Böylece İK tarafında daha veriye dayalı, daha adil ve öngörülebilir kararlar alınabiliyor.

“İK ŞİRKETLERDE AR-GE KÜLTÜRÜNÜ EN KOLAY KURACAK BİRİM”

Boğaziçi Üniversitesi Teknopark Genel Müdürü Dr. Cem Duran'ın yönettiği “İnsan Kaynakları Operasyonlarına Teknoloji Dokunuşu” başlıklı oturumda, Prozon Kurumsal Teknoloji Çözümleri Yönetim Kurulu Başkanı Bora Ekmekçi ile Solvia Digital Solutions CHRO'su Altuğ Bilsev şirketlerde Ar-Ge kültürünü masaya yatırdı.



Teknoloji yatırımı, İK için en güçlü bağlılık aracı

Altuğ Bilsev: Biz Solvia'da bu yolculuğa teşviklerden yararlanmak için değil, yaratıcı değer üretmek için çıktık. Elbette finansal olarak ciddi bir katkısı var ama bizim asıl odağımız, bu kaynağı çalışan deneyimine nasıl dönüştürebileceğimizdi. İşin idari tarafı ilk bakışta karmaşık ve korkutucu görünebiliyor. Yasal düzenlemeler, bordro, muhasebe... İK zaten gri alanlarda çalışan bir fonksiyon. Bu nedenle biz bu süreci tek başımıza değil, uzman yol arkadaşlarıyla yürüttük. Operasyonel yükü doğru paylaştığınızda işin sürdürülebilir hale geldiğini gördük.

Ar-Ge, şirketlerin günlük hayatında zaten var

Bora Ekmekçi: Şirketlerde en sık duyduğumuz cümle şu: “Biz Ar-Ge yapmıyoruz.” Oysa günlük işlerin büyük bir kısmı aslında Ar-Ge, Ür-Ge ve inovasyon. Lojistikte rota planlaması yapan bir yazılım, bankacılıkta müşteri deneyimini iyileştiren bir uygulama ya da üretimde verimliliği yüzde 10 artıran bir algoritma... Bunların hepsi Ar-Ge, sadece isimlerini koymuyoruz.

İnsan kaynakları bu noktada kritik bir rol oynuyor. Ar-Ge projeleri genellikle IT'den başlıyor ama İK ve finans tarafında mevzuat ve risk kaygısıyla mesafeli yaklaşıyor. Oysa süreçler sanıldığı kadar zor değil. Üstelik ciddi teşvikler var; gelir vergisi, damga vergisi ve SGK işveren payı muafiyetleriyle, nitelikli bir çalışanda işveren maliyetinde yüzde 50'ye varan avantaj sağlanabiliyor.

Benim görüşüm şu: Bu alanı sahiplenmesi gereken birim İK. “Bu projeye Ar-Ge kaslarımızı geliştireceğiz, işveren markamızı güçlendireceğiz ve oluşan fonu çalışan deneyimine yatıracacağız” diyerek bu süreci yönetim gündemine taşımalı. Çünkü Ar-Ge yalnızca bir teşvik değil; çalışan motivasyonu, bağlılığı ve kurum kültürü için güçlü bir kaldıraç.

Devletin beklentisi de dünyayı kurtaran projeler değil; tanımlı, ölçülebilir, çıktısı olan bir Ar-Ge kültürü. Bugün kazanılan bu kültür, yarının çok daha büyük projelerinin temelini oluşturuyor. Bu yüzden “biz Ar-Ge yapmıyoruz” demek yerine, süreçlere bu gözle bakmak gerekiyor.

Teknopark ve Ar-Ge süreçlerinin bize ilk katkısı işveren markası oldu. Özellikle teknoloji çalışanları için en büyük endişe, yıllarca aynı teknolojilerle çalışıp körelmek. Ar-Ge ortamı ise sürekli öğrenmeyi, üretmeyi ve yenilenmeyi zorunlu kılıyor. Bu da çalışanlara “Ben teknoloji üretiyorum” duygusunu veriyor.

Oluşan fonları özellikle çalışma ortamına yatırdık. Ergonomik ofisler, daha iyi fiziksel koşullar ve çalışanların kendilerini iyi hissedecekleri alanlar yarattık. Ofise gelme isteği arttı, aidiyet güçlendi. Yetenek kazanımı tarafında da ciddi bir fark yarattı; rekabetçi olduğumuz SAP ekosisteminde doğru yeteneklere çok daha rahat ulaştık.

İK açısından bir diğer önemli kazanım ise verimlilik. Ar-Ge ve teknopark yapıları, zaman ve kaynak planlamasını disipline ediyor. Bu da insan kaynakları metriklerini çok daha sağlıklı ölçmemizi sağlıyor. Ancak en kritik nokta şu: İnovasyonu gerçekten içselleştirmek. Bunun için İK'nın da kendi kaslarını güçlendirmesi, reskill ve upskill süreçlerini sahiplenmesi gerekiyor.

Benim İK profesyonellerine önerim şu: Bu alanı mutlaka araştırın, gerekirse uzman desteği alın ve üst yönetime güçlü bir değer önerisiyle gidin. Teknoloji şirketi olmasanız bile teknolojiye yatırım yapan bir şirket olarak bu fırsatı değerlendirin. Çünkü bu yatırımların en büyük geri dönüşü, yine insana dokunuyor.

“DOĞRU SORULAR, KURUMLARI DA BİREYLERİ DE İLERİYE TAŞIR”

PERYÖN Etik Kurul Üyesi Sinem Kıranta, “Veri, İnsan ve Zihin: Dijital Dönüşümün Ötesi” oturumunda moderatörlük yaptı. Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Eğitim Direktörü Şebnem Aygül ve FlowQ Kurucu ve CEO’su Dr. H. Ulaş Özcan, veri ve insan ikilisinin neleri başarabileceğine dair somut örnekleri paylaştı.



DR. H. ULAŞ ÖZCAN

ŞEBNEM AYGÜL

SİNEM KIRANTA

insanların hayatını, acı noktalarını, iş gerçekliğini bilmeli. İstatistik anlamı destekler ama anlamı yaratmaz. Anlam, temasla doğar. Veriyle insanı buluşturabildiğimiz noktada gerçek dönüşüm başlar.

Teknoloji değil, zihin ve kültür dönüşümü kazandırır

Şebnem Aygül: Uzun zamandır yapay zekâdan, otomasyondan ve yeni nesil iş teknolojilerinden söz ediyoruz.

Artık bunlar bir gelecek vaadi değil;

hayatımızın tam ortasında. Ancak benim için net olan bir şey var. En ileri teknoloji bile onu kullanan insanın merakı, soru sorma becerisi ve bağlam kurma yetkinliği olmadan anlamlı hale gelmiyor. Bu nedenle dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir sıçrama olarak değil, esasen bir zihin, davranış ve kültür dönüşümü olarak ele almak gerekiyor.

Garanti BBVA’da bu yolculuğu bir teknoloji maratonu gibi değil, insanı merkezine alan bir öğrenme süreci olarak kurguluyoruz. Çalışanlarımızın bu dönüşümü kaygıyla değil, merak ve heyecanla karşılaşmasını önemsiyoruz. Bankaların artık yalnızca finansal kurumlar değil, aynı zamanda güçlü teknoloji şirketlerine dönüştüğü bir dünyadayız. Bu nedenle teknoloji, veri ve yapay zekâ yetkinliklerini yalnızca belirli rollere ait değil, tüm organizasyonun ortak kası olarak görüyoruz.

Bu bakış açısıyla beş yıl önce başlattığımız teknoloji sertifika programlarıyla, çalışanlarımızı departmanlarından bağımsız biçimde bu dönüşüme dahil ettik. MIT ve Wharton gibi üniversitelerle hazırlanan içeriklerin yanı sıra mentorluk, koçluk ve proje deneyimlerini de sürecin merkezine koyduk. Son iki yıldır ise Yapay Zekâ Akademimizle 23 bin çalışanımızı etik ve sorumlu yapay zekâ kullanımını da kapsayan bir öğrenme yolculuğuna çıkardık. Veriyi ise yalnızca KPI’ları izlemek için değil, çalışan deneyiminin yeni dili olarak konumlandırıyoruz. Kişiselleştirilmiş gelişim planları, eğitim önerileri, kariyer eşleşmeleri ve organizasyonel sağlık analizleriyle çalışan deneyimini uçtan uca yeniden tasarlıyoruz. Beceriye, kültürü ve zihni aynı anda dönüştürmeden sürdürülebilir bir dijital dönüşüm mümkün değil.

Doğru soruyu sormazsanız yapay zekâ da anlamsızlaşır

Dr. H. Ulaş Özcan: Benim için mesele hiçbir zaman hangi aracı kullandığımız olmadı. Asıl mesele, neden ve hangi soruyla yola çıktığımız. Yıllardır şunu görüyorum: Organizasyonlar veriyi analiz ediyor, korelasyonlara bakıyor ama ortada cevaplanması gereken doğru bir soru yoksa elde edilen sonuçların hiçbir anlamı kalmıyor. Çünkü korelasyon nedensellik değildir, sizi ileri taşıyacak olan şey doğru sorudur.

İnsan kaynakları analitiği, yapay zekâ ya da büyük veri... Bunların hiçbirisi kendi başına düşünmez. Yapay zekâ soru sormaz, sadece verilen soruya cevap üretir. Eğer başlangıçtaki soru yanlışsa, ne kadar gelişmiş bir araç kullandığınızın da önemi yoktur. Fizik bize bir sistemin nasıl sonuçlanacağını, başlangıç koşullarında belli olduğunu söylüyor. Bu yüzden biz FlowQ olarak çalıştığımız her kurumda önce şuna önem veriyoruz: Doğru problemi mi tanımlıyoruz?

Bugün iş dünyasında bir “yapma” döneminden “düşünme” dönemine geçiyoruz. Pek çok işi otomasyona devredeceğiz, asıl değer ise insanların düşünsel gücünde ortaya çıkacak. Ancak burada ciddi bir “entelektüel tembellik” riski var. “Benim yerime düşünsün” dediğiniz anda, kendi katma değerinizi de yok ediyorsunuz. Oysa asıl soru şu olmalı: Yaptığımız projeler insanlarda düşünsel azmi, merakı ve anlam duygusunu artırıyor mu?

Analitik ekipler yalnızca iyi araçlar kullanan mühendislerden oluşmamalı. O ekipler, temas ettikleri

“ŞİRKETİNİZDE YAPAY ZEKÂYA YER AÇTINIZ MI?”

Yapay Zekâ Odaklı İş Stratejisti Hande Ocak Başev’in yönettiği “Çalışma Arkadaşımız Yapay Zekâ: HRTech’in Yeni Çağı” başlıklı oturumda, Pluxee Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Feride Düzduran Gündüz ile ING Hubs Türkiye CEO’su Emre Danacı “dijital yakalı” çalışanlar hakkında görüşlerini anlattılar.



çalışanlarımızın karar alma gücünü artıran, veriyi önlerine koyan ama son sözü yine insana bırakan bir yapı kuruyoruz. Yapay zekâ burada bir tehdit değil; doğru kurgulandığında, insanın potansiyelini görünür kılan en güçlü çalışma arkadaşı.

Yapay zekâ insanın dönüşümüdür

Farkı yaratan yine insan

Emre Danacı: ING’de yapay zekâyı bir yazılım ya da sistem entegrasyonu olarak konumlandırmıyoruz. Bizim için yapay zekâ, organizasyonun düşünme ve öğrenme kapasitesini artıran yeni bir “akıl katmanı”. Asıl farkı yaratan ise her zaman olduğu gibi insan. Bunu anlatırken mutfak benzetmesini kullanıyorum. En iyi mutfağa, en gelişmiş ekipmanlara sahip olabilirsiniz ama ortaya unutulmaz bir yemek çıkaran yine aşçının kendisidir. Yapay zekâ bizim mutfağımız, farkı yaratan ise çalışanlarımızın yaratıcılığı.

Bu nedenle stratejimizi insan ve yapay zekâyı birlikte çalıştıran hibrit bir yapı üzerine kurduk. Problemi tanımlayan, yönü belirleyen ve hedefi koyan insan; veriden içgörü üreten, öngörü sunan ve kararları destekleyen ise yapay zekâ. Bizim için mesele “İnsan mı, makine mi?” değil, ikisini birlikte nasıl daha anlamlı sonuçlar üretecek şekilde konumlandırdığımız.

Sanayi devriminden dijitalleşmeye kadar her büyük dönüşüm aynı soruyu doğurdu: “Benim yerim ne olacak?” Tarih boyunca yetkinliklerin değiştiğini, işlerin dönüştüğünü ve adaptasyon gücü yüksek olanların kazandığını gördük. Bugün de fark yaratan, yapay zekâyı stratejisinin merkezine alırken insanı sürecin dışına itmeyen kurumlar olacak.

Asıl riskin çalışanlardan çok kurumlar için olduğunu düşünüyorum. Hiyerarşi, kontrol ve verimlilik odaklı eski modeller bu çağda yeterli değil. İş birliği, öğrenme ve çeviklik artık temel ihtiyaçlar. Biz de bu nedenle,

Feride Düzduran Gündüz: Yapay zekâ, bugün tüm şirketlerin gündeminde ama biz Pluxee olarak, bu süreci yalnızca bir teknoloji yatırımı olarak görmüyoruz. Bizim için bu, esasen bir insan dönüşümü. Dolayısıyla kısa vadeli bir proje değil; merak, belirsizlik, hatta zaman zaman endişe barındıran uzun soluklu bir yolculuk. Araştırmalar da bunu doğruluyor. Fortune’un son çalışmasına göre şirketlerin yüzde 80’i yapay zekâyı verimlilik amacıyla kullanıyor; buna rağmen çalışanların yarısından fazlası artan bir verimsizlik hissi yaşadığını söylüyor. Bunun temel nedenlerinden biri, birbirine entegre olmayan platformlar ve “gri iş yükü” dediğimiz görünmeyen emek alanları.

Bu nedenle biz daha sakin, daha sistematik bir yaklaşımı benimsiyoruz. Yapay zekâyı bir risk olarak değil, insan potansiyelini büyüten bir kaldıraç olarak ele alıyoruz. Bu bakış açısıyla, departmanlar arası bir çevik yapı kurduk. İnsan kaynakları ve teknoloji ekipleri birlikte çalışıyor, her departmanda “AI şampiyonları” var. Bu ekipler, iş süreçlerine değer katacak yapay zekâ kullanım alanlarını geliştirirken, güvenlik ve yönetim tarafında da merkezi bir “enabler” (kolaylaştırıcı) ekip tarafından destekleniyor.

Ancak en kritik nokta şu: Herkes aynı yerde durmuyor. Yaptığımız araştırmalar, çalışanların yapay zekâyı çok farklı duygularla yaklaştığını gösteriyor. Kimi meraklı ama şeffaflık bekliyor, kimi ise “Benim yerim nerede?” sorusunu soruyor. Biz bu yüzden ortalamalara değil, farklı çalışan profillerine odaklanıyoruz. Yapay zekâ dönüşümünü gerçekten başarabilmek için, teknolojiyi değil insanı merkeze alan; öğrenen, paylaşan ve denemekten korkmayan bir kültür inşa etmek zorundayız.

“BU ÇAĞIN ALTIN ANAHTARI MERAK, ÖĞRENME İSTEĞİ VE ESNEKLİK”

PERYÖN Etik Kurul Üyesi Dr. Başak Demiryumruk Dikici’nin yönettiği oturumda, FEKA Group İnsan Kaynakları Direktörü Elif Çelikkoparan ile MechSoft İcra Kurulu Üyesi ve CSO’su Serkan Kamil Aktaş yapay zekânın sesli versiyonunun iş dünyasına adaptasyonunu konuştu.



Yapay zekâ tehdit değil, İK’nın yeni ekip arkadaşı

Serkan Kamil Aktaş: İK projelerinde dijital dönüşümün merkezinde teknoloji değil, davranış değişimi var. Biz CloudOffice’te kalıcı dönüşümün ancak alışkanlıklar değiştiğinde mümkün olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle yapay zekâyı bir tehdit değil, İK ekiplerinin hayatını kolaylaştıran bir asistan olarak konumluyoruz. İK ekiplerinin kendi asistanlarını oluşturabildiği, onunla konuşabildiği, görev atayabildiği bir yapı kurduğunuzda merak yerini güvene bırakıyor; sahiplenme de tam burada başlıyor.

Bu güveni yaratmak için şirketlerle birlikte atölyeler yapıyoruz. Low-code/no-code altyapımız sayesinde teknik bilgisi olmayan İK ekipleri bile süreçlerini sürükleyip bırak mantığıyla uçtan uca tasarlayabiliyor. Ardından bu yapının üzerine yapay zekâ katmanını ekliyoruz. Çalışanları sürece dâhil ediyor, oyunlaştırıyor ve “kendi işini kolaylaştıran AI senaryosunu tasarla” diyerek onları bu dönüşümün aktif parçası haline getiriyoruz.

Yapay zekâ burada sadece bir araç değil, yetki devredebileceğiniz bir çalışma arkadaşı. CV tarama, skorlamadan mülakat planlamaya, hatta çok dilli mülakat değerlendirmelerine kadar pek çok tekrar eden işi üstlenebiliyor. Voice AI sayesinde çalışanlar izin, avans, masraf gibi işlemleri yazarak değil konuşarak yönetebiliyor. İnsanlar yazmayı değil konuşmayı öğrenerek büyüyor; bu yüzden ben bu dönüşümü İK’nın insanileşmesi olarak görüyorum.

İK profesyonellerine net bir önerim var: Dağınık verilerle tutarlı yapay zekâ olmaz. Gerçek değer, tüm İK süreçlerinin tek bir platformda birleşmesiyle ortaya çıkıyor. Veri tekilleştiğinde yapay zekâ güvenilir hale geliyor, güven geldiğinde ise kültürel dönüşüm hızlanıyor.

Kültür dayatılmaz, birlikte tasarlanır

Elif Çelikkoparan: Üretim yapan bir şirkette yapay zekâ söz konusu olduğunda çekingenlik çok doğal. İnsan bilmediği şeyden korkuyor; “yerimi alır mı?” sorusu da bu işin insani tarafı. Biz FEKA Group’ta bu yolculuğa teknoloji satın alarak değil, ihtiyacımızı doğru tanımlayarak başladık. Süreçlerimizi analiz ettik, ekiplerimizi işin mutfağına aldık ve platformu kendi kültürümüze uyarlayarak birlikte tasarladık.

Yapay zekâyı hiçbir zaman karar verici değil, asistan olarak konumlandırdık. Böylece ekiplerimiz bir sürece sıfırdan başlamak yerine birkaç adım önden ilerlemeye başladı. Kazandıkları zamanı hem kendi gelişimleri hem de çalışan deneyimini iyileştirmek için kullandılar. İşin içinde olan, süreci tasarlayan ekipler korkmak yerine merak etmeye, denemeye ve öğrenmeye başladı.

Voice AI tarafında ise çok kıymetli bir fayda gördük. Yazmak yerine konuşarak işlem yapmak, hem İK ekipleri hem yöneticiler hem de çalışanlar için büyük bir konfor sağlıyor. Özellikle görme engeli olan ya da motor becerileri sınırlı çalışanlar için sesli etkileşim eşit erişim anlamına geliyor.

Üretimde yaptığımız bir pilot çalışmada, yapay zekâyı kalite hatalarını tespit eden bir asistan olarak kullandık. Bu sayede hem üretim süresi kıaldı hem de çalışanların sağlığını riske atan koşulları ortadan kaldırdık. En önemlisi, yapay zekâ kimsenin işini elinden almadı, aksine çalışanlardan yeni fikirler gelmeye başladı.

İK ekipleri için bu çağın anahtarı merak, öğrenme isteği ve esneklik. Teknolojiyi karşıya değil yanımıza aldığımızda, dönüşüm korkutucu değil güçlendirici oluyor.

“GÜVENLİ DİJİTALLEŞME, OPERASYONEL VERİMLİLİK SAĞLIYOR”

PERYÖN Etik Kurulu Üyesi Burcu Erol’un yönettiği “İK Süreçlerinde Dijital Dönüşüm Aracı: KEP” oturumunda, TÜRKKEP Genel Müdürü Olcay Yıldız ile Uludağ Enerji İnsan Kaynakları Grup Direktörü Balcan Demiröz, dijitalleşmenin yasal süreçler ve regülasyonlara olan etkisini konuştu.



KEP, İK'ya sürdürülebilir dijitalleşme sağlıyor

Olcay Yıldız: Bugün her yer dijital ama her dijital çözüm aynı “güven” ve “geçerlilik” seviyesini sunmuyor. Biz TÜRKKEP’te “Türkiye dijital dönüşümün güvenli hali” derken iki şeyi kastediyoruz. Birincisi bilgi güvenliği, veriniz Türkiye’de kalıyor; KVKK ve GDPR gibi riskleri doğru tasarımla yönetiyorsunuz. İkincisi risk yönetimi ve hukuki geçerlilik. Çünkü aday/çalışan süreçlerinde e-posta, portal bildirimi ya da benzeri yöntemler, iş mahkemelerinde her zaman delil olarak kabul edilmeyebiliyor; bilirkişi süreçleri, itirazlar, zaman ve maliyet kaybı doğabiliyor.

KEP burada devreye giriyor, bu sayede şirketler çalışanlarına KEP adresi tanımlıyor; kağıtla yürütülen bildirimler dijital ve izlenebilir hale geliyor. Bizim işimiz yalnızca teknoloji değil; hukuk, uyum ve İK’nın özündeki “haklı koruma” tarafı. Bugün binlerce şirketle, aylık yaklaşık bir milyon çalışana hizmet veriyoruz. Pazarda 6 oyuncu var; yüzde 55 payla lideriz. Denetimlerden geçiyoruz; mevzuatımız net.

Mevzuattaki son düzenleme de şunu açık söylüyor: Çalışana bildirim ya imza karşılığı yapılır ya da elektronikse KEP ile yapılır. Bu netlik, kurumlara standartı getiriyor. Üstelik SAP, Oracle ve birçok ERP ile entegrasyonlarımız var. Şirketler toplu bildirimlerde ciddi maliyet avantajı da sağlıyor, taahhütlü posta yerine KEP ile yapılan tek bir gönderimde milyon TL’leri bulan tasarruf örnekleri gördük. Öte yandan veriyi dijitalleştirdiğiniz zaman yapay zekâ kullanılmaya başlayabiliyorsunuz. Bu kez faydalar 5-10 kata kadar çıkabiliyor. Kısacası KEP, insan kaynaklarında hız kadar kanıt, uyum ve sürdürülebilir dijitalleşme demek.

KEP ile sahada operasyonu hafifleten bir yapı kurduk

Balcan Demiröz: Uludağ Enerji Grubu olarak Güney Marmara’da elektrik dağıtım ve perakende faaliyetleri yürütüyoruz, Bursa, Çanakkale, Yalova ve Balıkesir’de sahadayız. 3 bin kişilik organizasyonumuzun 1.800’ü fiilen saha çalışanı; ekiplerimiz adada, dağda, tarım bölgesinde, sokakta, direklerin başında... Yani “ofiste herkesin maili var” varsayımı bizde geçerli değil. Ayrıca bulunduğumuz sektör zaten yüzde 100 regüle ve uyum odaklı. Bu yüzden biz, insan kaynaklarında dijitalleşmeyi sadece konfor değil, operasyonel zorunluluk olarak ele aldık.

2023 Temmuz itibarıyla bordro ve puantaj başta olmak üzere kritik bildirimleri KEP üzerinden iletmeye başladık. Bunu yalnızca yasal yükümlülük gibi görmüyoruz. İç duyurular, bilgilendirmeler, maili olmayan çalışanlara erişmek istediğimiz anketler ve zaman zaman kaçınılmaz olan fesih bildirimleri gibi süreçlerde KEP bizim için güçlü bir kanal oldu. 35 bin km²’lik alana fiziki evrak dağıtmak hem zor hem de veri gizliliği açısından riskliydi. KEP ile çalışan, belgesine kendi cihazından erişebiliyor; biz de süreci izlenebilir ve güvenli yönetiyoruz.

Bu süreçte önemli bir alışkanlık değişimi yaşadık. “Bordro kağıdını elde tutma” refleksi özellikle sahada güçlüydü, bu nedenle 56 işletme binamızda yerinde eğitimler yaptık. Belge geldiğinde nasıl açılır, nasıl okunur gibi çok pratik anlatımlarla süreci destekledik. Bizim açımızdan KEP, İK’nın dijitalleşmesinde güvenilir bir partner oldu ve sahadaki çalışanı da kapsayan, uyumu güçlendiren ve operasyonu hafifleten bir yapı kurmamızı sağladı.

“YAPAY ZEKÂ İLE KAYNAŞMAK: İNSAN OLMANIN YENİ BİÇİMİ”

CBOT Kurucu Ortağı ve CMO’su Çiler Ay, HRTech Sahnesi’nin kapanışında yaptığı konuşmada, “Yapay zekâdan korkan da çok, tapan da çok ama onu bir rakip değil, bir iş arkadaşı olarak görmek gerek. Çatışma arkadaşı değil, hayatımızın bir parçası gibi nitelendirmeliyiz. Bugün kullandığımız teknolojiler de gelişecek, değişecek. Önemli olan insanın bu süreçte nasıl dönüşeceğine odaklanmak” dedi.

PERYÖN Zirvesi’nde iki günde üç ana temayı konuştuk. Bunlar; insan, dönüşüm ve yapay zekâ. Ben de tam bu üçlünün kesişiminde çalışan biriyim, konuşma yapay zekâsı alanında çalışıyoruz. Bireysel olarak uzun zamandır bu konunun içindeyim ama görüyorum ki artık hepimiz bu dünyanın içindeyiz.

LinkedIn’e giriyorum, eskiden herkesin profilinde o kahve emoji vardı, şimdi yerini mavi robot aldı. Artık herkesin hayatında bir şekilde yapay zekâ var. Bu temas biçimlerine baktığımda üç tip insan görüyorum. Birincisi; nefes gibi, su gibi, hayatının her anında yapay zekâyla yaşayanlar. Onlara “konforlu azınlık” diyorum. Her şeyini ona soruyor, hatta sevgilisinden mesaj gelse “ne yazayım” diye GPT’ye danışıyor.

İkinci grup farkında ama yüzeyde kalanlar. Yapay zekâyı kullanıyor ama Google gibi, bir şey soruyor, cevabı alıyor. Üçüncüsü ise “ben manuel insanım” diyenler. Olan biteni reddediyor ya da üşeniyor. Çünkü değişim kolay değil. Zaten demişler ya; “değişimi sadece altı bezli bebek sever.”

2024 yılında bir akşam altı kişilik bir dost meclisindeydik. Altısı da beyaz yaka, iyi okullardan mezun, yöneticiler. Üçü ChatGPT’yi hiç kullanmamıştı, ikisi az çok biliyordu sadece bir kişi aktif kullanıyordu. O zaman anladım ki, hâlâ çok büyük bir mesafe var.

Yapay zekâyla çatışmamalıyız

Ben peki neredeyim? Normalde bir numaralı grupta olmam beklenir ama değilim. Sosyal medyayı bile çok kullanmam; iki arkadaşım bana gönderdiği şeyleri beğeneyim diye zorla giriyorum. O yüzden ben bu üç grubun arasında bir yerdeyim: Kendi zekâsını kullanmayı seven ama teknolojiden de kaçmayan bir yerde. Buna da “Çiler ekolü” diyorum.

Biz buralara “prompt yazarak” gelmedik. Düşünerek, öğrenerek, deneyimleyerek geldik. Yapay zekâ adı üstünde; biz ne verirse onu alıyor. Hiçbir şey vermezsek, saçmalık alıyor. Okullarda ödevlerde kullanılmasını diye ChatGPT yasaklandı ama mesele yasak değil, mesele nasıl kullandığımız. Yapay zekâdan korkan da çok, tapan da çok. Ama onu bir rakip değil, bir iş arkadaşı olarak görmek gerek. Çünkü artık dijital çalışanlar çağındayız. Araştırmalar işsizlikle ilgili şeyler söylüyor, “yaptığınız iş artık gereksiz hale gelebilir” diyor. Önemli olan onu bir çatışma arkadaşı değil, hayatımızın bir parçası gibi nitelendirmek. Aslında



ÇİLER AY

dijital çalışanlar yeni bir konu, bunu insanın evrimleşmesi gibi düşünmek gerekiyor. Önceleri chatbotlar diyorduk, sonra sanal asistanlar demeye başladık. Şimdilerde AI agent diye bir kavram hayatımıza girdi. Bunların çok çok daha ötesini göreceğiz ve özellikle insan kaynakları departmanları olarak hazırlıklı olmanız gerekiyor. Çünkü teknolojiyi zaten biliyoruz ama burada önemli olan soru, insanın nasıl dönüşeceği? İnsan hangi becerilere, hangi yetkinliklere sahip olacak? Hangi değerlere göre ve hangi işi yapacak? Tüm bu konuların insan kaynakları departmanlarının sorumluluğunda olduğunu düşünüyorum

Teknoloji ilerliyor ama insan nasıl dönüşüyor?

Biz Seabot’ta “Ece” adında bir dijital insan kaynakları uzmanı yarattık. Ece gerçek bir insanın sesiyle, görüntüsüyle konuşuyor, bir şirketin çalışanı gibi davranabiliyor. Kendisini klonladı, burada oturuyor aslında. Yani artık sadece algoritmalar değil, insan gibi hissedebilen sistemlerden bahsediyoruz.

Ama mesele yine dönüp dolaşıp insana geliyor. Teknoloji ilerliyor, peki insan nasıl dönüşüyor? Hangi becerilere sahip olacağız, hangi değerlere göre iş yapacağız? Bence bu soruların cevabı insan kaynaklarının sorumluluğunda.

Bütün bu dönüşümün içinde bir kelimeye odaklanmak istiyorum: Değer. “Senin değer ne?” sorusunu sormadan gerçekten dönüşemeyiz. Benimki müzik ve insan çıktı. O zaman şaşırmıştım ama sonra fark ettim; ben bugün burada “insansı deneyimler” tasarlarken, yine o değerlerin peşindeyim.

İPEK GEZER

EDT Center Danışmanlık
ve Eğitim Hizmetleri - Psikolog,
Eğitim ve Yönetim Danışmanı



Şirketler ve kurumlar gelecekte iz bırakmak için hangi yetkinlikleri ve özellikleri bugünden kazanmalı?

Şirketlerin gelecekte iz bırakabilmesi için üç temel yetkinliği bugünden geliştirmesi gerekir. Bunlar; dijital dönüşüm, insan odaklı yönetim anlayışı ve ESG kriterlerine uyum. Şirketlerin dijital araç kullanımını artırması, veriye dayalı karar mekanizmaları oluşturması ve veri okuryazarlığını geliştirmesi gerekiyor.

İnsan odaklı yaklaşımın temelinde de dijitalleşme, kurumsallaşma yer alır. Kurumsallaşmış şirketlerde roller, süreçler ve terfi kriterleri netleştiği için çalışan motivasyonu artar. Ayrıca eğitimin sürekliliği ve kalitesi de çalışanlara vizyoner bir bakış açısı kazandırarak insan odaklı kültürü güçlendirir. ESG kriterlerine uyum ise

İz bırakmanın yolu: Dijital dönüşüm, insan odaklı yönetim anlayışı ve ESG'ye uyum

şirketlere çevresel sorumluluk, etik yönetim ve toplumsal katkı açısından güven ve itibar avantajı sağlar.

Şirket ve kurumların dışında çalışanların da sahip olması gereken yetkinlikler ne olmalı?

Geleceğin iş dünyasında çalışanların sahip olması gereken en kritik yetkinlikler; sürekli öğrenme kapasitesi, dijital yetkinlikler, duygusal dayanıklılık ve duygusal zekâdır. Teknolojik gelişimin hızlanmasıyla öğrenme çevikliği, performansın belirleyici unsuru hâline geldi. Bu nedenle çalışanların kendini düzenli güncellemesi ve yapay zekâ araçlarını etkin kullanması gerekiyor. Ayrıca kendini tanıyan, duygularını yönetebilen, empati kurabilen, iş birliğine yatkın ve etkili iletişim kurabilen çalışanlar kurumlara yüksek değer katar.



NEŞE MERDİNLER
MindCrAFT Kurucu CEO

Şirketler ve kurumlar gelecekte iz bırakmak için hangi yetkinlikleri ve özellikleri bugünden kazanmalı?

Kurumların teknolojiyle kurduğu ilişki kökten değişiyor. Artık mesele “bir teknolojiye sahip olmak” değil; sürekli evrilen bir dijital ekosistemi yönetebilmek. Bu, kurumun sadece teknolojik altyapısını değil, organizasyonel işleyişin her hücresini dönüştürüyor. Bu süreçte hem kurumların hem bireylerin geliştirmesi gereken üç temel yetkinlik öne çıkıyor:

Nöro-adaptasyon: Değişimi tehdit değil, öğrenme fırsatı olarak görebilmek.

Dijital yetenekler: Yapay zekâ ve veriyi etkin kullanan, teknolojiyle iş birliği kuran yetenek zekâsı ve havuzu.

Bireylere ve kurumlara gereken üç yetkinlik: Nöro-adaptasyon, dijital yetenek ve duygusal dayanıklılık

Duygusal dayanıklılık: Hızlı dönüşüm ortamında psikolojik güveni koruma becerisi.

Şirket ve kurumların dışında çalışanların da sahip olması gereken yetkinlikler ne olmalı?

Geleceğin çalışanı, insan, beyin ve teknoloji üçlüsünde denge kurabilen birey olacak. Burada da nöro-adaptasyon dijital yetkinlik ve duygusal dayanıklılık yine öne çıkıyor. Bu yeni çağda çalışanlar için başarı, teknolojik zekâyı insani zekâyla senkronize edebilme becerisine bağlı olacak. Gerçek fark, teknolojiyi değil, insanı merkeze alan bir zihin modelini inşa edebilmekte. Kısacası, hem kurumlar hem bireyler için sürdürülebilir başarı, nörobilimsel sezgiyle yönlendirilen dijital bilinç sayesinde mümkün olacak.



“BAŞARI, ANCAK BİRLİKTE İNŞA ETTİĞİMİZDE ANLAM KAZANIYOR”

Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşcı Firuzbay, “Kolektif hareketin gücüne çok inanıyorum. Bireysel başarılar elbette çok kıymetli, bununla birlikte biliyoruz ki sürdürülebilir etki, sadece birlikte üretildiğinde ortaya çıkar. Sporda, sanatta, iş dünyasında fark yaratan örnekler baktığımızda hep aynı gerçeği görüyoruz: Takım ruhu. Bu nedenle başarının ancak birlikte inşa edildiğinde daha da anlamlı ve kalıcı olduğunu düşünüyorum” diyor.

PERYÖN 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi’nde yaptığınız konuşmada günün teması olan ‘iz bırakmak’ kavramı üzerinde durdunuz. Sizin için iz bırakmak ne anlama geliyor ve PERYÖN’ün ne gibi izler bıraktığını düşünüyorsunuz?

“İz bırakan insan” dediğimizde çoğu zaman aklımıza yalnızca büyük başarılar geliyor, ancak ben bunun çok daha insani/ duygusal bir karşılığı olduğuna inanıyorum. Bazen bir cümle, bir bakış, zor bir dönemde kurulan bir temas... Bunlar uzun yıllar hatırlanan gerçek izler. İK profesyonelleri olarak işimiz insanla ve hikayelerle. Bu nedenle bıraktığımız iz, yalnızca bugünün değil, bizden sonra gelecek nesillerin yolculuğunu da etkiliyor.

PERYÖN de mesleğimize tam olarak bu açıdan dokunuyor. Yarım asrı aşan geçmişiyle yalnızca bilgi paylaşan bir platform değil; İK mesleğine ortak bir kültür, ortak bir vizyon kazandıran güçlü bir yapı. İyi örneklerin paylaşılıp çoğaltıldığı, kimi zaman öğreten kimi zaman cesaretlendiren bir meslek birliği. Aynı zamanda geleceği de öngören yapıyla mesleğimizi genç yeteneklerle buluşturuyor. Yeni Nesil İK Uzmanlığı Sertifika Programı gibi pek çok adımın, genç profesyonellerin yolculuğunda ve mesleğimizin geleceği açısından kalıcı bir değer yarattığını görmek gurur verici.

“DEĞİŞİMDE EN KRİTİK UNSUR İNSAN ODAĞI”

Geleceğe iz bırakmak dediğinizde nasıl bir yaklaşım ortaya koyuyorsunuz? Garanti BBVA’nın bu konudaki odağı nedir?

Geleceğe bırakacağımız iz, bugünün kararlarıyla şekilleniyor. İçinde bulunduğumuz dönem; yapay zekâ, sürdürülebilirlik, büyük veri gibi dinamiklerin çalışma hayatını yeniden tanımladığı bir dönem. Tüm bu değişimde değerini artıran en kritik unsur ise “insan odağı”.

Biz Garanti BBVA’da bu nedenle stratejimizin merkezine “Radikal Müşteri Perspektifi”ni yerleştirdik. Müşteriyi yalnızca dinleyen değil, onu gerçekten anlayan; ihtiyaçlarını,



EBRU TAŞCI FİRUZBAY
Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

hayallerini, yaşadığı deneyimi hissedilen bir yaklaşım. Bu, geleceğe açılan yolun başlangıcı.

Toplumsal katkı tarafında da aynı bakışı sürdürüyoruz. ÖRAV ile öğretmenlerin mesleki gelişimine destek olmamız, Kadın Girişimci Programı ile binlerce kadının işini büyütmesine katkı sunmamız, EşitBiz ile eşitlik kültürünü çocuklara taşımamız... Bunların tamamı bizim için “kalıcı iz” niteliğinde.

Bunun yanında SALT ile kültürü ve bilgiyi erişilebilir kılmak, Mavi Nefes ile deniz ekosistemini korumak gibi programlar, gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğumuzun bir parçası. Özetle; yalnızca bugünün değil, yarının ihtiyaçlarını da görerek ilerlemeye önem veriyoruz.

“DÖNÜŞÜMÜ ÜÇ TEMEL ADIMLA KURGULUYORUZ”

Bu dönüşüm yolculuğunda kurumları geleceğe taşıyacak temel yapı taşları sizce nelerdir?

Dönüşüm çok boyutlu bir süreç. Bizim odağımızda üç temel adım var:

İlk olarak; ortak hedef doğrultusunda uyumlanmak diyebilirim. Stratejik yönü netleştirmek yalnızca yönetim kararlarıyla sınırlı değil; tüm organizasyonun aynı amaca hizalanmasını gerektiriyor.

Bir diğeri, organizasyonun nabzını düzenli ve bilimsel biçimde tutmak. Garanti BBVA'da İş Ortakları ekibimiz ile sahadaki deneyimi merkeze taşıyor, aynı zamanda içeriden alınan geri bildirimlerle sürekli bir dinleme döngüsü oluşturuyoruz. Organizasyonel sağlık göstergelerini veriyle takip etmek, bu dönüşümün temel unsurlarından biri.

Son olarak da, geleceğin becerilerine hazırlanmak, bizi geleceğe taşıyacak yapı taşlarından önemli faktörlerden biri. Teknoloji ve yapay zekâ, çalışan deneyimini desteklediğimiz kritik alanlar. Ancak bu dönüşümün merkezinde yine

insan var. Teknolojiyi, çalışanların karar alma süreçlerini güçlendiren bir araç olarak konumlandırıyoruz.

“FARK YARATAN ÖRNEKLER TAKIM RUHUyla GERÇEKLEŞTİRİLİYOR”

Konuşmanızda “Birlikte iz bırakmak” ifadesi güçlü bir şekilde öne çıkıyordu. Bu yaklaşım Garanti BBVA kültüründe nasıl karşılık buluyor?

Kolektif hareketin gücüne inanıyorum. Bireysel başarılar elbette çok kıymetli, bununla birlikte biliyoruz ki sürdürülebilir etki ancak birlikte üretildiğinde ortaya çıkar. Sporda, sanatta, iş dünyasında fark yaratan örneklerle baktığımızda hep aynı gerçeği görüyoruz: Takım ruhu.

Garanti BBVA'da “Birlikte yaparız” söyleminde de bu takım ruhunu görüyoruz. Bu, yalnızca bir slogan değil, iş yapış biçimimizin özeti. Ortak amaca inanan, birbirini destekleyen ve farklılıklarıyla zenginleşen bir yapıyız. Profesyonel hobi-lerden spor kulüplerine kadar birçok platformla çalışanlarımızın hem işte hem iş dışında bağ kurmasını destekliyoruz. Çünkü biliyoruz ki güçlü bağlar, güçlü başarıları getiriyor ve bana göre başarı, ancak birlikte inşa ettiğimizde anlam kazanıyor.



pluxee



Eda Uluca Özcan*

İş dünyasında bağlılığın yeni tanımı: İK liderlerine ne anlatıyor?

Pluxee olarak 10 ülkeden 8 bin 700 çalışan ile gerçekleştirdiğimiz “İş Dünyasında Bağlılığın Yeni Tanımı” adlı araştırmamız, çalışan bağlılığının sürekli değişim içinde olduğunu gösteriyor. Çalışanların motivasyonları ve bağlılık tanımları bireysel-sosyal karakter yapısına ve iş-yaşam odağına göre değişiyor.

İş dünyası sadece teknolojinin değil, ilişkilerin ve çalışma kültürünün de yeniden tanımlandığı bir dönemden geçiyor; özellikle çalışanların işe bakışında köklü bir dönüşüm yaşanıyor. Bu durum biz liderler ve İK profesyonelleri için net bir tablo ortaya koyuyor: Çalışanı memnun etmek için onu bir birey olarak tanımalı ve anlamalıyız. Bu amaçla Pluxee olarak, 10 ülkeden 8 bin 700 çalışanın katıldığı Ipsos iş birliğiyle “İş Dünyasında Bağlılığın Yeni Tanımı” adlı kapsamlı, küresel bir araştırma gerçekleştirdik. Gördük ki çalışan bağlılığı artık eski tanımların çok ötesinde, sürekli değişim içinde.

İş dünyasında bağlılık uzun yıllar boyunca siyah-beyaz bir kavram gibi alındı: Bağlı olanlar ve olmayanlar. Oysa bugün bağlılık, hayatın akışına ve kişinin yaşam evresine göre sürekli değişen, çok boyutlu bir yapıya sahip. Araştırmamız, çalışanların bağlılık motivasyonlarının bireysel-sosyal karakter yapısına ve iş-yaşam odağına göre değiştiğini gösteriyor. Örneğin, yeni işe başlayan bir çalışan, işine karşı son derece hevesliken ebeveyn olduğu dönemde aynı kişi farklı bir bağlılık seviyesine geçebiliyor.

Kimileri iş ve kariyer üzerinden bağlılık kurarken kimileri işi daha çok bireysel fayda sağlayan bir araç olarak görüyor. Bazıları için aile ve duygu merkezde; bazıları için ise daha rasyonel ve bireysel bir denge söz konusu. Kısacası, bağlılığın artık tek bir tanımı yok; 8 farklı tonu var. Bugün müşteri segmentasyonu ne kadar kritikse çalışan segmentasyonu da aynı derecede önemli.

Bugün iş dünyasında çalışanların bağlılığına dair soru işaretleri var. Çalışanlar bedenen ofiste ancak kalpleri başka bir yerde mi atıyor? Araştırmamızda gördük ki yanıt oldukça ilginç. Türkiye’de çalışanların yüzde 84’ü çalıştıkları şirketi sevdiğini ya da beğendiğini söylüyor.

Bugünün çalışanı, işin hayatın geri kalanından kopuk bir alan olmasını istemiyor; işin hayatına eşlik etmesini bekliyor. İşte bu nedenle araştırmada ortaya koyduğumuz “denge bağlılık” kavramı, geleceğin iş gücü dinamiklerini anlamak için önemli bir referans noktası.

Türkiye’de çalışanların mutluluk tanımı, sadece “doğru işte” çalışmaya değil; doğru insanlarla birlikte çalışmaya

dayanıyor. Güven duydukları, değer gördükleri, sosyal olarak beslendikleri huzurlu bir iş ortamı, Türk çalışanı için en kritik bağlılık ve mutluluk unsurunu oluşturuyor.

Türkiye’de çalışanların yüzde 35’i işinin hayatının merkezinde olduğunu söylüyor ki bu oran gelişmekte olan ülkelerde yüzde 19. Çalışanların yüzde 58’i ise “elimden geldiğince çok çalışırım” diyor. Ancak bu aidiyet artık koşulsuz değil, bu bağlılığın merkezinde net bir beklenti var: Emek verdikleri kurum tarafından değer görmek, takdir edilmek ve desteklenmek...



İK profesyonelleri nereden başlamalı?

Bugün bir şirketi en cazip kılan en önemli unsurlara baktığımızda ise şunları gördük:

- **İyi maaş:** Ücret hâlâ temel bir eşik.
- **İhtiyaçlara uygun yan haklar:** Yan haklar artık standart bir liste değil; çalışanların yaşam evrelerine göre kişiselleşmiş bir sistem olmalı.
- **Etik ve dürüstlüğü temel alan bir kurum kültürü**
- **Gelecek vaat eden kariyer fırsatları:** Çalışanlar hem bugün değer görmek hem de geleceğe hazır olmak için eğitim fırsatları, yeni beceriler ve terfi olanakları ile kendilerini geliştirmek istiyor.

Sonuç çok net: Çalışanlar işlerini hayatlarından ayrı bir kutuya koymak istemiyor. Kurumlarının onları sadece bir pozisyon olarak değil, bir birey olarak anlamasını; ihtiyaçlarının, güçlü yanlarının ve önceliklerinin gerçekten dikkate alınmasını bekliyor. Bu nedenle bağlılığın yeni kurallarını doğru okuyup insanı merkeze alan şirketler, çalışma hayatında daha güçlü ve daha sürdürülebilir bir etki yaratacak.



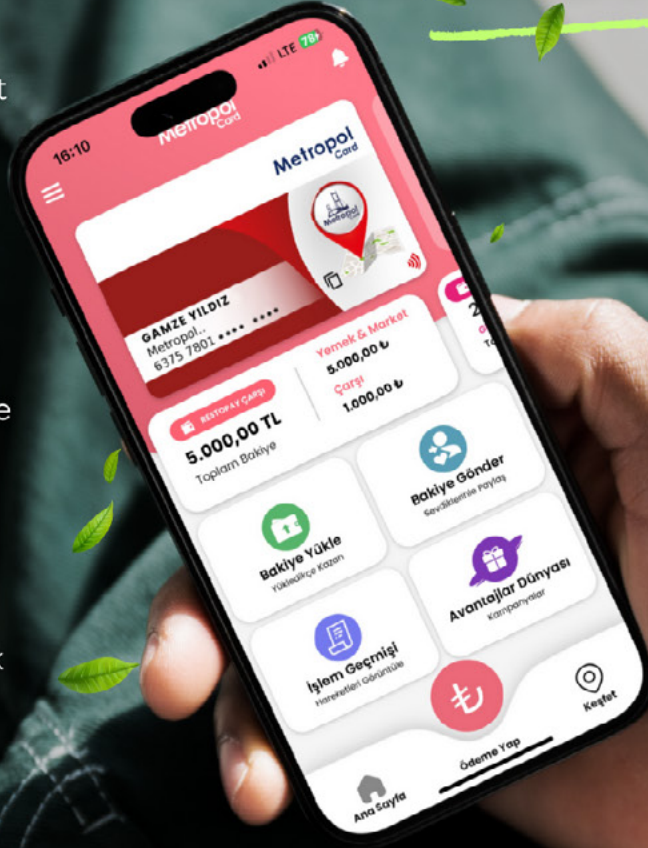
TÜRKİYE'NİN İLK ÇEVREYE DUYARLI DİJİTAL YEMEK KARTI

Sürdürülebilir Şirketlerin Tercihi

Vergi avantajı, market kullanımı, seçkin lezzet noktaları ve sürdürülebilir faydalarımızla Türkiye'nin yemek kartı MetropolCard her zaman yanınızda.

MetropolCard sadece çalışanlara değil, avantaj isteyenler içinde var!

Uygulamayı bireysel indir, bakiyeni yükle, %10'a varan cashback ve 2 GB internet avantajı sizleri bekliyor.



**Haftalık
2GB
internet
Hediye!**

Kampanya yalnızca MetropolCard mobil uygulaması üzerinden yapılacak yüklemelerde "MetropolCard Plus" cüzdanına yapılan yüklemelerde geçerlidir. Tek seferde 4000 TL ve üzeri yüklemelerde haftalık 2GB internet hakkı, %10'a varan cashbackle birlikte tanımlanır. Kazanılan internet paketi hat sahibinin mevcut GSM operatörüne tanımlanacaktır. Yükleme ve kazanılan fayda sonrasında talep edilecek tüm iade süreçlerinde, ilgili yükleme tutarından, sağlanan %10'a varan cashback bakiyesi ile internet paketinin belirlenen değeri toplamı kadar kesinti yapılır. Kazanılan internet paketi tüm operatörlerde geçerlidir. MetropolCard kampanya koşullarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar.*%10'a varan cashback kampanyaya katılan kullanıcıların Gift Giyim harcamaları yapmaları halinde geçerlidir.



**Hemen
indir**



Bora Ekmekçi*

py@peryon.org.tr

PY Dergi'nin değerli okurları, sevgili meslektaşlarım,

İş dünyamız baş döndürücü bir hızla dönüşüyor ve bu dönüşümün yakıtı tartışmasız Ar-Ge ve inovasyon. Şirketlerimizde bu kritik konunun liderliği genellikle IT veya mühendislik departmanlarına bırakılır. Ancak artık bu ezberi bozma zamanı geldi. Geleceği proaktif bir şekilde inşa etmek istiyorsak, Ar-Ge ve teknoloji geliştirme vizyonunun stratejik liderliği insan kaynakları departmanlarından başlamalıdır.

Zira Ar-Ge'yi sadece kod satırları veya laboratuvar testlerinden ibaret teknik bir süreç olarak görmek, resmin bütünü kaçırmaktır; Ar-Ge öncelikle bir kültürdür. Doğru yeteneği bulma, geliştirme, motive etme ve onlara PERYÖN'ün de ruhunu yansıtan "iz bırakan insan" olabilecekleri bir ortam yaratma sanatıdır. Bu sanatın ustalık alanı ise tam da İK profesyonellerinin uzmanlığıdır.

"Biz Ar-Ge yapmıyoruz ki!" yanılgısı...

Sahadaki deneyimlerim bana gösteriyor ki, pek çok şirket aslında farkında olmadan Ar-Ge yapıyor. Günlük operasyonlarda bir süreci daha verimli kılan otomasyon projesi, müşteriye özel geliştirilen o eşsiz yazılım modülü, veri analiziyle ortaya çıkan yepyeni bir hizmet yaklaşımı... Tüm bunlar, doğru bir stratejik kurguyla, Ar-Ge veya tasarım merkezi faaliyetlerinin tam kalbine oturabilir. Devletimiz de tam olarak bu "gizli potansiyeli" açığa çıkarmak, şirketlerimizde "proje bazlı düşünme" ve "Ar-Ge kültürünü" yerleştirmek için teknoparklar ve Ar-Ge / tasarım merkezi aracılığıyla olağanüstü teşvikler sunuyor.

İK için stratejik bir hazine: Yetenek ve İnovasyon Fonu

Teknopark veya Ar-Ge/Tasarım Merkezi statüsünün getirdiği avantajlar, İK departmanlarını geleneksel alının ötesine taşıyor; onları bir gider merkezinden, şirkete her ay adeta bir "Yetenek ve İnovasyon Fonu" sağlayan stratejik bir değere dönüştürüyor.

Rakamlar çarpıcı: Örneğin, 100 bin TL net maaş alan nitelikli bir Ar-Ge personelinin işveren maliyetinde aylık yaklaşık 55 bin TL'lik bir avantaj yaratılabilir. Dikkatinizi çekerim; bu rakama, projeleriniz kapsamında kesilen faturalardaki KDV istisnası ve Kurumlar Vergisi avantajı gibi devasa ek faydalar henüz dahil bile değil!

Bu, İK'nın elinde sadece bir "maliyet düşüşü" değil, şirketin geleceğine yön verecek stratejik bir "yatırım bütçesi" demektir. Bu fonla neler mi yapılabilir?

İK'nin stratejik pusulası: AR-GE VE TEKNOPARKLARLA DEĞER YARATMA YOLCULUĞU

- **En parlak beyinleri ekibinize katın:** Daha önce bütçe engeline takılan yeteneklere rekabetçi teklifler sunun.
- **Mevcut yıldızlarınızı elde tutun ve motive edin:** Çalışan mutluluğu ve bağlılığı için somut adımlar atın.
- **Gelişim ve öğrenme kültürünü besleyin:** Eğitim bütçelerinizi güçlendirin.
- **İşveren markanızı parlatın:** En iyi yetenekler için bir çekim merkezi olun.

Dahası, teknopark mevzuatı yüzde 100 uzaktan çalışmaya kapı aralayarak, İK'nın yetenek havuzunu sadece şehrinizle değil, tüm Türkiye ve hatta globalle sınırsız hale getiriyor.

Yolculuğun orkestra şefi: İnsan kaynakları

Bu muazzam potansiyeli gerçeğe dönüştürmek; karmaşık mevzuat labirentinde yolunu bulmak, süreçleri sıfır hatayla yönetmek ve teşviklerden maksimum faydayı sağlamak, derin bir uzmanlık ve titizlik gerektirir. İşte bu kritik noktada, İK liderlerine sadece bir katılımcı değil, bu dönüşümün orkestra şefi olma rolü düşüyor. Ar-Ge kültürünü filizlendirmek, yeşertmek ve yaratılan bu değerli fonu en doğru şekilde "insana" yönlendirerek şirketin geleceğini şekillendirmek, İK'nın yeni stratejik misyonudur.

PROZON: BU YOLCULUKTA Kİ STRATEJİK KILAVUZUNUZ

Prozon olarak biz, bu heyecan verici Ar-Ge ve teknopark yolculuğunda, ilk adımdan sonuca kadar şirketlerin A'dan Z'ye yanında yer alıyoruz. Amacımız sadece mevzuata uyum sağlamanız değil; bu yapıyı sizin için en verimli, en katma değerli ve sürdürülebilir hale getirecek stratejik kurguyu birlikte tasarlamaktır.

Stratejik kurgu ve yol haritası: Mevcut işleyişinizdeki Ar-Ge/Tasarım potansiyelini keşfediyor, size en uygun modeli (teknopark / Ar-Ge / tasarım merkezi) belirliyor ve kurulum sürecini yönetiyoruz.

Uçtan uca proje yönetimi ve raporlama: Projelerinizi doğru tanımlıyor, ilerleme ve muafiyet raporlarınızı hatasız hazırlayarak riskleri sıfırlıyoruz.

Riskleri sıfırlayan uzman bordro çözümleri: Teknopark ve Ar-Ge mevzuatının tüm inceliklerine hakim, yüzde 100 uyumlu bordrolama hizmetimizle (ister yazılım, ister outsource) İK'nın omuzlarındaki operasyonel yükü alıyoruz.

Gelin, bu dönüşüm yolculuğuna birlikte çıkalım. Sadece kısa bir online görüşme ile şirketinizin Ar-Ge potansiyelini masaya yatırabilir, size özel stratejik planı birlikte oluşturabiliriz. İK liderliğinde inovasyonun kapılarını aralayalım ve yaratılan değeri en değerli varlığımız olan "iz bırakan insanlarımız" için kullanalım.

Prozon Bordro ve Özlük Yazılımı

Bordro ve Özlük işlemleri hiç bu kadar kolay olmamıştı

Prozon, sizi birden fazla programdan ve excel dosyalarından kurtarmak üzere tasarlandı...



Personel Kartı
Bora Ekmekçi - Personel bilgilerinizi güncelleyebilirsiniz.

Kişisel Bilgiler **Çalışma Bilgileri** Giriş-Çıkış İşlemleri Özel Sigortalar İletişim Bilgileri Eğitim Bilgileri Banka Bilgileri Disiplin Cezası Zimmeciler Belgeler

Genel Çalışma Bilgisi Hiyerarşik Konum Görevlendirmeler PDKS Eski Çalışma Bilgileri Arge/Teknopark Bilgileri

Meslek Kodu: 1120.44 - Yazılım Proje Yöneticisi
Sigortalılık Kolu: Tüm Sigorta Kolları
Personel Ünvanı: Ar-Ge Müdürü
Kıdem Referans Tarihi: 05.08.2021
Gruba Giriş Tarihi: 05.08.2021
İzin Onay Vekili: Gazi Girgin
Personel Tipi: Normal Çalışan
Çalışma Yeri: Hibrit
Çalışma Takvimi: <YOK>
Yıllık İzin Referans Tarihi: 05.08.2021
Eski Sicil Numarası:
Sendika: <YOK>
Puantaj Oluştur: ☒ Bordroya Dahil Et: ☒
Bordro Hesaplama Tipi: Dinamik Puantajlı
Personel Grubu:
Şirket Dışı Kümülatif Gelir Ver



Dinçer Güleyin*
py@peryon.org.tr

İK'nın operasyon modellerini yeniden düşünme zamanı

Mercer'in "2025 HR Operating Model Design & Practices Survey" araştırması, İK modellerinin son yıllarda çağdaştırılmış gibi görünse de bu yenilemelerin çoğu zaman yüzeysel kaldığını gösteriyor. Maalesef yapının temeli, hâlâ geçmişin ihtiyaçları üzerine kurulu. Oysa İK'nın geleceği, cesurca "yeniden tasarlanan" modellerle mümkün olacak.

İş dünyası; yapay zekâ devrimi, dijitalleşmenin hızlanması, yetenek kıtlığı, çalışan beklentilerindeki değişim ve kişiselleştirilmiş deneyim ihtiyacıyla önemli bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Bu dönüşüm, insan kaynakları fonksiyonunun rolünü artık köklü bir biçimde yeniden tanımlamayı zorunlu kılıyor.

Mercer'in "2025 HR Operating Model Design & Practices Survey" (İK Operasyon Modeli Tasarımı ve Uygulamaları) araştırması, İK'nın bu büyük dönüşüme ne ölçüde hazır olduğunu anlamak açısından kritik içgörüler sunuyor. Bulgular açık: İK modelleri son yıllarda çağdaştırılmış gibi görünse de bu yenilemeler çoğu zaman yüzeysel kalıyor; yapının temeli, hâlâ geçmişin ihtiyaçları üzerine kurulu.

Bu araştırmadan elde edilen veriler ışığında İK'nın neden yeni bir işletme modeline ihtiyaç duyduğunu, bugün karşı karşıya olduğu stratejik boşlukları ve dönüşüm için gerekli aksiyon alanlarını ele almaya çalışacağız.

1. İK modellerinde görünen değişim ile gerçek değişim arasındaki uçurum

Araştırmaya katılan kuruluşların büyük çoğunluğu, İK operasyon modelini son 3-6 yılda güncellediğini belirtiyor. Ancak bu güncellemeler çoğu zaman geleneksel üç ayaklı İK modelinin (Shared Services - HR Business Partner - Center of Excellence: Paylaşımlı Hizmetler - İK İş Ortağı - Mükemmeliyet Merkezi/ CoE) küçük dokunuşlarla revizyonundan ibaret kalıyor. İK'nın değişen iş dünyasına uyum sağlama kapasitesini sınırlayan temel sorun ise şu: Çağdaştırılan modeller, yeniden tasarlanmıyor.

İş gücü dinamiklerinin bu denli hızlı değiştiği, yapay zekâ destekli çalışma biçimlerinin yükseldiği ve çalışan deneyiminin stratejik rekabet avantajı haline geldiği bir dünyada, eski modelin yenilenmiş bir versiyonunu kullanmak, ihtiyaca cevap vermiyor.

Ayrıca yönetim yapılarının büyük çoğunluğu hâlâ merkeziyetçi. Bu da lokal ihtiyaçlara çevik yanıt verme kapasitesini azaltıyor ve İK'nın stratejik etkisini sınırlıyor.

Hizmet katmanlarının (Tier 0-1-2) düşük kullanım oranı, self-servisin ve otomasyonun beklenen etkinlikte olmadığını gösteriyor. Üstelik şirketlerin yalnızca yüzde 10'u mevcut modeli terk etmeyi planlıyor. Yani dönüşüm arzusu olsa da risk almak konusunda tereddüt var.

2. Dijitalleşme ve yapay zekâ: Potansiyel büyük, kullanım sınırlı

Araştırma, 2025 yılı için İK liderlerinin bir numaralı önceliğinin yapay zekâ entegrasyonu olduğunu ortaya koyuyor. Buna karşın yapay zekâ uygulamalarının İK süreçlerinde kullanım oranı oldukça düşük. Örneğin;

- GenAI tabanlı chatbot veya dijital asistan kullanan kurum oranı yüzde 20'nin altında.
- AI tabanlı "case management" (vaka yönetimi), "knowledge management" (bilgi yönetimi) veya "workflow automation" (iş akışı otomasyonu) kullanımı yüzde 10-15 seviyesinde.
- İK portallarının yalnızca küçük bir kısmı, "consumer-grade" (tüketici düzeyinde) bir dijital deneyim sunuyor.

Bu tablo, dijitalleşme yatırımlarına rağmen İK'nın hâlâ pilot düzeyinde teknolojik çözümlerle yol aldığını gösteriyor. Oysa çalışanların beklentisi; hız, kişiselleştirme ve kendi kendine hizmet araçlarına sorunsuz erişim üzerine kurulu.

İK'nın dijitalleşmedeki rolü, henüz dönüşüm değil; çoğunlukla iyileştirme düzeyinde kalıyor. Bu durumun stratejik etkisi ise büyük. Dijitalleşme ölçeklenmedikçe, İK'nın operasyonel iş yükü azalmaz; HRBP'lerin stratejik katkısı artmaz, çalışan deneyimi hedeflenen seviyeye ulaşmaz.

3. Rol netliği: HRBP yapısının stratejik etkisinin belirlenmesi

Araştırmanın en güçlü mesajlarından biri, rol netliği ve yapılanma tasarımının, İK'nın organizasyon içindeki stratejik etkisini doğrudan belirlediğidir. Birçok kuruluşta tek seviyeli HRBP (İK İş Ortağı) modeli uygulanıyor. Bu modelde;

- HRBP'ler operasyonel konulara sıkışıyor,
- Stratejik danışmanlık kapasiteleri düşüyor,
- Shared Services ve CoE'den yeterli destek alınamıyor.

Buna karşılık, çok seviyeli HRBP modeline sahip organizasyonlarda örneğin Junior HRBP, HR generalist, senior HRBP gibi katmanlar oluşturulduğunda senior HRBP'lerin stratejik iş ortağı olarak konumlanma oranı yüzde 75'in üzerine çıkıyor. Bu bulgu kritik bir noktaya işaret ediyor: İK'nın stratejik kapasitesi, bireylerin yetkinliklerinden çok, rol tasarımının doğruluğuna bağlıdır.

Ayrıca shared services'in veri ve analitik desteğinin sınırlı olması, HRBP'lerin stratejik danışmanlık alanına yeterince zaman ayırmasını engelliyor. Bugün birçok HRBP'nin hâlâ "data pull" (veri toplama) işlerini yapıyor olması, rol netliği ve dijital altyapı arasındaki kopukluğu daha da görünür kılıyor.

4. Stratejik ve çevik İK rollerinin yetersiz gelişimi

CoE ve çevik yapıların stratejik etkisi, modern İK'nın başarısında belirleyici bir rol oynuyor. Ancak araştırma, bu alanlarda yatırımın beklenenin çok altında olduğunu gösteriyor. CoE'lerin ağırlık çalışma alanlarının hâlen ücret ve yan haklar, yetenek kazanımı ve yetenek yönetimin olduğu görülüyor.

Oysa geleceğin İK kasları arasında yer alması gereken konular olan iş gücü analitiği, beceri tabanlı İK, organizasyonel dönüşüm, dijital çalışan deneyimi, çevik yöntemler çoğu kuruluştaki arka planda kalıyor. Çevik İK ekiplerinin ise toplam İK kapasitesinin genellikle yüzde 5'inden daha küçük olması, çevikliğin organizasyonel dönüşümde bir yan proje olarak ele alındığını gösteriyor.

Bu durum, dönüşümün hız ve ölçek açısından sağlıklı ilerlemesini engelliyor. İK'nın stratejik kolu, henüz fonksiyonel kolunun gerisinde.

5. Yetkinlik ve beceri açıkları: Geleceğin İK'sı için eksik olan kaslar

Araştırmaya katılan kuruluşların yüzde 65'i, iş gücünün geleceğe hazırlanmasında en kritik unsurun beceri geliştirme olduğunu kabul ediyor. Buna karşın, İK profesyonellerinin beceri gelişimine yatırım yapan organizasyon oranı yalnızca yüzde 44. Bu durum, dijitalleşmenin ve yeni iş modellerinin hızına ayak uyduramayan bir yetkinlik altyapısına işaret ediyor.

Bugün İK'nın ihtiyaç duyduğu kritik beceriler şunlar:

- Veri analitiği ve içgörü üretme
- Yapay zekâ okuryazarlığı
- Çevik çalışma yöntemleri
- Organizasyon tasarımı ve iş gücü planlaması
- Çalışan deneyimi tasarımı
- Stratejik danışmanlık becerileri

Bu becerilerin eksikliği, İK'nın geçmişe ait iş yapış biçimlerine bağlı kalmasına ve operasyonel yüklerden dolayı fırsat maliyeti doğmasına neden oluyor.

İK'nın yeni yolculuğu

Rapor, İK'nın bugün geldiği noktada artık yalnızca bir fonksiyon değil, organizasyonel dönüşümün yönlendiricisi olması gerektiğini ortaya koyuyor. Bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için üç temel adım kritik önem taşıyor. Bunlar:

Rol ve sorumlulukların yeniden tasarlanması: HRBP, CoE ve Shared Services arasında daha net iş bölümü; stratejik rollerin güçlendirilmesi ve operasyonel yükün doğru dağıtılması gerekiyor.

İş akışlarının yeniden kurgulanması: Tier 0-1-2 mantığının yapay zekâ ve kişiselleştirilmiş dijital deneyimlerle uyumlu hale getirilmesi, çalışan ve yöneticilere kesintisiz hizmet sunulması için gerekli.

Yetkinlik kaslarının güçlendirilmesi: Özellikle yapay zekâ, analitik, çevik yöntemler ve çalışan deneyimi alanlarında hem İK ekibinin hem de yöneticilerin becerilerinin geliştirilmesi, geleceğin iş gücünü hazırlamak için kritik bir yatırım alanı.

İK'nın geleceği: İstihdam yöneticiliğinden insan merkezli liderliğe

Mercer'in üç aşamalı yaklaşımı, (Steward of Employment → Steward of Work → Steward of Humanity: İstihdamın koruyuculuğundan işin sorumluluğuna ve insanın sorumluluğuna uzanan model), bugün İK'nın dönüşüm yolculuğunu en yalın şekilde ifade ediyor. Bu dönüşüm, teknoloji kullanımını arttırmakla sınırlı değil; İK'nın organizasyonun stratejik ortağı, değişim mimarı ve çalışan deneyiminin tasarımcısı olarak yeni bir rol üstlenmesini gerektiriyor.

İK'nın geleceği, sadece "modernize edilen" modellerle değil, cesurca "yeniden tasarlanan" modellerle mümkün olacak.

KOTON



“Liderlik artık yön vermekten ziyade, anlam yaratmakla ölçülüyor”

Kuzguncuk'ta, 25 metrekarelik bir mağazadan doğan Koton, bugün onlarca ülkede faaliyet gösteren küresel bir marka. Koton Yönetim Kurulu Üyesi Gül den Yılmaz bu başarı öyküsünün liderlerinden biri. Yılmaz, öğretmenlikten girişimciliğe uzanan yolculuğunda kadın istihdamını “milli mesele”, liderlik anlayışını ise “insan odaklı” olarak tanımlıyor. Toplumsal cinsiyet eşitliği için yürüttüğü çalışmalar ve yapay zekâ çağında perakendeyi dönüştüren vizyonuyl a öne çıkıyor. “Koton'un kurucusu” ve “iki çocuk annesi Gül den” olarak, merak, tutku ve çalışmayı odağ a alan bir yaşam felsefesiyle yeni nesil liderliğin kodlarını anlatıyor.

GÜLDEN YILMAZ

Koton Yönetim Kurulu Üyesi

Koton kurulduğu günden bu yana nasıl bir gelişim gösterdi?

Koton'un hikayesi, 1988'de Kuzguncuk'ta 25 metrekarelik küçük bir mağazada başladı. Müşteriyi merkeze alan yaklaşımımız, samimi iletişimimiz ve dinamik perakende anlayışımız hızlı büyümemizin temelini oluşturdu. 1992'de toptan hazır giyime yöneldik, 1995'te Almanya'da açtığımız showroom ile Koton ve Ole markalarını uluslararası pazarda görünür kıldık ve globalleşme vizyonumuzun ilk önemli adımını attık. 2000'de yaptığımız müşteri beklentileri anketi, müşterilerin bol çeşit ve büyük metrekareli mağazaları tercih ettiğini gösterdi. Aynı dönemde alışveriş merkezlerinin hızla yayılmasıyla perakende büyümesini öngörerek toptandan çıktık ve perakendeye ağırlık verdik. Çeşitlilikte liderlik hedefiyle geniş ürün gamını iş modelimizin merkezine koyduk. 2002'den itibaren Orta Doğu, Rusya ve Balkanlar'da hızlı bir mağaza açılış sürecine girdik. 2005'te yurt içinde 100, yurt dışında 39 mağazaya ulaştık. 2012'de Turkven ortaklığıyla daha kurumsal ve ölçeklenebilir bir büyüme aşamasına geçtik. Koton'un en önemli dönüm noktalarından biri de 2024'teki halka arzımız oldu. Ekiplerimiz ve şirketimiz için yoğun, heyecanlı ve gurur verici bu süreç, sürdürülebilir büyüme vizyonumuzu daha da güçlendiren bir adım olarak tarihteki yerini aldı.

ÖĞRETMENLİKTE GİRİŞİMCİLİĞE UZANAN BİR CESARET HİKÂYESİ

Bir profesyonel olarak çalışırken girişimci olmaya nasıl karar verdiniz?

Girişimciliğe karar vermem çok ani bir dönüşümden değil, zaman içinde şekillenen bir farkındalıktan doğdu. Ben özel bir okulda öğretmenlik yapıyordum, eşim askerdi ve hayatımızı değiştirmek istiyorduk. Hayatımı yeniden şekillendirip kendi kararlarımı verebildiğim,

hayal ettiğim markayı sıfırdan inşa edebildiğim bir alan yaratmak istiyordum. Bu yola adım attığımızda ve Koton'u kurmaya karar verdiğimizde sektörü neredeyse hiç bilmiyorduk. Bugün geriye baktığımda, girişimciliğin bana hem özgürlük hem de büyük bir sorumluluk getirdiğini görüyorum. Bu iki unsur bana hala ilham veriyor.

“ÖNYARGILAR KADINLAR İÇİN GÖRÜNMEZ BARIYERLER OLUŞTURUYOR”

Girişimcilik öykünüzün ilk yıllarında sizi en çok zorlayan konular ne oldu? Özellikle kadın olduğunuz için herhangi bir zorlukla karşılaştınız mı?

Girişimcilik yolculuğumda ailemden ve çevremden aldığım destek, benim için çok büyük bir avantajdı. Ancak tüm bu desteğe rağmen, kendi işinizi kurarken belirsizlikler, riskler ve çok yönlü sorumluluklar nedeniyle zorlandığınız anlar mutlaka oluyor. Özellikle ilk yıllarda hem operasyonu yönetmek hem de markayı ayağa kaldırmak ciddi bir mücadele gerektiriyordu.

İş hayatında pek çok kadının benzer bir imkana sahip olmadığını da biliyorum. Bu nedenle uzun yıllardır çeşitli sivil toplum kuruluşlarında aktif rol alarak özellikle kadın girişimcilere yol açacak projelere katkı sağlamaya çalışıyorum. İş hayatındaki önyargıların çoğu görünmez bariyerler olarak karşımıza çıkıyor. “Duygusal kararlar verir”, “Liderlik edemez”, “Profesyonel yetkinliği güçlü değildir” gibi kalıp yargılar hala birçok kültürde varlığını sürdürüyor. Bunun yanında kadınların aile-iş dengesini sağlayamayacağı yönündeki inanışlar da süreci zorlaştırıyor. Bu nedenle kadınların eğitim ve destek programlarına erişimi çok kritik. Bugün STK'ların, şirketlerin, bankaların ve kamunun sunduğu girişimcilik eğitimleri, ekosistemi güçlendiren en değerli araçlardan biri. Kadın girişimcilere bu imkanlardan mutlaka faydalanmalarını öneriyorum.



“AİLE ŞİRKETİNDE DENGİYİ KORUMAK ÖNEMLİ”

Koton’un temellerini yine kariyerini başka bir alanda sürdüren eşiniz Yılmaz Yılmaz ile birlikte attınız. Aile olarak bu yolculuğa çıkmanın avantaj ya da dezavantajları var mı?

Eşimin askeri disiplin kültürü, analitik düşünme becerisi ve sistematik çalışma yaklaşımı bizim en büyük avantajlarımızdan biri oldu. Çünkü karar süreçlerinde benzer bakış açılarıyla değil, birbirini tamamlayan perspektiflerle ilerledik. Bu da Koton’un kuruluş dönemindeki büyümesini daha dengeli ve rasyonel kıldı. Elbette aile olarak iş yapmak zorlayıcı olabilir, sınırları korumak, iş-özel hayat dengesini doğru yönetmek çok önemli. Biz hep birbirimizin farklı alanlardaki yetkinliklerine güvendik, farklı yeteneklerimizle, güçlü yanlarımızla ortak hedeflere odaklanmayı başardık. Bugün geriye baktığımda, bu yolculuğu birlikte sürdürmenin bizi hem profesyonel hem kişisel olarak güçlendirdiğine inanıyorum.

“KADIN İSTİHDAMI BİR KALKINMA MESELESİ”

Türkiye’deki kadın girişimci ekosistemini dünya ile kıyasladığımızda nasıl bir yerdeyiz?

Kadınların ekonomiye etkin katılımının, bireysel çaba ve kurumsal politikalarla desteklenmesi gereken bir süreç olduğunu düşünüyorum. Eğitim fırsatlarının güçlendirilmesi, istihdam teşviklerinin yaygınlaşması, kadın rol modellerin görünürlüğü ve şirketlerin sürdürülebilirlik perspektifiyle toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları geliştirmesi bu süreçte belirleyici faktörler. Türkiye İstatistik Kurumu’nun 2025 yılı Eylül verilerine göre iş gücüne katılım oranı erkeklerde yüzde 71,6 iken, kadınlarda yüzde 35,7 oldu. Sürdürülebilir kariyer fırsatlarının sınırlı olması, aile içi sorumlulukların ağırlıklı olarak kadınlara yüklenmesi ve iş yerlerinde eşitlik politikalarının tam anlamıyla yerleşmemiş olması bu durumun temel nedenleri arasında yer alıyor. Gelişmiş ülkelere göre bu alanda 30 yıl geriden gidiyoruz. Kadın istihdamı yalnızca ekonomik büyüme değil; toplumsal refah, fırsat eşitliği ve kalkınma meselesi. Bu nedenle



Gülden Yılmaz, “Ev Kadınları Projesi” ile kadınların istihdamına destek oluyor.

kadın istihdamını milli bir mesele olarak görüyorum. Kadınların potansiyelini ekonomiye dahil eden ülkelerde büyüme hızlanıyor, refah artıyor ve gelir eşitsizliği azalıyor. Eşit ücretlendirme, eşit kariyer fırsatları, erken çocukluk eğitim imkanlarının artırılması ve kadınların eğitim seviyesini iyileştiren kurum içi programlar bu sürecin en önemli unsurları olarak öne çıkıyor.

“İK, ŞİRKETİN REKABET GÜCÜNÜ BELİRLEYEN STRATEJİK YAPI”

Küresel bir şirketin kurucusu ve yönetim kurulu üyesi olarak insan kaynaklarına bakışınız nedir?

Benim için insan kaynakları, işletmenin destek fonksiyonlarından biri değil, şirketin rekabet gücünü belirleyen stratejik bir yapı. Koton olarak tüm büyüme stratejilerimizin merkezinde insan yer alıyor. Yaşama saygı anlayışımızı oluşturan dört temel prensipten biri de insana saygı. Bu kavramı biz yalnızca bir söylem olarak değil, kurum kültürümüzün ve karar alma biçimimizin temelini oluşturan bir yaklaşım olarak konumlandırıyoruz. Çünkü güçlü bir kurum kültürünün etki alanı, mağazadan merkeze, çalışan deneyiminden müşteri memnuniyetine kadar tüm iş sonuçlarını doğrudan şekillendiriyor. Yetenek yönetimi, kurum kültürünün güçlendirilmesi ve liderlik gelişimi gibi konuları, uzun vadeli başarımızı destekleyen kritik alanlar olarak görüyoruz. İK ekibiyle sürekli ve doğrudan iletişim halindeyim. Stratejik kararlarımızın çok önemli bir bölümünü insan odağında yapılandırıyoruz. Çünkü sürdürülebilir başarı, ancak çalışanların potansiyelini ortaya koyabildiği, ilham aldığı, gelişebildiği ve değer gördüğü bir ortamda mümkün oluyor. Teknolojiyi insan zekâsıyla, veriyi sezgiyle ve süreçleri empatiyle dengeleyebilen kurumların iş dünyasında fark yarattığına inanıyorum. Biz de bu yaklaşımı benimsiyoruz.

“KOTUN’UN DNA’SINDA GÜÇLÜ BİR KADIN HİKAYESİ VAR”

Başta kadınlar olmak üzere diğer dezavantajlı kesimlerin şirketinizde istihdamı konusunda çalışmalarınız var mı? Kapsayıcılık, çeşitlilik ve eşitlik konusunda hangi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiriyorsunuz?

Koton olarak sürdürülebilirlik yaklaşımımızın temel bileşenlerinden biri de kapsayıcılık ve eşitlik anlayışı. Kadınların tüm sektörlerde ve her düzeyde, ekonomik yaşamın içinde artarak yer alabilmelerini sağlamak amacıyla kadınların güçlenmesini hedefleyen ve bu alandaki en önemli küresel özel sektör girişimlerinden birisi olan Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensiplerini (WEPS), 2016’da imzaladık. Bununla birlikte şirket genelinde kapsamlı bir politika oluşturduk. Bugün yüzde 72’lik kadın çalışan, yüzde 54’lük kadın yönetici ve yüzde 67’lik kadın yönetim kurulu oranına sahip bir şirketiz.

Ayrıca yönetim kurulumuzca onaylı olan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikamızın yürütülmesinden sorumlu Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Komitesi’nin başkanlığını bizzat üstleniyorum. Koton’da ayrımcılık ve tacize karşı sıfır toleransla hareket ediyoruz. Bu yaklaşımı güvence altına almak için Koton Etik Kod uygulamamız var. Kodumuz, çalışanların ve yöneticilerin her koşulda saygılı davranmasını, ayrımcılıktan uzak durmasını ve hiçbir şekilde taciz veya şiddete izin verilmemesini temel ilke olarak belirliyor.

Öte yandan, çalışanlarımızın iş-özel hayat dengesini destekleyen pek çok uygulamamız var. Koton Moms programı, regl izni, anne çalışanlara okulun ilk günü ve karne günü izinleri ve Mor Oda Sohbetleri bu uygulamalarımız arasında yer alıyor. Ev kadınlarının iş hayatına katılımını teşvik etmek için hayata geçirdiğimiz Ev Kadınları Projemiz, kadınların üretim ve gelir zincirine dahil edilerek yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve toplumsal hayatta daha aktif yer almalarını hedefleyen El Emeği Projemiz, uzun süredir devam ediyor.

Bununla birlikte Türk Eğitim Vakfı aracılığıyla depremden etkilenen kız öğrencilere burs desteği sağlıyoruz. Koton’un DNA’sında güçlü bir kadın hikayesi var ve bu nedenle kadınların ekonomide, üretimde ve karar mekanizmalarında daha görünür olmasını bir sorumluluk olarak görüyorum.

“DİJİTALLEŞME BİZİ DAHA ÇEVİK VE AKILLI YAPIYOR”

Teknolojinin iş dünyasındaki önemi her gün biraz daha artarken, Koton bünyesinde çalışanlarınızın teknolojiden daha fazla yararlanması için neler yapıyorsunuz?

Teknolojiyi süreçleri hızlandıran bir araçtan öte, iş yapış biçimimizi dönüştüren stratejik bir alan olarak görüyoruz. Tasarımdan perakendeye uzanan geniş yapımızda dijitalleşme hem sahada hem merkezde çok katmanlı şekilde ilerliyor. Son dönemde yapay zekâ ve veri okuryazarlığı üzerine kapsamlı eğitim programları yürütüyor, çalışanlarımızın karar alma ve operasyon süreçlerinde teknolojiyi aktif kullanmalarını sağlıyoruz. Yurt içi ve yurt dışı mağazalarımızda yapay zekâ destekli satış tahmini, ürün öneri ve stok yönetimi sistemlerini devreye aldık. Yapay zekâyı müşteri hizmetleri, pazarlama ve kategori yönetimi gibi fonksiyonlarda da kullanıyoruz. Yanıt hızını artıran sohbet sistemleri ve kişiselleştirilmiş kampanyalar buna örnek.

Bu projelerimizden bazıları ödülleri de tescillendi. Amacımız yalnızca teknolojiyi kullanmak değil, teknolojiyle düşünme becerisini geliştirmek. Bu nedenle tüm operasyonlarımızda dijitalleşme yatırımlarımızı sürdürerek Koton’u daha çevik, akıllı ve veri odaklı bir yapıya dönüştürüyoruz.

“İNSAN VE TEKNOLOJİNİN GÜCÜNE İNANIYORUM”

Yapay zekânın birçok mesleği ortadan kaldıracığı bekleniyor. Bu süreç sektörünüzü nasıl etkileyecek?

Yapay zekâ hazır giyim perakendesini dönüştüren en güçlü araçlardan biri olacak. Yapay zekânın meslekleri ortadan kaldırmak yerine iş yapış biçimlerini yeniden tanımlayacağını düşünüyorum. Bugün birçok sektörde dönüşümün ilk adımı, en basit ve en fazla manuel efor gerektiren süreçlerin yapay zekâyı devredilmesiyle başlıyor. Bu sayede operasyonel işler hızlanıyor, hata payı azalıyor ve profesyoneller daha kompleks, daha nitelik gerektiren işlere daha fazla zaman ayırabiliyor. Bu uygulamalar tedarik zincirinden müşteri deneyimine kadar uzanan kapsamlı bir dönüşümü beraberinde getiriyor. Biz Koton'da yapay zekâyı çalışanlarımızın yerini alan bir unsur olarak değil, yaratıcılıklarını, verimliliklerini ve karar alma hızlarını destekleyen bir mekanizma olarak görüyoruz. Örneğin, Deloitte'in bu yıl yayımladığı çalışmada çalışanların yüzde 61'inin yapay zekânın yetkinlik kazandırma amacıyla kullanılabileceğini düşündüğü belirtiliyor. Dolayısıyla, bu dönüşümde belirleyici olanın teknolojinin kendisi değil insanın teknolojiyle kurduğu uyum olduğunu düşünüyoruz.

Koton'da çalışanlarımızın yetkinliklerini geleceğe taşıyacak yeni iş modelleri ve eğitim programlarını hayata geçirmeyi önceliklendiriyoruz. Teknolojinin neyi değiştireceğinden ziyade, insan ve teknolojinin birlikte ortaya çıkaracağı güç, verimlilik ve yenilik kapasitesine odaklanıyoruz.

“LİDER DEĞİŞİME YÖN VEREBİLMELİ”

Bugünün liderlerinin en önemli gündem maddeleri sizce neler? Siz bu kapsamda neler yapıyorsunuz?

Bugünün dünyasında başarılı liderliğin yenilikçiliği teşvik eden, güçlü bir ekip ruhu yaratan, sınırları genişleten bir vizyonla mümkün olduğunu düşünüyorum. Biz de Koton'da tam olarak bunu yapıyor, değişen dünyaya uyum sağlamanın yanında değişime yön veren bir yapı da inşa ediyoruz. Liderlik, belirsizliklerin arttığı, teknolojinin hızla değiştiği bir dünyada hem cesaret hem de net bir yön gösterebilme becerisini gerektirir. Liderlerin en önemli gündemi artık yalnızca şirketlerini büyütmek değil insanlara ilham vermek, değişimi kucaklamak ve organizasyonları geleceğe hazırlamak. Koton'da benimsediğimiz liderlik yaklaşımı tam da bu vizyon üzerine kurulu. Tasarım gücü, hızlı trend yönetimi ve “Trend in Time” yaklaşımımızla teknolojiyi, veri analitiğini ve çoklu kanal yapımızı bir araya getirerek hem Türkiye'de hem uluslararası pazarlarda güçlü ve kontrollü bir büyüme sürdürüyoruz. Müşteriyi merkeze alan yapımız, 9 milyona yaklaşan Koton Club topluluğumuzla daha da güçleniyor. Benim için liderlikse

değişimi takip etmek değil, değişime yön verebilmekten geçiyor. Kadınların iş hayatında daha görünür olduğu, gençlerin yaratıcı alanlarda kendilerini ifade edebildiği bir yol açabilmek her zaman en büyük motivasyonum oldu. İlham veren liderlik, yalnızca yönetmek değil insanlara cesaret kazandırmak, umut ve fırsat yaratmaktır.

Dünden bugüne liderlik ve yönetim alanında neler değişti?

Liderlik artık yön vermekten ziyade birlikte anlam yaratmayı, ilham vermeyi ve iş birliğine alan açmayı gerektiriyor. Kontrolün yerini güven, hiyerarşinin yerini ekip çalışması, mükemmeliyetçiliğin yerini ise öğrenme kültürü alıyor. Bugün bu dönüşümü en çok hızlandıran unsur ise yapay zekâ. Yapay zekâ yalnızca iş modellerini değil, liderliğin nasıl tanımlandığını da değiştiriyor. Veriyle sezgiyi, teknolojiyle insanı birleştirebilen liderlere ihtiyaç artıyor. Kısacası, liderlik artık ünvandan çok insanı, teknolojiyi ve dönüşümü aynı potada birleştirebilme becerisine dayanıyor.

MERAK, TUTKU, ÇALIŞMAK...

“Evdeki Gülden”i tanıyabilir miyiz?

Son yıllarda hem iş hem özel hayatımda daha bütünsel ve dengeli bir yaşam tarzına yöneldim. Doğa ile temas etmek, yeni kültürleri keşfetmek ve seyahat etmek bana iyi gelen şey. En büyük enerji kaynağımsa çocuklarımla geçirdiğim zaman. Kendime daha fazla vakit ayırarak kitap okuyor, sanatla iç içe kalarak zihnimi canlı tutuyorum.

Dünden bugüne hedefleriniz nasıl şekillendi?

Koton'un kuruluş döneminde en büyük hedefimiz bu işi başarmak ve bu başarıyı sürdürülebilir bir büyüme ile devam ettirmektir. Yıllar içinde bu hedefler, uluslararası bir marka olma vizyonu ile daha da stratejik bir boyuta taşındı. Bugün ise sadece büyüyen değil, sürdürülebilir, kapsayıcı, teknolojiye uyumlu ve global bir marka olmayı hedefliyoruz. İlk etapta hedefimiz mağazalaşma ve yeni ülkelere giriş yapmaktı. Bugün odağımız, çevresel ve toplumsal etkisini etkin biçimde yöneterek daha iyi bir dünya için sorumluluk alan bir marka olarak yolculuğumuzu kararlılıkla sürdürmek.

Yaşamınız boyunca zorlandığınız, geliştirmeye çalıştığınız alanlar var mıdır?

Hayatın her döneminde zorluklarla karşılaştım fakat hiçbir zaman bu zorlukların beni hedeflerimden uzaklaştırmasına izin vermedim. Yılmamak, hedeften kopmamak benim karakterimin de etkisiyle hep odaklı kalmamı sağladı. Bilmediğim bir konuyla karşılaştığımda mutlaka uzman görüşü alarak ve farklı bakış açılarını dinleyerek o süreci yönetilebilir hale getirdim. Her zorluğu bir öğrenme fırsatı olarak görmek ise bana güç veren en önemli yaklaşım oldu.

**Kariyer yolculuğuna yeni başlayacaklara ve girişimci olmak isteyenlere ne önerirsiniz?**

Gençlere en büyük tavsiyem, meraklarını kaybetmemeleri ve farklı alanlarda deneyim kazanma fırsatları yaratmaları. Üniversite yıllarında staj yapmak, iletişim becerilerini geliştirmek ve farklı kültürlerle temas etmek iş hayatı için güçlü bir temel oluşturuyor. Bugünün dünyasında buna mutlaka teknoloji okuryazarlığını ve temel finans bilgisini eklemek gerekiyor. Teknoloji kullanan ve finansı anlayan gençler çok daha hızlı yol alıyor. Başarı yalnızca teknik bilgiyle değil, insan ilişkileriyle kurulan köprülerle mümkün. Kendilerine yatırım yapmaları, öğrenmeye açık olmaları ve sabırla ilerlemeleri kariyer yolculuklarında en önemli güçleri olacaktır.

Yaşam felsefenizi öğrenebilir miyiz?

Yaşam felsefemi üç kelimeyle özetleyebilirim: Merak, tutku ve çalışmak. Merak, beni sürekli öğrenmeye ve yenilikleri keşfetmeye yönlendiriyor. Her yeni bilgi ve deneyimin, hem kişisel hem profesyonel hayatımda bana farklı bir perspektif kazandırdığına inanıyorum. Tutku ise yaptığım her işe ruhumu ve enerjimi katmamı sağlıyor. Gerçek bağı ve kalıcı etkinin ancak tutkuyla ortaya çıktığını düşünüyorum. Ve elbette çalışmak... Disiplinli ve istikrarlı bir çalışma kültürünün, hayatta hedeflere ulaşmanın en güvenilir yolu olduğuna inanıyorum. Çalışırken dengeyi korumak, kendime, aileme ve hayata da alan açmak ise sürdürülebilir mutluluğun temelini oluşturuyor. Hayatın her alanında samimiyet ve şeffaflıkla ilerlemek de benim için değişmez bir ilke.

Hayattaki en büyük başarınız nedir?

En başta tabii ki harika iki evlat yetiştirmiş olmak. Onların değerlerine, merakına ve karakterine katkı sunabilmek benim için hiçbir profesyonel başarının yerine koyamayacağım bir mutluluk. Bunun dışında Koton'un bugün global ölçekte faaliyet gösteren bir marka haline gelmesi elbette büyük bir başarı. Ancak asıl başarı, bu markayı insanı merkeze alan bir kültürle, binlerce çalışanın emeğiyle birlikte büyütebilmiş olmak. Türkiye'de kadın istihdamı ve girişimciliğine yönelik projelere katkı sağlamak da benim için çok kıymetli; eğer bir kadının hayatında fark yaratabildiysek, bu tüm profesyonel kazanımların ötesindedir.

Bundan sonraki hedefleriniz nedir?

Koton'un global yolculuğunu daha da güçlendirmek, sürdürülebilirlik taahhütlerimizi hayata geçirmek ve markayı geleceğin tüketici alışkanlıklarına hazırlamak öncelikli hedeflerim arasında yer alıyor. Ayrıca kadın istihdamı, kapsayıcılık ve sosyal etki projelerini daha büyük bir ölçeğe taşımayı amaçlıyorum. Kişisel olarak ise, öğrendiklerimi paylaşmaya, genç girişimcilere ilham olmaya ve hayatımda dengeyi korumaya devam etmek istiyorum.



Idil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

Bağlılık ne zaman başlar, ne zaman biter?

Çalışan memnuniyeti artık klasik “yan haklar ve maaş” denkleminde çok daha derin bir psikolojik düzlemde belirleniyor. Bugün çalışanlar yalnızca maddi karşılık değil, işlerinin daha büyük bir anlam taşımasını da bekliyor. Bu beklentileri doğru okuyabilmek ve çalışan bağlılığını bugünün gerçekliğinde yeniden anlamlandırmak gerekiyor.

Çalışan bağlılığı kavramı, insan kaynakları dünyasının en çok konuşulan ama en az dönüşüme uğramış başlıklarından biri olmaya devam ediyor. “Bağlı mı, değil mi?” sorusu, yıllardır yapılan anketlerin merkezinde yer alıyor. Oysa bu sorunun altındaki dünya çok daha karmaşık.

Dünyanın en çok konuşulan şirketlerinde bile yıllar içinde değişen, dikkat çeken bir gerçek var: Ortalama kıdem süresi giderek kısalıyor. Resume.io tarafından yapılan yakın tarihli bir çalışma; en iyi liderlik gelişim programlarına, yan haklara veya şık ofis tasarımlarına sahip şirketlerde bile çalışanların, birkaç yılda kuruma yollarını ayırabildiğini ortaya koyuyor. Bu durum, teknoloji ve yazılım şirketleri için alışılmadık bir durum değil. Zoom’da ortalama görev süresi de 1,3 yıl, Meta’nın (Facebook) ortalaması 1,7 yıl, Amazon 1,8 ve Tesla 2 yıl. Ortalama kıdem klasik otomotiv, ilaç gibi sektörlerde 4-5 yıl arasına kadar düşmüş.

Kimileri bu durumu “Z kuşağı sadık değil” gibi basmakalıp genellemelerle açıklamaya çalışsa da mesele, kuşak farkından çok daha derin. Çalışanların kuruma bağlanma biçimleri değişti, beklentiler değişti. Bağlılığı oluşturan dinamikler dönüştü. Buna rağmen, bu dönüşümü anlamaya çalıştığımız araçlar ve yöntemler aynı kaldı.

Kurumlardaki en yaygın yöntemlerden biri olan çalışan bağlılığı anketleri, çoğunlukla hâlâ 2000’li yılların başında geliştirilen kalıpları temel alıyor. Soru biçimleri, sıklığı, değerlendirme dili hatta analiz yöntemleri büyük ölçüde sabit. Bu noktada soru şu: Eğer bağlılık ve memnuniyet tanımları değiştiyse ölçtüklerimiz bize gerçekten çalışanı anlatıyor mu?

Yeni zemin, eski sorular

Çalışan bağlılığını bugünün gerçekliğinde yeniden anlamlandırmak gerekiyor. Ayrıca sadece sorulara

değil; hangi bağlamda, nasıl bir dil ve hangi zihniyetle sorulduğuna da bakmak gerekiyor. Her şeyi kurumdan bekleyen edilgen bir çalışan grubu mu istiyoruz? Sadece bağlılık yeterli mi, motive ya da tutkulu olmasını beklemey miyiz? Bağlılık ve memnuniyet şirketin verdiği ortama ve imkanlara mı bağlı?

Bugünün Türkiye’sinde bağlılık, aynı zamanda sosyolojik bir mesele

Bugünün Türkiye’sinde, yalnızca iş yerindeki uygulamalara bakarak bir çalışanın ruh halini anlamak mümkün değil. Ekonomik dalgalanmalar, hayat pahalılığı, yaşam koşulları, belirsizlikler, kadın istihdamındaki sorunlar gibi yapısal faktörler, kurumların kontrol alanının dışında kalan ama çalışanların aidiyetini doğrudan etkileyen dinamikler. Ayrıca bu dönemde, anlam arayışı da daha da ön plana çıkıyor.

Bu çerçevede, uzun yıllardır sosyal veri okuma, saha gözlemleri ve kamuoyu eğilimleri üzerine çalışan Bekir Ağırır’a giderek kendisinden yardım istedim. Çünkü bence bağlılık sadece bir İK yönetimi meselesi değil; aynı zamanda toplumsal bir duygu durumunun iş yerine yansması.

Bekir Ağırır’ın bu konularda geliştirdiği kolektif analiz yaklaşımı, benim de İK deneyimim ve içgörülerimle birleşince, sorunun tanımını yeniden kurmamıza yardımcı oldu. Çalışan bağlılığını değerlendirirken sadece iş yeri dinamiklerini değil, Türkiye’de bireyin gündelik yaşamını da hesaba katmak gerekiyor. Çünkü bugün birçok çalışanın işe geliş motivasyonu, iş yerindeki uygulamalardan önce kişisel ve toplumsal koşullar tarafından şekilleniyor. Bizim yürüttüğümüz son ankette bu durumu destekleyen birçok veri öne çıktı.

Hane içinde bakım sorumluluğu taşıyanların oranı yüksek. 0-6 yaş arasında çocuk, yaşlı birey, hasta

yakınlar veya evde bekleyen köpek bile iş yerine bağlılığını etkiliyor. Sonuçlar kurumların sosyal destek ve esneklik politikalarını yeniden düşünmesini gerektiriyor.

Evin kira olup olmaması ve ulaşım koşulları gibi yapısal faktörler de çalışan deneyimini doğrudan etkiliyor. Bu tür bilgiler, ekonomik güvenlik ve aidiyet hissiyle doğrudan ilişkili. Tüm bu veriler, çalışanların iş yerlerine sadece mesleki kimlikleriyle değil, yaşam deneyimleri, aile sorumlulukları, kültürel tercihler ve ekonomik durumlarıyla birlikte geldiklerini ortaya koyuyor. Sosyolojik veriyi hesaba katmayan bağlılık modeli, gerçek bağ kurma hedefini gerçekleştiremeyecektir; en azından bu dönemde...

Pozitif psikoloji ve anlam boyutu

Özellikle pandemi sonrası dönemde, çalışan bağlılığı sorularında “anlam” kelimesi öne çıktı. Artık insanlar “Yaptığım işin bir anlamı var mı?” diye soruyor. Bu nedenle çalışanlara sadece “Memnun musun?” demek yetmiyor. “Nasıl hissediyorsun?”, “Seni yoran ne?”, “Ulaşmak istediğin ne?” gibi sorular da sormak gerekiyor. Ancak bu soruların da içi boş, moda deyimlerle değil; güçlü, anlamlı ve kurumun eylemleriyle örtüşen cevapları olmalı.

Sorunun biçimi, cevabı belirler

Bugün artık davranışsal iktisat ve sosyal psikoloji alanlarında yapılan birçok çalışma, soru biçiminin cevapları yönlendirdiğini açıkça ortaya koyuyor. Bu nedenle, çalışan anketlerinde kullanılan dilin pozitif ve kapsayıcı olması, ölçümün doğruluğunu da artırıyor. Negatif yargılarla örülü sorular, çalışanı “şikâyet eden” konumuna iterek, hem içtenlikten uzaklaşmasına hem de gelişim önerileri getirmekte zorlanmasına neden olabilir. Pozitif psikoloji yaklaşımlarıyla uyumlu, yapıcı ve çözüm odaklı soru kalıpları, anketi bir “şikâyet formu” olmaktan çıkarıp, bir “birlikte gelişim” alanına dönüştürebilir.

Bekir Ağırdır, “Veriyi okurken sadece sayı değil, o sayının neden öyle çıktığını da düşünmek zorundayız” diyor. Bu yaklaşım, çalışan anketlerine de birebir uygulanabilir. Örneğin şirket içi adalet duygusu düşerse, sadece adalet sorusunun skorunu değil; kadın-erkek arasındaki görev dağılımını, terfi sürelerini, işe alım kriterlerini ve yöneticinin iletişim tarzını da sorgulamak gerekir. Çünkü veri tek başına hiçbir şey söylemez; ancak bağlamla birleştğinde konuşur.

Yeni göstergeler: Anlam, erişilebilirlik, katkı

Çalışan memnuniyeti artık klasik “yan haklar ve maaş” denkleminde çok daha derin bir psikolojik düzlemde belirleniyor. Bugün çalışanlar yalnızca maddi karşılık değil, işlerinin daha büyük bir anlam taşımasını da bekliyor. Kurumun topluma, çevreye ve geleceğe katkısı, çalışanın da motivasyonunu etkiliyor. Ayrıca çalışanın yönetime erişebilirlik hissi –yani sesini duyurma, önerisinin dikkate alınması– bağlılık için belirleyici. Bu nedenle anketlerde katkı hissi ve kuruma etki edebilme gücü gibi göstergelere de yer verilmesi gerekiyor.

Çalışmamızda, anlam çerçevesinde açık ara en yüksek katsayı ile öne çıkan ifade, “Kurumda bu rolde çalışmanın yaşamıma anlam katması” oldu. İşin günlük akışı ya da kariyer gelişimi kadar, bireyin içsel dünyasına hitap etmesi belirleyici hale gelmiş durumda. Bu bulgu, Viktor Frankl’ın “İnsanın Anlam Arayışı” kavramını doğrular nitelikte: Zorlayıcı koşullar altında bile, kişi yaptığı işte bir anlam görüyorsa dayanıklılığı ve memnuniyeti artar.

Çalışan deneyimini yeniden düşünürken kurum kültürünü; yönetim biçimini, çalışanlara sunulan hakları, yöneticilerin mikro davranışlarını ele alırken çalışanların alması gereken sorumlulukları, içindeki anlamı ve toplumsal bağlamı da birlikte ele almak gerekiyor.



TÜRK İŞ DÜNYASINDA LİDERLERİN ZİHİN HARİTASI: Daha güçlü, daha çevik ama daha az umutlu

PERYÖN ve Execution Partners iş birliğiyle hazırlanan “Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” araştırma raporu yayınlandı. İş dünyasında liderlerin kendini yönetme kapasitesi ile çevikliği arasında güçlü bir bağ olduğunu belirleyen araştırmada, 5 yıl öncesine göre umut bileşeninde yüzde 3'lük bir düşüş, iyimserlik bileşeninde ise yüzde 4'lük bir gerileme yaşandığı belirlendi.

Türk iş dünyasında liderlerin son 5 yıldaki motivasyon, direnç, umut ve çeviklik düzeyleri mercek altına alındı. PERYÖN ile Execution Partners iş birliği ve EAPM Yönetim Kurulu Başkanı ve WFPMA Yönetim Kurulu Üyesi Berna Öztinaz liderliğinde hazırlanan “Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” araştırma raporu; psikolojik sermaye kavramını “çeviklik” odağında ele aldı. Liderlik anlayışındaki dönüşümü ortaya koyan rapor, geleceğin iş dünyasına ışık tutacak önemli içgörüler sunuyor.

2025 yılının Eylül ayında yapılan ve Türkiye iş dünyasının nabzını tutan araştırma, liderlik davranışlarını tüm yönleriyle ortaya koyan kapsamlı bir tablo sundu. Katılımcıların neredeyse yarısını oluşturan orta kademe yöneticiler (yüzde 48) ile tepe yönetimde görev yapan liderlerin (yüzde 25) deneyimleri, araştırmanın iş dünyasındaki liderlik davranışlarını görünür kılmasını sağladı.

Çalışmada en geniş grubu yüzde 47'lik bir oran ile 40-50 yaş aralığındaki yöneticiler oluşturuyor. Sektörel dağılım ise oldukça geniş bir yelpazeye yayılıyor: Eğitim, kamu, sivil toplum, sanayi, imalat, finans, sigorta, bankacılık, telekom, teknoloji, yazılım, otomotiv, havacılık, ulaşım, lojistik, sağlık, ilaç, inşaat, gayrimenkul, altyapı, perakende, e-ticaret, medya, eğlence, yayıncılık, turizm, konaklama ve yeme-içme sektörleri araştırma kapsamında yer alıyor.

İKİ ALANDA DİKKAT ÇEKİCİ GERİLEME VAR

Katılımcıların yüzde 65'inin kadın liderlerden oluşması, dönüşen liderlik anlayışında kadınların yükselen etkisini net biçimde ortaya koyuyor. Böylece araştırma, yalnızca bugünün liderlerini değil, geleceğin iş dünyasını da okumaya imkan veren güçlü bir veri seti sunuyor.

2020'de yapılan araştırmanın ardından, 2025'te tekrarlanan çalışmada, Türk iş dünyasının “Liderin Kendini Yönetme

Endeksi”nde özellikle iki alanda gerileme dikkat çekiyor: Hedef belirleme ve plan yapma konusunda umut faktörü yüzde 80'den yüzde 76'ya gerilerken, geleceğe fırsat penceresinden bakan iyimserlik ise yüzde 78'den yüzde 74'e düştü.

Zorlu görevleri başarmada “özyeterlilik” 2020'ye göre yüzde 77'den yüzde 79'a yükselirken, umutsuzluk anlarında gerçeği kabullenme konusunda ise “yılmazlık” duygularının yüzde 75'ten yüzde 76'ya yükseldiği dikkat çekiyor. Özellikle belirsizliklerin arttığı ekonomik ve sosyal ortamda, liderlerin zorluklar karşısında daha gerçekçi, kabullenici ve dayanıklı bir tutum sergiledikleri belirlendi.

Liderlerin yönetim kapasitelerinde ve davranışlarında etken faktör; 2020'de pandemi ile tüm dünyada geçerli olan belirsizlik iken, 2025'te yine dünya genelinde artan ekonomik daralma ve tikanıklığın sertleşmesi damgasını vurdu. İki dönem arasındaki temel fark, bugün içinde bulunulan mevcut şartların geçici kriz durumu değil, kronik bir hal almış olması. Çoğu senaryoda bu koşulların 1-2 yıl daha süreceği öngörüldü.

Liderin Kendini Yönetme Endeksi, 2020-2025



DİKKAT ÇEKEN SAPTAMALAR

Raporda ayrıca, liderlerin çeviklik endeksi içinde en güçlü alanın yüzde 67 ile “ilişkiler” olduğu, yani çalışanlar, yönetim kurulları ve ortaklar arasında güçlü bir koordinasyon söz konusu olduğu belirtiliyor. Araştırmanın en ilgi çeken saptamaları şöyle:

- **Motivasyon erozyonu:** Umud ve iyimserlik kaybı, organizasyonun enerjisini aşağı çekiyor.
- **Dayanıklılıkta güçlü, istikrarda zayıf:** Liderler ayakta kalmakta iyi ama uzun vadede dengeyi koruyamıyor.
- **İlişkiler sağlam, sistemler zayıf:** Bağlar güçlü olsa da yapısal unsurlar çevik dönüşüme engel oluyor.
- **Kendini yöneten lider, çevik liderdir:** Güçlü lider, organizasyonunun çevikliğini de yükseltiyor.
- **Ekonomik daralma kronikleşti:** Artık liderlik, süregelen daralma ve tıkanıklık koşullarında şekilleniyor; bu yeni gerçeklikte yön verme becerisi belirleyici hale geliyor.

“LİDERLER, ZORLUKLARLA BAŞ ETME KONUSUNDA DİRENÇ GELİŞTİRDİ”

Araştırmanın, Türkiye iş dünyasında liderlerin zorluklarla baş etmede önemli bir direnç geliştirdiğini ortaya koyduğunu söyleyen PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, şu değerlendirmeyi yaptı: “Liderin kendini yönetme endeksine göre, iş hayatında sık sık karşılaşılan kaynak kısıtları, karmaşık süreçler ve belirsizlik ortamı; bireyleri dayanıklı, esnek ve çözüm odaklı olmaya zorluyor ve bu da yılmazlık seviyesini yükseltiyor. Bu aynı zamanda yetiştirilme şartlarımızın ve toplumumuzun da bizi yönlendirme şekli. Gün içinde çok fazla zorlukla karşı karşıya kalıyoruz ama bir taraftan da tecrübeler insanın daha çevik ve daha dayanıklı olmasını sağlıyor.”



Dr. Eylem Derya ÖZGÜR
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

“LİDERLİK, BELİRSİZLİK İÇİNDE YÖN BULMAYI GEREKTİRİYOR”

EAPM Yönetim Kurulu Başkanı ve WFPMA Yönetim Kurulu Üyesi Berna Öztınaz ise liderliğin dönüşümü konusunda şunları söyledi: “Büyük bir hızla değişen

LİDERİN KENDİNİ YÖNETME ENDEKSİ 2020'DEN 2025'E NASIL DEĞİŞTİ?

1. **Umut** faktörü her alanda düştü. En belirgin düşüş, hedeflere ulaşmak için gereken motivasyonun korunmasında görüldü.
2. **Özyeterlilik** faktöründe, zorlu görevleri başarma çabası ve durumları kontrol etme inancı arttı.
3. **Yılmazlık** başlığında, umutsuzluk anlarında gerçekle yüzleşme ve kendine acımadan durumu kabullenme eğilimi güçlendi.
4. **İyimserlik** kategorisinde her alanda düşüş oldu. Geleceğe dair iyimserlik, fırsat algısı ve pozitif bakış açısı ciddi ölçüde azaldı.

ve yeniden şekillenen dünyada, liderlik artık yalnızca başkalarını yönetme becerisiyle tanımlanmıyor. Belirsizlik içinde yön bulabilmek; güçlü bir kendini yönetme kapasitesi, duygusal çeviklik ve öğrenmeye açıklık gerektiriyor. Günümüz liderleri, hem kendi iç dengelerini koruyarak hem de ekiplerine güven, esneklik ve ilham aşılayarak dönüşümün merkezinde yer alıyor.”

Execution Partners Kurucu Ortağı Ateş Sungur, rapora ilişkin şu değerlendirmeyi yaptı: “Liderlerin yönetim kapasitelerinde ve davranışlarında 2020’de pandemi dönemindeki belirleyici faktör, tüm dünyayı saran belirsizlik olmakla beraber, 2025’in gündemi ise dünya genelinde artan ekonomik daralma oldu. İki dönem arasındaki en önemli fark ise içinde bulunduğumuz şartlar geçici bir kriz durumu olmayıp kronik bir hal aldı. Öngörüler, bu koşulların 1-2 yıl daha devam edeceğine işaret ediyor.”

ARAŞTIRMADA ELE ALINAN LİDERLİK BİLEŞENLERİ

PSİKOLOJİK SERMAYE BİLEŞENLERİ

Umut: Hedefler belirler ve hedeflere ulaşmak için alternatif yollar planlar.

Özyeterlilik: Kendi yeteneklerine güvenir, zorlu görevleri yerine getirme konusunda isteklidir.

Yılmazlık (Resilience): Zorluk karşısında yılmaz, olumsuz durumdan güçlenerek çıkar.

İyimserlik: Geleceğin fırsatlar barındırdığına inanır.

ÇEVİKLİK BİLEŞENLERİ

İlişkiler: Çalışanlar, yönetim kurulu ve ortaklarla koordinasyon.

Liderlik: İnsan yönetimi, tek takım olma kültürü, stratejik çeviklik.

Kişiler: Büyüme zihniyeti, mükemmellik, sahiplenme ve sorumluluk.

Operasyonlar: Yapısal çeviklik, süreçlerde çeviklik, kurumun çevikliği.



Emeğin iz bıraktığı yer: “Çalışanların buluşu ve buluşun adil paylaşımı sorunu”

Av. Ahmet İstif*
py@peryon.org.tr

Her buluş, bir fikrin emeğe, emeğin ise değere dönüşme hikâyesidir. Çalışanın iş yerinde gerçekleştirdiği buluş, bu hikâyenin en somut örneklerinden biridir. Bir yanda bilgisi, sezgisi ve çabasıyla yenilik ortaya koyan çalışan; diğer yanda bu yeniliğin hayata geçmesi için gerekli ortamı, kaynakları ve yatırımı sağlayan işveren. Hukukun amacı da bu kesişim noktasında adil bir denge kurmaktır.

Günümüzde işletmelerin en değerli sermayesi yalnızca finansal güçleri değil, çalışanlarının bilgi üretme ve yenilik geliştirme kapasitesidir. Ar-Ge laboratuvarlarından üretim hatlarına, yazılım geliştirme ekiplerinden mühendislik ofislerine kadar birçok çalışan, görevini yerine getirirken işverene ekonomik fayda sağlayabilecek yenilikçi fikirler veya buluşlara da imza atabiliyor. Bu tür buluşların kime ait olduğu, yani işverenin mi yoksa işçinin mi hak sahibi olduğu sorusu ise modern iş hayatında sıkça gündeme geliyor.

Kabul etmek gerekir ki, çalışanların iş yerinde gerçekleştirdikleri buluşlar yalnızca bireysel yaratıcılığın ürünü değil, aynı zamanda işverenin sunduğu altyapı, bilgi birikimi ve organizasyonel imkânların bir sonucudur. Biz de bu çalışmamızda “İz Bırakan İnsan” teması altında çalışanların bıraktığı izleri, yani iş yerinde buluş meydana getirmelerini ve bu inovasyonun adil paylaşımını, “6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu” (Kanun) ve 29.09.2025 tarihli “Çalışan Buluşlarına, Yükseköğretim Kurumlarında Gerçekleştirilen Buluşlara ve Kamu Destekli Projelerde Ortaya Çıkan Buluşlara Dair Yönetmelik” (Yönetmelik) hükümleri doğrultusunda inceleyeceğiz.

1. İşçinin buluşu

Kanun’un 113’üncü maddesine göre çalışanın gerçekleştirdiği buluşlar, hizmet buluşu ve serbest buluş olarak ikiye ayrılır. Bu ayrım, buluşun kime ait olacağı ve işçinin hangi hakları talep edebileceği açısından büyük önem taşıyor. Zira işveren, belirli durumlarda işçi

tarafından gerçekleştirilen buluş üzerinde hak sahipliği iddia edebilir. Bu noktada iki husus önemli.

Hizmet buluşu: Çalışanın, işverene karşı yükümlü olduğu görevini yerine getirirken veya büyük ölçüde işverenin bilgi, deneyim ve kaynaklarından yararlanarak yaptığı buluştur. Bu tür buluşlar üzerinde işveren, belirli süre içinde “tam veya kısmi” hak talebinde bulunabilir. Bu durumda çalışan “makul bir bedel” isteme hakkına sahiptir.

Serbest buluş: İş ilişkisinden bağımsız biçimde, işverenin imkânlarından faydalanılmadan gerçekleştirilen buluşları ifade eder; bu durumda serbest buluşun hakları, tamamen çalışana aittir.

Bu ayrım, yukarıda bahsettiğimiz üzere hem işverenin yatırımlarını koruyor hem de çalışanların yaratıcılığının karşılıksız kalmamasını sağlıyor. Bu kapsamda önemle belirtmek gerekir ki, söz konusu ayrımın adil bir şekilde uygulanması için Kanun tarafından çalışan ve işverene birtakım yükümlülükler getirilmiştir.

2. Çalışan ve işverenin buluş üzerindeki hak ve yükümlülükleri

Çalışanın iş sözleşmesinden doğan bağlılık ve sadakat borcu, işverenin menfaatlerini koruma ve onun talimatlarına uygun hareket etme yükümlülüğünü de kapsar. Bu borcun doğal bir sonucu olarak çalışan, görevini yerine getirirken bir buluş gerçekleştirdiğinde, bunu gecikmeksizin ve yazılı olarak işverene bildirmek

zorundadır. Bildirim; buluşun konusu, teknik niteliği, hangi işletme imkânlarının kullanıldığı ve varsa diğer çalışanların katkı oranları gibi sürece dair tüm bilgiyi içermelidir. Bildirimin eksik yapılması halinde işveren, bildirimin kendisine ulaştığı tarihten itibaren iki ay içinde eksikliklerin giderilmesini çalışana bildirir ve eksiklerin giderilmesi için çalışana gereken yardımı gösterir. Aksi halde bildirim usulüne uygun yapılmış sayılır.

Aynı zamanda buluş bildirimi yapıldıktan sonra çalışan; hizmet buluşunu gizli tutmakla, işveren patent başvurusu yaptığı sırada gerekli teknik bilgileri sağlamak ve katkı paylarını doğru şekilde belirtmekle yükümlüdür. İşveren ise çalışanından hizmet buluşuna ilişkin bildirim aldıktan sonra dört ay içinde yazılı olarak tam veya kısmi hak talebinde bulunabilir. İşveren hiçbir talepte bulunmazsa, 4 aylık sonunda buluş serbest buluş sayılır.

İşveren buluş üzerinde tam hak talep ederse çalışan, emeğinin karşılığı olarak makul bir bedel isteme hakkına sahiptir. Zira işverenin hizmet buluşuna ilişkin tam hak talebinde bulunması hâlinde bununla ilgili bildirimin çalışana ulaşması ile buluş üzerindeki tüm haklar işverene geçmiş olur. Bu bedel, buluşun ekonomik değeri, çalışanın işletmedeki görevi ve işletmenin katkısı dikkate alınarak Yönetmelik doğrultusunda belirlenir. Ayrıca tam hak talebinde bulunan işverenin, Kanun'un 116'ıncı maddesi uyarınca buluş için patent veya faydalı model başvurusu yapma yükümlülüğü de vardır. İşverenin bu yükümlülüğü ancak hizmet buluşunun serbest buluş niteliği kazanması, işletme sırlarının korunması ya da çalışanın rızası gibi nedenlerle ortadan kalkabilir. İşveren, tam hak talep ettiği her hizmet buluşu için çalışana, çalışan tarafından buluştan faydalanma karşılığı olarak talep edilen bedelin yanı sıra asgari ücretin altında olmamak üzere bir teşvik ödülü vermekle yükümlüdür. Ayrıca buluşla

ilgili edindiği bilgileri, çalışanın menfaatleri devam ettiği sürece gizli tutmak zorundadır.

İşveren yalnızca kısmi hak talep ederse buluş, “serbest buluş” niteliği kazanır. Bu durumda işveren, kısmi hakka dayanarak buluşu kullanabilir ancak buluşun patent hakkı çalışana ait olur. Bu kapsamda işverenin buluşu kullanması hâlinde, çalışanın makul bir bedelin kendisine ödenmesini isteme hakkı doğar. Ancak bu kullanma, çalışanın buluşunu değerlendirmesini önemli ölçüde güçleştiriyorsa çalışan, buluşa ilişkin hakkın tamamen devralınmasını veya kısmi hakka dayanan kullanım hakkından vazgeçilmesini işverenden isteyebilir. İşveren, çalışanın bu isteğine ilişkin bildirimine iki ay içinde cevap vermezse işverenin kısmi hakka dayanarak buluşu kullanma hakkı sona erer.

İşveren buluş üzerinde herhangi bir hak talep etmez veya gerçekleştirilen buluş serbest buluş niteliğinde ise buluşun tüm hakları çalışana aittir. Ancak Kanun kapsamında serbest buluş, işletmenin faaliyet alanına giriyorsa ya da girmesi için ciddi hazırlıklar yapılıyorsa çalışan; uygun şartlar altında buluşundan yararlanma imkânı vermek için işverene teklifte bulunmakla yükümlüdür. İşveren, teklifin kendisine ulaştığı tarihten itibaren üç ay içerisinde cevap vermezse, bu konudaki öncelik hakkını kaybeder.

Yaratıcılığın ve emeğin korunduğu bir denge gerekiyor

Bir buluş meydana getirmesi durumunda çalışan, sadakat ve bağlılık borcunun bir gereği olarak buluşunu işverene bildirmekle; işveren ise bu buluşu sahiplenmek isterse, çalışanın emeğini karşılıksız bırakmamakla yükümlüdür. “Adil değer” kavramı bu dengenin anahtarıdır. Çalışan yaratıcılığının değerini alırken, işveren de yaptığı yatırımın karşılığını güvence altına alır.

Yargıtay kararları da bu anlayışı destekler niteliktedir. Mahkemeler, işverenin sessiz kaldığı durumlarda buluşun serbest buluşa dönüşeceğini; işverenin buluşu sahiplendiğinde ise adil bir bedel ödemesi gerektiğini açıkça vurguluyor. Böylece, yaratıcılığın önüne engel koymadan, onu düzenli ve güvenli bir zeminde teşvik etmek amaçlanmıştır.

Sonuç olarak, iş yerinde buluş gerçekleştirilmesi yalnızca teknik bir konu değil, aynı zamanda kurumsal kültür ve güven meselesidir. Zira inovasyon, yalnızca teknolojiyle değil, adalet duygusuyla da desteklendiğinde tam anlamıyla verim sağlar. Yani gerçek yenilik, emeğe değer verildiğinde, fikre sahip çıkıldığında ve paylaşım adil olduğunda ortaya çıkacaktır- ve belki de sürdürülebilir başarının en sağlam temeli, yaratıcılığın hukukla korunduğu bu dengedir.





Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

İŞSİZLİK ORANLARINDA NELER OLUYOR?

İşsizlik oranlarını incelediğimizde, rakamların iş gücü piyasasındaki hikâyeyi çoğunlukla tam olarak anlatmadığını söyleyebiliriz. Farklı kategorilerde yer alan işsiz sayılarının açıklanan verilerle örtüşmediği, yaşanan ekonomik gelişmelerin de tersine hareket ettiği görülüyor.

TÜİK'in yayınladığı işsizlik oranları son yıllarda çokça tartışılır oldu. Farklı işsizlik tanımlarının yanı sıra oranlar arasında farklı yöndeki gelişmeler de kafaları karıştırıyor. Son yayınlanan TÜİK'in 2025 yılı 3. çeyrek iş gücü istatistiklerine göre işsizlik oranı yüzde 8,5. Buna piyasada "dar tanımlı işsizlik" ya da "manşet işsizlik oranı" da deniyor. Bu işsiz tanımı, aktif işsizleri yani "istihdamda olmayan, son dört hafta içerisinde aktif olarak iş arayan ve 2 hafta içinde işbaşı yapabilecek işsizleri" kapsıyor.

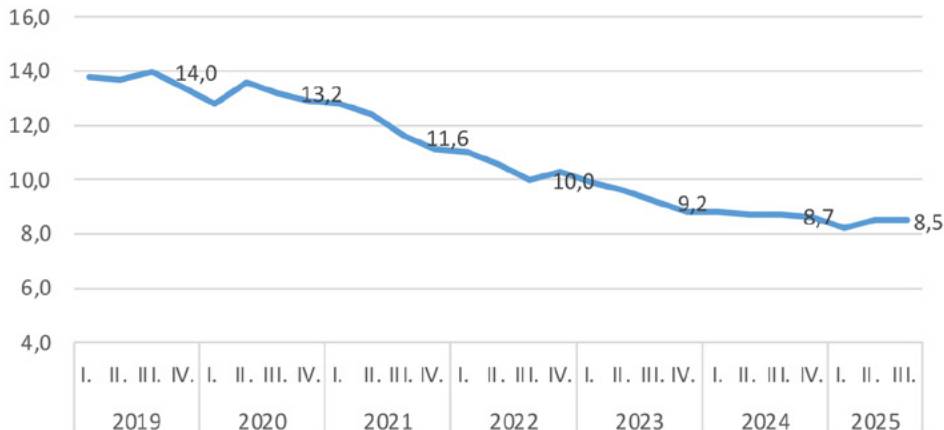
Bunun yanı sıra 2021 yılından itibaren TÜİK alternatif iş gücü göstergeleri yayınlıyor. Bu göstergelere göre, atıl iş gücü oranı yüzde 29,4, zamana bağlı eksik istihdam ile işsizlerin bütünleşik oranı yüzde 18,9 ve işsiz ve potansiyel iş gücünün bütünleşik oranı da yüzde 20,3. Zamana bağlı eksik istihdam, halen haftada 40 saatten az çalışan ve daha fazla saat çalışma arzusunda olanları kapsıyor. Potansiyel iş gücü ise çalışmayan ve işsiz de olmayanlardan iş arayan fakat kısa süre içerisinde işbaşı yapamayacaklar ile iş aramadığı halde çalışma isteği olan kişilerden oluşuyor. Bu alternatif göstergeler de piyasada "geniş tanımlı işsizlik oranları" olarak adlandırıldı.

İşsizlik oranı (dar tanımlı) son 6 yıldır düşüşte!

Bu tanımlardan sonra, gelelim son 6 yıldır işsizlik oranı ve alternatif işsizlik göstergelerindeki gelişmelere... Şekil 1'de işsizlik oranları (dar tanımlı) 2019-2025 yılları çeyrek dönemler olarak gösteriliyor. 2019 yılı 3. çeyreğinde yüzde 14 olan işsizlik oranı, pandemi dönemi (yüksek istihdam kayıplarına rağmen), sonrası büyüme ve dezenflasyon dönemlerinde düzenli bir azalış eğilimi izleyerek 2025 yılı 3. çeyreğinde yüzde 8,5 olarak gerçekleşmiş.

2020'de pandeminin neden olduğu daralma ve istihdamda 1 milyon 268 bin iş kaybına rağmen işsizlik oranlarında artış olmaması, hatta düşmesi normal değil. Bu anormalliğe neden olan gelişme ise işini kaybeden ya da çalışma hayatına atılmaya hazırlanan pek çok kişinin (iş gücü piyasasında iş olmaması nedeniyle) iş aramaktan vazgeçmiş olmasıdır. "Dar tanımlı" işsizlik oranı, tanımı gereği sadece aktif olarak iş aradığını beyan edenleri işsiz olarak kabul eder.

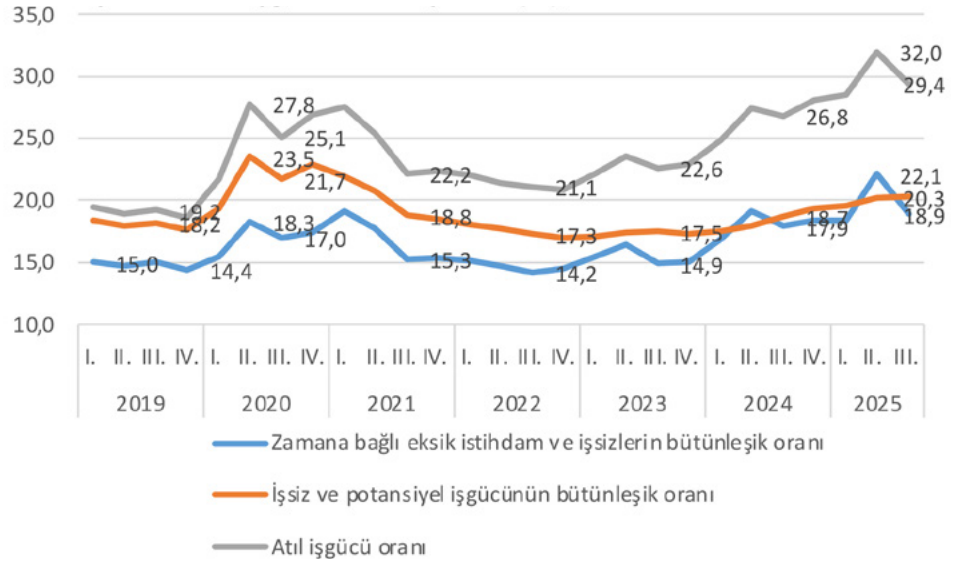
Şekil 1: İşsizlik oranları (%), 2019-2025, Çeyrekler



Atıl iş gücü yükselişte!

Dar tanımlı işsizlik oranının, iş gücü piyasasındaki gelişmeleri eksik yansıtmasıyla önem kazanan alternatif iş gücü göstergelerinde ise çok daha farklı gelişmeler yaşanıyor. Şekil 2'de görüleceği üzere, atıl iş gücü oranı ve alt bileşenleri zamana bağlı eksik istihdam ve potansiyel iş gücü, son 6 yıldır işsizlik oranına aykırı hareket ediyor. Pandemi döneminde (2020) yükselmiş, sonrasında yani ekonomik iyileşme döneminde (2021-2022) azalmış ve dezenflasyon süreci (2024) ile birlikte tekrar ve önemli oranda yükselişe geçmiştir.

Şekil 2: Atıl İş Gücü ve Bileşenleri (%), 2019-2025



Atıl iş gücü ve alt bileşenlerinde iki ayrı dönemdeki yüksek artışların arkasındaki dinamiği irdelemekte fayda var. Birincisi; pandemi döneminde atıl iş gücünün yüzde 19,2'den yüzde 27,8'e yükselmesinin nedeni yukarıda belirtildiği gibi, iş arayan ya da iş hayatına yeni girecek olanların (iş olmaması nedeniyle) iş aramaktan vazgeçerek pasif duruma (potansiyel iş gücüne) geçmesi ve bazı iş gücünün de part-time işlere yönelmesi ancak daha fazla çalışmak istemesidir.

İkinci dönem, dezenflasyon sürecinin başladığı 2023 yılı son çeyreğinde atıl iş gücünün (geniş tanımlı işsizlik) yüzde 22,6'dan çok yüksek bir artışla yüzde 32'ye yükselmesinin arkasındaki dinamikler, pandemi dönemindeki istihdam kaybı dinamiklerinden farklı. Şöyle ki; dezenflasyon süreci, ekonomide ciddi bir daralma ve istihdamın genelinde kayıplara yol açmadı. Hatta 2023'ten 2025'e istihdam 1 milyon 25 bin kişi arttı. Dezenflasyon sürecinde atıl iş gücündeki yüksek artış, yüksek enflasyondan ve halkın büyük çoğunluğunun satın alma gücünün azalmasından kaynaklanmış olabilir.

Zamana bağlı eksik istihdamdaki artış, yani haftada 40 saatten az çalışan ve daha fazla çalışmak isteyenlerin sayısındaki artışın en önemli nedeni, enflasyonun erittiği satın alma gücü ve dolayısıyla gelirlerini artırmak istemelerinden kaynaklanmış olabilir.

Potansiyel iş gücündeki artışın en önemli nedeni de yine enflasyonla azalan satın alma gücü nedeniyle eriyen hane halkı gelirini telafi için ev hanımları, emekli ve öğrencilerden çalışmak isteyenlerden önemli bir bölümünün potansiyel iş gücüne geçmeleridir.

Aşağıdaki tablo 2023-2025 yılları 3. çeyreğinde iş gücüne dâhil olmayan nüfus istatistiklerini gösteriyor.

Potansiyel iş gücü bu dönemde yüzde 50,7 artarken ev işleri ile meşgul olduğunu ve emekli olduğunu beyan edenlerin sayıları önemli ölçüde azalmış. 2023'te çalışmayan, iş aramayan ve durumunu ev hanımı, emekli veya eğitim - öğretimde diye tanımlayan toplam 5 milyon 636 bin kişiden 1 milyon 729 bini, 2025'te potansiyel iş gücüne dâhil olmuş.

İŞ GÜCÜ İSTATİSTİKLERİ (Bin)	2023 III. Çeyrek	2025 III. Çeyrek	Fark
İş gücü	35.315	36.127	812
İstihdam	32.043	33.068	1.025
İşsiz	3.180	3.058	-122
İş gücüne dahil olmayan nüfus	30.179	30.331	152
Potansiyel iş gücü	3.414	5.143	1.729
İş bulma ümidi olmayanlar	1.829	2.495	666
İşbaşı yapabilecek olup iş aramayanlar	1.440	2.463	1.023
İş arayıp işbaşı yapamayacak olanlar	145	185	40
Ev işleriyle meşgul	9.062	5.533	-3.529
Eğitim/öğretim	4.084	3.417	- 667
Emekli	5.120	3.680	-1.440
Çalışamaz halde	5.310	7.794	2.484
Diğer	3.190	4.765	1.575

YAPAY ZEKÂ: Büyümenin, rekabetin ve dönüşümün yeni eksen

Yapay zekâ, 2025 itibarıyla artık sadece teknoloji şirketlerinin değil, tüm sektörlerin dönüşüm eksenidir. Stanford Üniversitesi'nin yayımladığı "AI Index Report 2025", bu dönüşümün ekonomik, etik ve stratejik boyutlarını ortaya koyarak iş dünyasına önemli mesajlar veriyor. Rapor; yapay zekânın artık bir araç değil, ekonomik büyümenin ve kurumsal rekabetin temel belirleyicisi olduğunu gösteriyor.

2024 yılı, küresel ölçekte yapay zekâ yatırımlarında tarihi bir dönüm noktası oldu. Stanford Üniversitesi Human-Centered Artificial Intelligence (İnsan Odaklı Yapay Zekâ Enstitüsü-HAI) tarafından yayımlanan HAI AI Index Report 2025'e göre, yapay zekâ odaklı özel sektör yatırımları 252,3 milyar dolar oldu. En yoğun yatırım alanları arasında üretken yapay zekâ (Generative AI), otonom sistemler ve sağlık teknolojileri öne çıkıyor.

Rapor, yatırımların artık sadece teknoloji devlerinden gelmediğini gösteriyor. Bankacılıktan perakendeye, enerjiden tarıma kadar her sektör, kendi yapay zekâ stratejisini kurmaya başladı. Yani "yapay zekâ dönüşümü" artık birkaç öncü şirketin değil, tüm ekonominin meselesi haline geldi.

KARBON EMİSYONLARI BENZERİ DÜZENLEME GEREKİYOR

Rapora göre, yapay zekâ uygulamalarının başarısı artık algoritma kalitesi kadar veri yönetimi ve enerji verimliliğine de dayanıyor. Büyük dil modelleri (LLM) devasa enerji tüketiyor; örneğin tek bir modelin eğitimi, küçük bir kasabanın yıllık enerji harcamasına eşdeğer olabiliyor.

Bu durum, yapay zekâ yatırımlarında sürdürülebilirlik ve etik yönetim ilkelerini ön plana çıkarıyor. Rapor, önümüzdeki dönemde yapay zekâ politikalarının tıpkı karbon emisyonları gibi düzenlenmesi gerektiğine dikkat çekiyor.

BİLİMSEL ÜRETKENLİKTE YENİ BİR ÇAĞ

Yapay zekânın akademik araştırmalarda yarattığı dönüşüm de çarpıcı. 2024'te yapay zekâ destekli bilimsel yayınlar, bilgisayar bilimi yayınlarının yüzde 41,8'ine ulaşarak toplam akademik üretimin önemli bir kısmını oluşturdu.

Bu sadece araştırma hızını artırmakla kalmıyor, bilginin demokratikleşmesini de sağlıyor. Gelişmekte olan ülkeler,

sınırlı araştırma bütçelerine rağmen yapay zekâ tabanlı araçlar sayesinde küresel bilimsel üretime daha aktif katılıyor.

İŞ DÜNYASINDA LİDERLİK YENİDEN TANIMLANIYOR

Rapor, liderler için en kritik dönüşüm alanını "insan + yapay zekâ sinerjisi" olarak tanımlıyor. Yapay zekâ, karar alma süreçlerini destekliyor; ancak nihai farkı hâlâ insan sezgisi, etik değerler ve yaratıcılık belirliyor.

Stanford HAI Direktörü Fei-Fei Li'nin şu sözleri raporda öne çıkıyor: "Yapay zekâyı şekillendiren teknoloji değil, insanlığın değerleridir. Gelecek, algoritmaların değil, onları yönlendiren vizyonun eseri olacak." Bu perspektif, iş dünyasına "Yapay zekâyı yatırım yaparken, insan kapasitesine yatırım yapmayı unutmayın" mesajını veriyor.



Fei-Fei Li

Stanford Üniversitesi HAI Direktörü

TÜRKİYE İÇİN FIRSAT PENCERESİ

Rapor, Türkiye'nin yapay zekâ ekosistemindeki yükselen konumuna da dikkat çekiyor. Türkiye'yi "bölgesel ölçekte gelişen AI ekosistemleri arasında öne çıkan ülkelerden biri" olarak tanımlıyor.

Türkiye, AI yeteneklerinde küresel sıralamada 31'inci sırada yer alıyor ancak kamu yapay zekâ sözleşmelerinde küresel olarak ikinci sırada. Son yıllarda üniversitelerdeki yapay zekâ araştırma merkezlerinin sayısında artış görülürken, bu merkezlerin büyük bölümü kamu destekli Ar-Ge programlarıyla çalışıyor.

Rapora göre, Türkiye'de yapay zekâ odaklı start-up'lar çeşitleniyor ve ekosistem giderek büyüyor. Kamu politikaları açısından Türkiye, Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025) kapsamında ilerliyor. Bu strateji, 2030 yılına kadar yapay zekânın ülke ekonomisine katkısını, GSYH'nin yüzde 5'ine çıkarmayı hedefliyor. Ayrıca raporda Türkiye'nin eğitim ve kamu hizmetlerinde yapay zekâ kullanımını genişletmeye dönük pilot projeleri vurgulanıyor.

YAPAY ZEKÂ, STRATEJİK AKLIN AYNASI

Rapora göre, yapay zekâ artık kurumsal stratejilerin merkezinde yer alan bir yönetim meselesi haline gelmiş durumda. Küresel şirketlerin yüzde 78'inin yapay zekâ kullandığı, bu oranın son üç yılda önemli ölçüde arttığı belirtiliyor.

Yapay zekâ, artık operasyonel verimlilik aracı olmanın

yanında; rekabet gücü, inovasyon kapasitesi ve sürdürülebilir büyümenin belirleyicisi olarak konumlanıyor.

Veriler, yapay zekâyı stratejik düzeyde yöneten kurumların yatırım getirisinin, inovasyon üretkenliği ve pazar payı açısından diğerlerinden belirgin biçimde önde olduğunu gösteriyor.

Örneğin, Microsoft'un 187 binden fazla yazılım geliştiriciyi kapsayan bir saha çalışmasında, yapay zekâ destekli çalışma ortamlarında görev tamamlama oranı yüzde 26 artarken, proje yönetimine ayrılan süre yüzde 25 azalmış. Benzer şekilde, raporda yer alan vaka analizlerinde, yapay zekâ projelerinde kurumsal yönetim uygulamalarıyla ROI (yatırımın geri dönüşü) artış oranları yüzde 20-35 arasında artmış. Rapora göre, bu yeni dönemde başarılı olan kurumlar, teknolojiyi sadece "kullanan" değil, anlamlandıran, yöneten ve dönüştüren kurumlar olacak.



RAPORDAN ÇARPICI SONUÇLAR

• Yapay zekâ üretkenliği hızla dönüştürüyor

GenAI araçlarının iş gücündeki kullanım oranı iki katına çıktı; çalışanların yüzde 60'ı artık en az bir yapay zekâ aracı kullanıyor.

• Küresel yapay zekâ yatırımları rekor kırdı

Özel sektörün yapay zekâya yaptığı yatırımlar 2024'te 250 milyar doları aşarak tarihteki en yüksek seviyeye ulaştı.

• ABD açık ara liderliğini sürdürüyor

Yapay zekâ araştırma, yatırım ve ticarileştirme alanlarında ABD, Çin ve Avrupa'nın önünde yer aldı.

• Model maliyetleri katlanarak artıyor

En gelişmiş yapay zekâ modellerinin eğitimi için harcanan maliyet 2020'ye göre 40 kat arttı.

• Yapay zekâ, inovasyonun kalbine yerleşti

Patent, makale ve girişim sayılarında AI konulu çalışmalar tüm teknoloji alanlarının önüne geçti.

• Üretken yapay zekâ (GenAI) ekonomiye yeni bir büyüme eksenini kazandırıyor

Şirketlerin yüzde 71'i GenAI'nin verimliliği artırdığını, yüzde 56'sı ise tamamen yeni iş modelleri yarattığını belirtiyor.

• Etik ve düzenleme tartışmaları hızlanıyor.

2024'te yapay zekâ ile ilgili küresel politika, yasa ve etik düzenleme sayısı yüzde 56 arttı.

• Eğitimde yapay zekâ fark yaratıyor

AI tabanlı öğrenme araçları, öğrencilerin başarı performansını ortalama yüzde 30 artırdı.

• Yapay zekâ artık çevre verimliliğiyle de ölçülüyor

Yeni nesil modellerin enerji verimliliği önceki kuşaklara göre ortalama yüzde 40 daha yüksek.

• Yapay zekâ farkındalığı toplumsallaştı

Küresel ölçekte toplumun yüzde 75'i artık yapay zekâ kavramını tanıyor; bu oran 2017'de yalnızca yüzde 40'tı.



Emre Tuna Aydın*
py@peryon.org.tr

İnsanın yapay zekâ ile iletişimi: VERİ, SÜREÇ, İNSAN VE NİHAYET ORGANİZASYON

Üretken yapay zekâ süreci, insan kaynaklarını değişime zorluyor. Kullandığımız dil, kaderimizdir. O yüzden çalışan ile iletişim şeklimizi üretken yapay zekâ ile baştan kurgulamalıyız. “Paradigma değişimi” sözünü tarih kitaplarından alıp, İK’nın yöneteceği süreçlerin her bir alt adımına somut bir şekilde eklemek, mikro süreçleri yeniden kurgulamak ve insanı ikna etmek zorundayız.

Geçenlerde bir konseri dinlerken, aklımdaki işler ve projeler sanki notalar gibi art arda sıralanıyordu. O an rahatsız edici gelen bu düşünce, bugün biraz da olsa keyif veriyor. Çünkü artık bu “çokluğu” yönetmemize yardımcı olacak, bizi veri ve karar sıklığından kurtarabilecek üretken yapay zekâ araçları var.

Geçtiğimiz TEGEP Zirvesi’ndeki panelde küçük bir tespiti paylaştım: “Düşerken de keyif alabilecek organizasyonlar yaratmalıyız.” Şimdi düşününce, çalışan sayımız azalırken bile bu süreçten keyif alabileceğimizi; bunu yeni roller üreterek yapabileceğimizi görüyoruz. Araştırmalar, toplam iş sayısının ilk etapta azalacağını ancak ardından artacağını gösteriyor. İK olarak üretken yapay zekâ desteği ile yeni becerileri içeren rolleri tanımlayabilirsek bu fırsat penceresini aralayabiliriz.

Masamdayım, mesai bitse de işlerin bitmediği günlerden birindeyiz. Telefon çalıyor; finans departmanından bir arkadaşım. Organizasyon değişikliği duyurusunda bir yere takılmış. Soruyor: “Benim pozisyon kutumu Ahmet ile aynı seviyede çizmişsiniz. Biraz daha yukarıda olmalıydım, değil mi?”

Kısa bir sessizlik oluyor. “Bir bakalım,” diyorum. Açıp bakınca haklı; elle çizilen Visio-PowerPoint karışımı bu soruyu bize getiriyor. “Problem değil” diyemiyoruz.

Geriye bakınca, bu sahne aslında insanın ve organizasyon verisinin ne kadar kırılgan olduğunu gösteriyor. Bu hikâyeyi yıllar öncesinden alıp üretken yapay zekâ ile tekrar düşününce boşlukların nasıl dolabileceğini görüyorum. Tek bir kutunun yanlış hizada çizilmesi, bir insanın kendini değersiz hissetmesine yetiyor. Durumu açıklasak da, kimsenin o kısa sessizliği yönetemediğini fark ediyorum.

Artık organizasyonel yapının daha canlı olması gerekliliği ortada. Mesele kişisel bir alınganlık değil; kâğıt üzerindeki o soyut organizasyon yapısının, yapay zekâ ve İK öncülüğünde dönüşmek zorunda olması. Artık katı kutular yerine, gerçek zamanlı “akışkan ama hiyerarşik olmayan” organizasyonlara ihtiyacımız var. Bu, dönüşümde gözden kaçan ama hayati bir “mavi okyanus” olacak. İş yapış şekillerinin, düşüncelerin hatta kültürün “kırıldığı” bu çağda, eski yapılar yerine yenilerini kurmak bir zorunluluk.

Duygunun geçmediği yerden bilgi geçmez

Eğitim gelişim alanında sıkça tekrar ettiğim bir cümle vardır: “Duygunun geçmediği yerden bilgi geçmez”. Geçtiğimiz ay, işletme alanında çalışan bir profesör bana, “Makale ve kitaplarım için asla yapay zekâ kullanmayacağım, onlar benim eserim olmaz” dedi.

Burada bir es verip düşünelim, gerçekten öyle mi? Kullandığımız kelimelerin kaçını gerçekten “biz” ürettik? Zihnimiz de tıpkı büyük bir dil modeli gibi, geçmiş deneyimler ve kelime yakınlıklarıyla çalışan bir olasılık motoru değil mi? Biz kelimeleri değil, sadece aralarındaki bağı oluşturuyoruz. Kısa süre sonra, aynı kişiden üretken yapay zekâ desteği ile oluşturduğu makale kısımlarını içeren bir e-posta aldım.

İnsan kaynakları, bilgiyle değil, duygu ile ikna edebilmeli. İK olarak kültür, hatta duygu analitiği çalışmalarına bu yeni aracın desteği ile ihtiyacımız var. Teknik parametreler (div_penalty, temperature gibi) bize hız kazandırabilir ama asıl kazanım “insana dönüşte”; merak, cesaret gibi kor yetkinliklerimizi öne çıkarmakta yatıyor. İK’nın bunlar üzerinden bir ikna mimarisi tasarlaması gerekiyor.

İşler yok olmuyor, dönüşüyor

Accenture 2024 “A New Era of Generative AI” raporuna göre, işimizin yaklaşık yüzde 62’si dil tabanlı görevlerden oluşuyor ve bunun yüzde 65’i otomasyona açık. İnsan analitiğinin 4 sorusu (ne oldu, neden oldu, ne olacak ve çözüm nedir?) artık yeterli değil. Buna direnen mikro iş yapış şekillerimizi üretken yapay zekâ ile yakalamalı ve bunları baştan yazmalıyız.

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) 2025 raporu; 92 milyon işin yok olacağını, ancak 170 milyon yeni işin doğacağını belirtiyor. Net olarak 78 milyonun üzerinde yeni iş. Rakamlar şunu söylüyor: İşler yok olmuyor, dönüşüyor. İK olarak çalışanın elinden kayıp giden eski işini, yeni yetkinliklerle ikame edecek o güvenli dalı biz uzatmalıyız. Fareler üzerinde yapılan çalışmalar, bir sonraki nesle sadece biyolojik kaderimizi değil, korkularımızı da taşıyabildiğimizi gösteriyor. En basit haliyle evren, sürekli bir veri transferi üzerinden ilerliyor.

Eğer korkularımız dahi genetik kodlarla aktarılabilirse, bir şirketin “korkuları” (riskten kaçınma) veya “cesareti” (inovasyon) de kurumsal veri tabanlarında, eski e-postalarda ve başarısız proje raporlarında yaşıyor olabilir. Üretken yapay zekâ bu “kültür verisini” ilk kez ciddi biçimde işlenebilir hale getiriyor. Artık bu veriyi İK süreçlerinin bir parçası olarak işlemek durumundayız.

2017’deki Transformer mimarisi ile birlikte artık yeni bir dönemdeyiz: “Düşünce teknolojisi” dönemi. Bu terimi bilerek kullanıyorum çünkü yapay zekâ çağını sadece otomasyonla değil, düşünme biçimlerimizi dönüştüren bir teknoloji olarak görmeliyiz.

Bundan sonra insanın doğa ile ilişkisini düzenleyen teknolojiler yetmeyecek. Asıl kritik olan, insanın yapay zekâ ile kurduğu ilişkiyi düzenlemek. Bir bilgisayarla iletişimimiz fare ve klavyeyle başladı ama bu sınırlar ortadan kalkıyor.

Peki İK’nın rolü ne olacak?

Wittgenstein’in “Dilimin sınırları dünyamın sınırlarıdır” sözünü hatırlayalım. Kullandığımız dil, kaderimizdir. İnsan kaynakları olarak da aynısını tekrar edebiliriz. O yüzden çalışan ile iletişim şeklimizi (duyuru, ücret mektupları, terfi, bildirimler ve yüzlercesi) üretken yapay zekâ ile baştan kurgulamalıyız. Organizasyonu artık büyük bir dil modeli (LLM) gibi düşünmeli; İK olarak iletişimimizi bir prompt gibi bağlama uygun oluşturmaliyiz.

Future of Jobs 2025 araştırması, Reskill-Upskill programlarına daha teknik derinlik katmamız gerektiğini vurguluyor. Oysa iş sonuçları dönüp dolaşıp ana yetkinliklere takılıyor. “Paradigma değişimi” sözünü tarih kitaplarından alıp, İK’nın yöneteceği süreçlerin her bir alt adımına somut bir şekilde eklemek, mikro süreçleri yeniden kurgulamak ve insanı ikna etmek zorundayız.

İK metrikleri ve analitikleri bir süre daha bizi hem besleyecek hem de uğraştıracak. İK yönetim ekibi için buradaki risk “uzmanlaşma körlüğü”. Eğitim dashboard’ları sadece eğitim verisi içeriyor. Çözüm, metrik zenginleştirme olabilir. Yani turnover oranları ile piyasa ücret oranlarının kesişimine veya yıllık izinde mail alma sayısı ile ayrılma riski ilişkisine bakabilmek. Bu alan da üretken yapay zekâ ile erişilebilir hale gelmiş durumda.

Görev tanımından iş yaşam formlarına geçiş

Çoğumuz sevmesek de, o eski dostumuz ‘görev tanımları’na geri dönmek zorundayız. Ancak tozlu bir Word dosyası olarak değil; yapay zekâ ile (sistem logları, RACI matrisleri, proje akışları) sürekli beslenen canlı bir ‘iş yaşam formu’ olarak. Bir çalışanın değeri artık sadece iş bilgisi ile değil; merakı, ikna yeteneği ve cesareti ile yani makinenin yapamadıkları ile ölçülmeli. Ücret, ödül ve gelişim programlarımızı bu yeni kırılım çağına göre baştan kurgulamalıyız.

Bu canlı yapının sürekli güncellenen bir veri akışına dönüşmesi külfet gibi gelebilir ama yeni iş yapış şekillerini, bu “küsün 3 kardeş” olmadan; yani “süreçler, veriler ve ‘insan’ barıştırmadan ele almamız mümkün olmayacak. Bazı süreç madenciliği araçlarının, log kayıtları üzerinden bir insan damar haritası çıkarır gibi tıkanıklıkları tespit edebildiğini biliyoruz.

“Organizasyonel anjiyo” diyebileceğimiz bu kavramı, üretken yapay zekâ kesişiminde daha çok duyacağız. Bu yapının temel işi, süreç ve veri akışlarını görünür kılmak. Böylece şirket, beceri ve rollerini anlık güncelleyebilen, likit ve yaşayan bir organizma gibi hareket edebilir. Buna ikna edilmiş insanı ve “düşünce teknolojisi” olan büyük dil modellerini eklediğimizde, dönüşüm kaçınılmaz. Ve artık “yakın” kavramı, klişe bir tabirle de olsa yarını değil, tam olarak bugünü işaret ediyor.

Üretken yapay zekâ ve insan kalmak

Seçenekler, veriler ve kararlar her gün üzerimize yağıyor. Bu ‘kırılım çağı’nda, üretken yapay zekâ bu gürültüyü yönetebilmemiz için en güçlü aracımız. Bu yeni “Düşünce teknolojisi” ile kuracağımız ilişki, ücret modellerinden kültüre analitiğine kadar her İK sürecini kapsıyor. Bu süreç, sadece insan-makine iletişimini değil, insanın kendisiyle olan ilişkisini de baştan tanımlıyor.

Artık ölçmenin yetmediği bir çağdayız, öngöremediğimiz hiçbir şeyi yönetemiyoruz. Kültür, kelime seçimlerimizi; süreçler ise verilerimizi taşıyor. Bu dönüşümü açıklamak için yeni kavram ve kelimelere; süreçler için yeni becerilere; kararlarımız için satırlardaki olaylardan çok, sütunlardaki yeni etkenlere odaklanmaya ihtiyacımız olacak.

Bunları yaparken en büyük zorluk ise hâlâ ve isteyerek insan kalabilmek olacak.



Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

2026'ya adım atarken Türkiye'de İK gündemi

İnsan kaynakları profesyonelleri zorlu bir yılı geride bırakıyor. Sektörü etkileyen ve ajandalarda yer alan projeleri ötelemeye yol açan şey, ekonomide yaşanan sorunlar oldu. Sorunları çözmeye odaklanan İK departmanlarını, 2026'da neler bekliyor? Bir önceki yılın benzeri mi yaşanacak yoksa daha stratejik kararların alınıp uygulandığı bir yıl mı olacak?

2025 hem şirketler hem çalışanlar için oldukça zorlu bir yıl oldu. Tabii ki insan kaynakları departmanları ve profesyonelleri için de... Pandemi sonrası tam "toparlandık - toparlanacağız" derken baş gösteren makroekonomideki büyük sorunlar ve bunun mikroekonomideki izdüşümleri, İK'nın stratejik ve dönüşümsel ajandasından çalıp, taktiksel ve operasyonel gündemine aktardı. İK'nın ana misyonunu, problem çözmek haline geldi. Bu bir ihmal değil, bilinçli - hatta kaçınılmaz bir tercihti. Peki, 2026 İK için nasıl bir yıl olacak?

Ücret artışları ile açılış yapacağız

Öncelikle 2026'ya her yeni yıla başladığımız gibi ücret artışlarının merkeze oturduğu bir gündem ile başlayacağız. Her ne kadar 2026 için TÜFE hedefleri düşük olsa da 2025'de yaşanan refah kaybını telafi edebilmek için birçok şirketin "ortalama artış yüzdesi" olarak "asgari ücret + X" ile hareket edeceğini düşünüyorum. Elbetteki burada kritik olan "X" in yüzde kaç olacağı... Artış oranları ne olursa olsun; çalışanların daha çok maruz kaldıkları ve önceliklendirdikleri kalemlerde yaşadıkları enflasyon ile kıyaslama yapmaları söz konusu olacak. Bu nedenle hem şirketler hem de çalışanlar için zor bir ocak-şubat olacağını düşünüyorum. Ücretlendirme ile ilgili diğer dikkat çekici konular brüt ücret ile çalışılan firmalarda net ücrete geçiş taleplerinin artması ve ücret + prim + yan hak üçlemesinin birçok şirkette yeniden masaya yatırılması olacak.

Turnover yeniden hareketlenebilir

2025'te turnover (çalışan dönüşüm oranı) önceki yıllara göre biraz gerileme yaşamıştı. Tabii ki bunu her sektör, her iş alanı için bu şekilde ifade etmek doğru olmayacaktır. Genel resme baktığımızda çalışanların "bul-değiştir" yaklaşımından "bekle-izle-kıyasla-tekrar düşün-karar ver" zihniyetine geçiş yaptıkları bir yıl yaşadık. Hatta iş hacminde daralma yaşanan sektörlerde aslında turnover'ı tetikleyen daha çok işverenler oldu. Bu böyle devam eder mi? 2025'e göre turnover'ın yükselmesi şaşırtıcı olmaz. Bunda hem çalışanların tercihleri hem de işveren kararları etkili olacaktır. Farklı iş kolları arasında ücreti de kapsa-

yan ama onunla sınırlı olmayan çalışma koşulları kaynaklı geçişkenlerin artacağını söyleyebiliriz. Şirketler buradaki kaslarını olan biteni daha iyi anlamada (iş gücü analitiği) ve daha iyi yönetmede kuvvetlendirmeliler. Yedekleme planlaması ve kritik iş gücü yönetiminin birçok şirkette hâlâ ihmal edildiği düşünüldüğünde, çalışan devir hızının artık daha kalıcı ve yapısal çözümlerle ele alınması gerekiyor.

Kadro planlaması popülerleşecek

2026 bütçe çalışmaları sırasında her zaman olduğu gibi kadro planlamaları ile eşgüdümlü şekilde ilerlendi. Bununla birlikte dönem dönem gündeme gelen eskilerin deyimiyle "norm kadro", daha sonraki ismiyle "optimum kadro" ve bu dönemdeki popüler ismiyle "right-sizing" (doğru ölçeklendirme) önümüzdeki yıl tekrar bir "proje" olarak gündemde kendine yer bulabilir. Enflasyon ve büyümenin paralel ilerlediği pandemi sonrası ilk dönemde sadece gelir artışındaki hız kesme olasılığı bir miktar göz ardı edilmekle kalmamış; kârlılık ve nakit akışı konusunda yaşanacak zorluklara dair aksiyonlar ötelenmişti. Bugün ise bu realiteler mali tablolarla çok net bir şekilde görülüyor. Bu nedenle şirketler için doğru nitelik ve doğru nicelikte bir ekiple doğru (ve bir o kadar da esnek) bir organizasyon yapısı ile ve hiç şüphe yok ki teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak ilerlemekten başka bir seçenek bulunmuyor. Tüm "right-sizing" çalışmalarında iki unsur ön plana çıkacak: Dijitalleşme ve performansı yüksek çalışanlar.

İK'nın yeniden yapılanması kaçınılmaz

2025'te birçok şirkette İK departmanları küçüldü. Boşalan kadrolar doldurulmadı, rol ve sorumluluklar birleştirildi. Buna paralel olarak HRBP (İK İş Ortağı) ve OD (Organizasyonel Gelişim) fonksiyonları arasında önceki yıllarda deneyimlediğimiz ayrışma, bazı kurumlarda konsolidasyona doğru evrilmeye başladı. Rol ayrışmaları üzerinde odaklanırken, bu ikili arasında rol geçişkenliklerine şahit olmaya başladık. Burada HRBP yapılarının kurulması veya olanların güçlendirilmesi konusunda bir geri adım olmadığının özellikle altını çizmek isterim.

Aslında olan şey, HRBP'nin organizasyonel gelişimden biraz rol çalmaya başlaması. Ayrıca bazı durumlarda her iki rolün de aynı kadrolar tarafından üstlenilmesi. HRBP ve organizasyonel gelişim arasında tabir yerindeyse "kartların yeniden dağıtıldığı" en majör alan işe alım. Ama bununla da sınırlı değil. Dolayısıyla 2026 yılında da İK içerisinde bu "yap-boz"lar devam eder. Ayrıca İK'nın hangi alanlarda ne kadar dijitalleşeceği yeni tasarlanacak İK organizasyonu yapılarında belirleyici bir rol üstlenecek. Bordro ve özlük tarafında ise dış kaynak ve iç kaynak modelleri ile ilerleyen şirketlerin hangi opsiyonu uygulamakta olurlarsa olsunlar, alternatifi de düşünmeleri için 2026 doğru bir yıl olacak.

Kurum kültürü dönüşümü için geri sayım

Son dört-beş yılda, biraz da global trendlerin estirdiği rüzgarların etkisi ile Türkiye'deki azımsanmayacak sayıda şirket, İK departmanlarının isimlerini "insan ve kültür" olarak değiştirdi. Bunun aslında getirdiği önemli bir misyon var ama kimilerinde ne yazık ki bu bir "iç ve dış branding"-den öteye gidemedi. Çünkü insanı yönetmek ne kadar zor ise kültürü şekillendirmek-korumak-dönüştürmek bunun misli ile zor bir konu. Burada - sözüm meclisten dışarı - özellikle liderler bu konuda yeterince donanımlı ve motive olmadıkları için gereken adımlar, doğru zamanlarda ve olması gerektiği şekilde atılamıyor.

Hem İK liderleri hem de CEO'lar kurum kültürü konusunda kararlı ve somut adımlar atılmasının önemini kabullenmiş durumda. Geline nokta "slogandan samimiyete" evrildiğimizi ifade etmeliyim. 2026'da kurum kültürü ile ilgili inisiyatiflerin yaygınlaşacağını öngörüyorum. Ayrıca özellikle belli büyüklükteki kurumlarda sürdürülebilirlik, iç iletişim ve değişim yönetimi gibi alanlar da İK'nın odak noktaları arasında yer alacak.

Uzaktan ve hibrit çalışma

2023'te başlayarak uzaktan ve hibrit çalışmada ufak ufak geri vites takmıştık. 2025 bu trendin zirve yaptığı yıl oldu. Aday ve çalışan tercihleri belirtilirken bu yöndeki talepler ne kadar net ve ısrarcı bir şekilde ifade edilirse edilsin gidişat bu şekilde. Burada sektörün buna elverişli olması kadar, şirketin ortaklık yapısı da belirleyici oluyor. Örneğin global şirketlerde de dünya genelinde ofise dönüş rüzgarı esiyor olsa da; hibrit çalışmaya Türk sermayeli şirketlere nazaran daha açıktır.

Bir diğer belirleyici unsur ise "kurum kültürü" ve bununla doğrudan ilişkili olan liderler ve yönetim tarzları. Örneğin bazı şirketlerde uzaktan yürütülmeye uygun roller ve uygun olmayan roller bir arada olduğunda "eşitlik ve adalet" kelimelerinin yanlış yorumlanması ve iş barışı ile ilgili kaygıların bir sonucu olarak ofisten çalışma baskın çıkabiliyor ve liderler bu kararı destekliyorlar. Başta İstanbul olmak üzere büyük şehirlerdeki trafik sorununun 2026'da "ofise dönüş" hızının kesilmesinde az da olsa etkisi olmasını bekliyorum.

Yapay zekâ temelli İK süreçleri dönüşümü

İK süreçlerinde dijitalleşme 2026'da zirve yapacak. Bu konuda çok fazla sayıda start-up var. Mevcut İK yazılımları ise geleneksel çözüm kümelerini ve modüler yapılarını, AI-tabanlı olacak şekilde dönüştürüyor ve zenginleştiriyorlar. Tüm İK süreçleri içerisinde şirketleri en çok yoran, en stratejik, en maliyetli olanı açık ara "işe alım". Ayrıca aday deneyimi açısından da kritik. İşe alım süreçlerinde önyargıların azaltılması, veri ve bilgi odaklı seçim kararları, çalışan deneyimi yönetiminde kişiselleştirilmiş öneriler ve öğrenme programlarında yapay zekâ ile desteklenen yaklaşımlar yükselişte.

Dolayısıyla şirketler, İK'nın dijitalleşmesi adına önceliği buraya verecekler. Bu yolda atılacak her adıma; dillerimizden düşmeyen "İK'nın operasyonel bir fonksiyon olmaktan çıkıp stratejik bir misyon üstlenmesi" söyleminin gerçeğe dönüşmesi için altın bir fırsat olarak bakıyorum. Tüm bunlar olurken İK'nın kendi süreçlerini dijitalleştirme kadar; şirketin bütünsel olarak dijitalleşmesi yolculuğunda oynadığı rolün daha belirgin hale geleceğini öngörüyorum.

Yetenek göçü hız kesmez

Son yıllarda Türkiye'nin sadece iyi eğitim almış gençlerinin değil; iyi yetişmiş her yaş grubundan yeteneklerinin de farklı ülkelere sosyo-ekonomik sebeplerden ötürü belirli bir süre için gittiklerine veya kalıcı olarak göç ettiklerine şahit oluyoruz. Buna "beyin göçü" yerine "yetenek göçü" demek sanırım daha uygun olacaktır. 2026'da aynı eğilimin devam etmesi hiç de sürpriz olmaz. Burada tek engel, eğitim-iş-yaşam amaçlı bu göçlerin ilgili ülkelerin uygulamalarından kaynaklı nedenlerle zorlaşması.

Ayrıca belirli bir birikim ve maddi destek gereken yetenek göçlerinde ekonomik olanakların buna izin vermemesi belki bir başka engel olarak ortaya çıkabilir. Peki şirketler için yetenek havuzunun en cazip kısmından kaybedilen bu yeteneklerin yerlerini doldurmak kolay olacak mı? Bunu başarmak en azından kısa vadede hiç kolay gözüküyor. Ülkemizdeki 210 üniversitede eğitim gören 6 milyon öğrenci, istatistiksel açıdan umut verse de mevcut eğitim kalitesi aynı derecede iyimser olmayı güçleştiriyor.

Ve 2026'ye girerken son söz

Böyle dönemler aslında geçiş dönemleridir. Yaraları sarmak, durumu masaya yatırmak, gelişim alanlarını etrafıca ele almak ve yeniden yapılanmak için şirketlere önemli fırsatlar sunarlar. Özellikle ekonominin büyüme döngüsüne odağı tekilleştiren ve bütüncül stratejilerden kurumları uzaklaştıran tuzakları içlerinde barındırırlar. Şimdi farklı bir gerçeklikte yaşadığımız için, gözlerimizin önündeki sis perdeleri aralandı ve yukarıdaki fırsatları değerlendirmek şirketlerin ve liderlerin elinde. Bol bol strateji konuşmalı ve sık sık aksiyon almalıyız. Ve bu reçeteyi insan kaynakları departmanları da aynı şekilde uygulamalı. Bunu başaranlar, 2027 geldiğinde farklı bir noktada olacaklar.



Ebru Şentürk*
py@peryon.org.tr

İNSAN ODAKLI YÖNETİCİLİK VE DENGİ

İnsan odaklı yönetim, kurumun ve bireyin birlikte büyümesini sağlayan bir vizyondur. Çalışanları stratejik kararların bir parçası haline getirmek, çalışan ile kurum arasındaki dengeyi kurarak, gerçek anlamda iz bırakan bir liderlik kültürü yaratır.

Bir kurum, çalışanlarının gözünde sadece bir iş yeri değil, aynı zamanda öğrenebilecekleri, katkı sunabilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri bir ortam olduğunda iz bırakır. İnsan odaklı liderlik, bu ortamı yaratmanın yönetim yaklaşımı... Çalışan ile kurum arasındaki dengeyi kuran yönetim, hem bireylerin motivasyonunu artırır hem de organizasyonun stratejik hedeflerine anlam katar.

Bu yaklaşım, sadece hedefleri yönetmekten öte, çalışanın özgün katkısını keşfetmek ve geliştirmek üzerine kuruludur. İnsan odaklı yöneticilik, kurumun başarı ölçütlerini bireysel deneyim ve memnuniyetle harmanlayarak sürdürülebilir bir etki yaratır. Araştırmalar, çalışan deneyimini merkeze alan organizasyonların bağlılık, yenilikçilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinde anlamlı artış sağladığını gösteriyor. Özellikle belirsizlik dönemlerinde insan odaklı liderlik, kurumsal esneklik ve güven duygusunun temel belirleyicilerinden biri haline geliyor. İnsan odaklı yöneticiliğin dört temel prensiplerini şöyle sıralayabiliriz:

Empatiyi stratejinin merkezine koymak: İnsan odaklı yönetimde, çalışanların bakış açılarını anlamak için zaman ayırır. Bu, bireysel ihtiyaçları ve motivasyon kaynaklarını stratejik kararlarla eşleştirmek anlamına gelir.

Güçlü iletişim ve şeffaflık: Hem profesyonel hem özel hayatımızda açık ve düzenli iletişim, güven yaratır. Çalışanlar, rol ve sorumluluklarını net şekilde bildiklerinde hem girişimcilik hem de sahiplenme duygusu güçlenir.

Özgün katkıyı teşvik etmek: İnsan odaklı yöneticilik, her bireyin farklı bir değer yarattığını kabul eder. Yaratıcı fikirler ve problem çözme süreçlerinde çalışanların özgün katkılarını ön plana çıkarmak, motivasyonu artırır ve kurumun kültürünü geliştirir ve taşır.

Sürdürülebilir başarı için dengeyi kurmak: Kurum hedefleri ile çalışan ihtiyaçları arasında dengeyi sağlamak, yalnızca kısa vadeli başarı için değil, uzun vadeli bağlanma ve içsel motivasyon için kritiktir. İnsan odaklı liderler, çalışanların gelişimi, sağlığı ve motivasyonunu stratejik öncelik olarak belirler.

İz bırakan liderlik, çoğu zaman büyük stratejik toplantılarda değil, günlük etkileşimlerde gizlidir. Örneğin çalışanların kişisel gelişim hedeflerini stratejik planlarla eşleştirmek, onların hem bireysel hem de kurumsal anlamda büyümesini sağlar. İnsan odaklı liderler, küçük anların gücünü kullanarak kurum kültürüne kalıcı bir iz bırakır.

Özellikle geri bildirim kültürünün güçlendiği, hataların öğrenme fırsatı olarak ele alındığı kurumlarda çalışanların yalnızca performansının değil, aidiyet duygusunun da derinleştiği gözlemlenmektedir. Peki insan odaklı yöneticiliğin somut kazanımları nelerdir? Şöyle sıralayabiliriz:

- **Çalışan bağlılığı:** Kendini değerli hissedilen çalışanlar, kurumun misyonuna daha güçlü bir şekilde bağlanırlar.
- **Yaratıcılık ve inovasyon:** Bireyler özgün katkılarını sunabildiğinde, organizasyon içinde yenilikçi çözümler ortaya çıkar.
- **Performans ve verimlilik:** Dengeyi kuran yöneticiler, çalışan performansını artırırken, kurum hedeflerine ulaşmayı hızlandırır.
- **Özerk çözüm üretebilme:** En etkin yönetici, ekibini yönettiğince, ekibin ona gittikçe daha az ihtiyaç duyduğu yöneticidir.

Kaynaklar

1. Goleman, D. (2020). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press
2. Ulrich, D. (2020). Leadership in the Digital Age: Balancing People and Strategy. McGraw-Hill
3. Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
4. Deloitte (2023). Human Capital Trends
5. Gallup (2022). State of the Global Workplace Report

İşinin En İyilerine, En İyi Yemek Hizmeti



SOA yenilikçi vizyonunu 40 yıllık sektör tecrübesi ile birleştirerek,
her gün binlerce kişiye yemek hizmeti sağlıyor.

Sabah, öğlen, akşam... Her öğünde kalite.

“Sadece beslemek değil, sistem kurmak gerekiyor”



Bir köpeğin hayatını değiştirmek isteyen Emre Demir'in attığı küçük adım, bugün 15 dönümlük alanda binlerce cana umut veren dev bir harekete dönüştü. Her Eve Bir Pati Derneği (HEPAD) yalnızca bir barınak değil; tedavi, rehabilitasyon ve toplumsal farkındalık için kurulan sürdürülebilir bir yaşam modeli oldu. Bugüne kadar 6 bin hayvanı yuva sahibi yaptıklarını belirten HEPAD Başkanı Emre Demir, “Sadece beslemek değil, sistem kurmak hayat değiştirir. Misyonumuzu üç kelimeyle özetlerim: Tedavi, koruma ve devamlı bakım” diyor.

HEPAD ne zaman ve nasıl kuruldu? Bu fikir nasıl ortaya çıktı?

Aslında her şey tek bir köpekle başladı. Bursa Nilüfer'de bir giyim mağazasının müdürüyken, sahiplenmek için barınağa gittiğim gün gördüğüm tablo, hayatımın yönünü değiştirdi. Kötü koşullarda yaşayan bir köpeğin gözleri, bende geri dönülemez bir karar yarattı. O gün işimi bıraktım, küçük bir alan kiraladım ve önce birkaç köpeği, ardından onlarcasını, yüzlercesini sahiplendim. Gönüllülerle birlikte bu yapı büyüdü. Bugün Bursa Başköy'de 15 dönümlük bir alana kurulu büyük bir barınak ve rehabilitasyon merkezine dönüştü. Sonuç olarak; bir köpeğin hayatını değiştirmek istedim ama onlar benim hayatımı değiştirdi. HEPAD, sahipsiz sokak hayvanlarının yaşam hakkını korumak, tedavi-bakım süreçlerini üstlenmek ve toplumda kalıcı farkındalık yaratmak amacıyla 2019'da kuruldu. İhtiyaç büyüktü; veterinerler, hukukçular ve gönüllü hayvanseverlerin

desteğiyle daha kurumsal bir yapıya evrilmeye karar verdik. Bugün HEPAD, günde yüzlerce hayvanın beslendiği, tedavi edildiği ve rehabilite edildiği, 1000 civarında cana umut olan bir yaşam alanı.

TEDAVİ, KORUMA, DEVAMLILIK BAKIM

HEPAD'ın misyonunu nasıl tanımlıyorsunuz?

Bizim motivasyonumuz çok basit ama etkisi büyük: Yaşam hakkı. Sokakta gördüğümüz her canın “Şans verilse yaşayabilir” olduğunu bilerek yola çıktık. HEPAD'ın varlık nedeni yalnızca hayvanları korumak değil; onları görünür kılmak, onların sesi olmak ve sürdürülebilir bir çözüm modeli kurmaktır. Çünkü hayatı değiştiren sadece beslemek değil, sistem kurmaktır. Misyonumuzu üç kelimeyle; tedavi, koruma ve devamlı bakım. Ayrıca sürekli sahadayız; sadece sosyal medya üzerinden değil gerçek operasyonlarla çözüm üretiyoruz. Bugün barınağımızda hayvanların yanı sıra insanların hayvanlara bakışını da dönüştüren bir kültür var. Yerel yönetimlerle proje geliştiren, toplumsal farkındalığı artıran ve örnek gösterilen bir model olmak istiyoruz.

Derneğin giderleri ve hayvanların bakımı nasıl karşılanıyor?

Derneğimiz tamamen şeffaf bir yapıyla yürütülüyor. Giderlerimiz büyük ölçüde bireysel bağışlar, kurumsal sponsorluklar, mama ve tedavi desteklerinden oluşuyor. Ayrıca dayanışma etkinlikleri ve sosyal projeler de önemli bir kaynak yaratıyor. Tüm gelirler kayıtlı ve isteyen herkes inceleyebilir. Ana giderlerimiz mamadan tedaviye, operasyonlardan kısırlaştırma ve rehabilitasyona kadar geniş bir yelpazeye yayılıyor. Barınakta yüzlerce canın günlük beslenmesi, veteriner hizmetleri ve altyapı giderleri büyük bir emek ve kaynak gerektiriyor. Ama biliyoruz ki gelen her destek yeni bir hayat demek; bu yüzden hiçbir kalemi yük olarak değil, yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk olarak görüyoruz.

6 BİN HAYVAN ÖMÜRLÜK YUVASINA KAVUŞTU

Bugüne kadar kaç hayvana destek oldunuz, kaçını yuvalandırdınız?

Sadece sahiplendirme değil; tedavi ettiğimiz, kurtardığımız, engelli ya da özel bakıma muhtaç olup ömürlük bakımını üstlendiğimiz binlerce can var. 2019'dan bu yana yaklaşık 6 bin can ömürlük yuvasına kavuştu. Ama bizim için rakamlar kadar önemli olan, her yuvalandırmanın bir hayat hikâyesi olması. Bazıları geldiğinde yürüyemiyordu, bazıları insanların elini bile koklamaktan korkuyordu. Şimdi çoğu ailelerinin en sevilen üyesi.

Sadece köpeklerle mi ilgileniyorsunuz?

Başlangıç köpeklerle oldu; çünkü en çok müdahale gerektiren grup onlardı. Ancak zamanla operasyonlarımız genişledi. Bugün HEPAD sadece köpeklerle sınırlı olmayan, tüm korunmaya muhtaç



canlılar için kapılarını açan bir yapı. Hayvan Hakları Federasyonu (HAYTAP) işbirliği ile kurduğumuz “Emekli Hayvanlar Çiftliği” ile engelli, yaşlı ve özel bakım isteyen farklı türdeki hayvanlara da güvenli yuva sağlıyoruz. Kedi, kuş, keçi, hatta tedavi için gelen yaban hayvanlarına kadar uzanan çalışmalarımız var.

“ASIL İYİLEŞME YUVA BULDUKTAN SONRA BAŞLIYOR”

Hayvanların bakım, tedavi ve rehabilitasyon süreci nasıl işliyor?

Bu süreç aslında oldukça profesyonel bir organizasyon. Sahadan acil çağrı geldiğinde, ekiplerimiz hayvanı alıyor ve veteriner kontrolünden geçiriyor. Tedavi, ameliyat ya da bakıma göre planlama yapılıyor. Gerekirse karantina süreci uygulanıyor. Her can için bir kayıt dosyası tutuluyor ve ilerleme takip ediliyor. Bizim için bir canın hikâyesi tedaviyle bitmiyor. Yuvalandırma sonrasında ailelerle periyodik olarak iletişimdeyiz; kontroller, videolar, ziyaretler... Çünkü “Sahiplendirdik, bitti” inancımız yok. Asıl iyileşme yuva bulduktan sonra başlıyor.

Sahada karşılaştığınız en büyük zorluklar neler?

Zorluklar yalnızca hayvanlarla ilgili olmuyor; çoğu zaman insan ve sistemle ilgili. Belediyelerin kapasite yetersizliği, gönüllü sayısının dalgalanması, zaman zaman gelen şikâyet ve engellemeler... Bazen bir bölgede mama

döken ekip bile tepkiyle karşılanabiliyor. Ayrıca kurumlar arası koordinasyon eksikliği ve mevzuat boşlukları da işleri zorlaştırıyor.

Ama her zorluk bizi daha da güçlendiriyor. Bazen tek bir mama kabı bırakmak bile fark yaratıyor. Yeter ki vazgeçmeyelim.

“YASA VAR, İRADE VAR AMA...”

Karşılaştığınız yasal engeller neler?

En belirgin problemler sahiplendirme, rehabilitasyon ve alan kullanımıyla ilgili mevzuat boşlukları. Kısırlaştırma ve kayıt süreçlerinde yetki karmaşası olabiliyor. Ayrıca suç duyurularının çoğu yaptırıma dönüşmediği için süreçler uzuyor. Bu yüzden hukuki destek bizim için çok önemli. 5199 sayılı Hayvanları Koruma Kanunu bizim temel yol haritamız ancak uygulamada güçlü bir yaptırım mekanizması henüz tam oturmuş değil.

Türkiye’de sokak hayvanlarıyla ilgili yasal düzenlemeleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Aslında kağıt üzerinde güçlü maddeler var. Sorun uygulamada. İhtiyacımız olan şey tek bir sistem değil, bütünlüklü bir model: Merkezi veri havuzu, standardize edilmiş bakım merkezleri, düzenli denetim ve caydırıcı yaptırım. Belediyelerin yetki ve sorumluluklarının netleşmesi de süreci hızlandıracaktır. Yasa var, irade var; eksik olan köprü. Biz o köprünün kurulması için ses olmaya çalışıyoruz.

“HER BİREY VE KURUMUN DESTEĞİNE İHTİYACIMIZ VAR”

Resmi kurumlarla ilişkileriniz nasıl, ortak çalışmalar yürütüyor musunuz?

İş birliğine açık her kurumla çözüm odaklı ilerliyoruz. Belediyelerle operasyon ve kurtarma projeleri yürüttük; çoğu zaman hızlı müdahale için ortak hareket ettik. Kapı açıldığında çözüm her zaman daha hızlı geliyor. 2023’te Nilüfer Belediyesi ile yaptığımız protokol buna güzel bir örnek. Üç yıllık programla 1000 sokak hayvanının kısırlaştırılmasını hedefledik.

Bireyler veya gönüllüler nasıl destek olabilir?

Destek yalnızca mama göndermek değil. Sahada besleme yapan ekiplerimiz var, operasyon destekleri gerekiyor, idari – hukuki işler için uzman yardımına ihtiyaç duyduğumuz dönemler oluyor. HEPAD yalnızca gönüllüler ve destekçilerle değil, toplumun geniş kesimlerinden gelen güçlü seslerle de ayağa kalkıyor. Örneğin, Ajda Pekkan 2025 yazında Emekli Hayvanlar Çiftliği’ni ziyaret ederek hem barınaktaki canlılarla vakit geçirdi hem de kamuoyuna içten bir sahiplenme çağrısı yaptı. Bu tür destekler, hem sahadaki motivasyonu artırıyor hem de “hayvan refahı” konusundaki farkındalığı

geniş kitlelere taşıyor. Bir kişi bir hayatı, bir hayat dünyayı değiştirir. Bu yüzden kapımız herkese açık.

Şirketler veya STK’larla ortak projeleriniz var mı?

Evet var ve bu işin sürdürülebilirliği için çok değerli. Sosyal sorumluluk projeleri ile yalnızca hayvanlara değil, kurum kültürüne ve topluma da dokunuyoruz. “İki Yürek, Tek Amaç” projemizde şirket bahçelerine yuvalandırma yaparak çalışanlara doğrudan temas ettiriyoruz. Çünkü sevgi bulaşıcıdır.

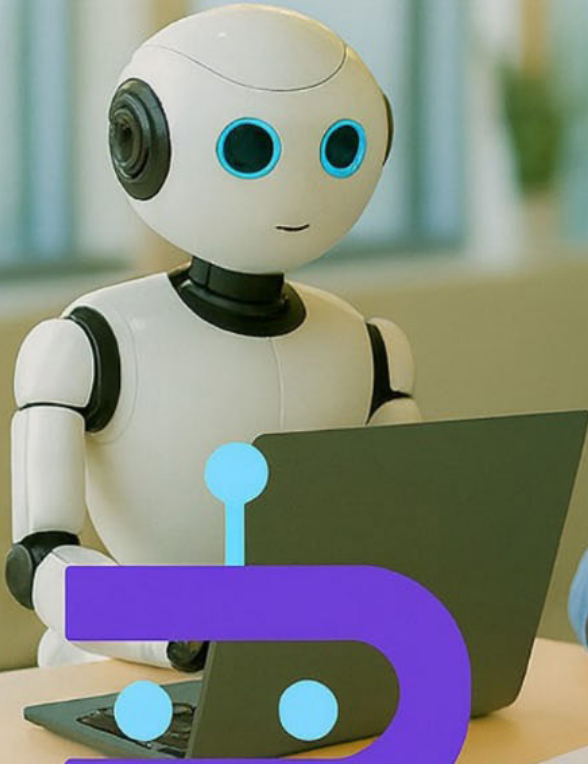


“SATIN ALMAYIN SAHİPLENİN”

İnsanların evcil hayvan satın alması konusunda ne düşünüyorsunuz?

Biz sürekli ‘satın almayın’ diyoruz. Bu kirli ticarete ortak olduğumuz sürece birçok dostumuzun kötü şartlarda yaşamasına vesile oluyoruz. Ayrıca evcil hayvan sahiplenmek çok ciddi bir sorumluluk. Bazen insanlar bunu düşünmeden kedi, köpek sahipleniyor sonra da sokağa bırakıyorlar. Bu sorumluluğu alabilecek kişiler sahiplenmeli. Bu sorumluluğun farkında olarak karar vermeleri gerektiğini özellikle vurguluyor.

**Tekrarlayan
iş süreçlerinden
kurtulun,
işinizde fark
yaratın!**



**Daha fazlası için
bize ulaşın!**

robbot.com.tr

info@robbot.com.tr

20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi “Ritmi Yakala” temasıyla gerçekleşti

Ege Bölgesi'nin en önemli insan yönetimi etkinliklerinden biri olan 20. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi büyük bir coşku ve katılımı tamamladı. Zirve; ilham verici konuşmalar, networking fırsatları ve yeni bakış açıları sunan etkinliklerle geçti. Zirve kapsamında PERYÖN Ege Şubesi, her yıl olduğu gibi bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdi.

Ege Orman Vakfı iş birliğiyle 238 fidanın dikimi gerçekleştirildi. Eylül ayında düzenlediğimiz gerçekleştirdiğimiz Ege İnsan Yönetimi Zirvesi, PERYÖN Ege Şubesi öncülüğünde bölgenin insan yönetimi profesyonellerini bir araya getirerek güçlü bir etkileşim ve öğrenme ortamı sundu.

Zirvemizin açılışında Başkanımız Serap Manisalı, Newton beşiğine ithafen yaptığı şu sözlerle etkinliğin ruhunu ortaya koydu: “Bir hareket başka bir harekete yol açar; bir ritim başlar, devam eder ve yayılır.” Bu güçlü vurgu, zirvenin temasını oluşturan “Ritmi Yakala” yaklaşımını tüm oturumlara ilham veren bir başlangıç haline getirdi. Alanında uzman konuşmacıların içgörü dolu sunumları, katılımcıların aktif katkıları ve zengin içerikli oturumlarla, Ege Bölgesi'nde insan yönetimi alanındaki bilgi paylaşımını ve iş birliğini daha da ileri taşıdık.



PERYÖN Ege 30. yaşını kutladı

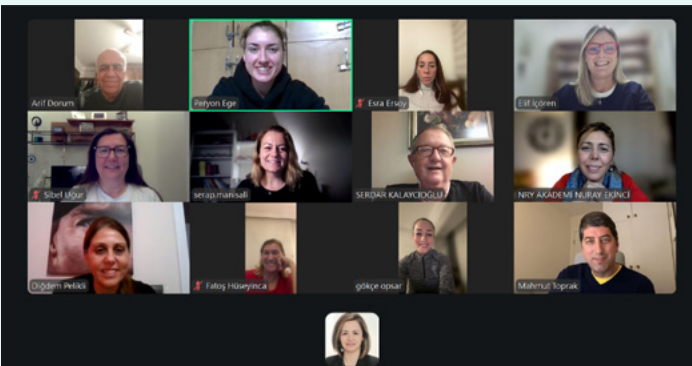
PERYÖN Ege Şubesi, 30 yılı geride bıraktı. Şubenin 30. yılı Küçük Kulüp Alliance Restaurant'ta düzenlenen özel balo ile kutlandı. “30 yıldır Ege'de insan yönetiminin kalbindeyiz!” temasıyla düzenlenen yaş günü balosuna PERYÖN üyelerinin yanı sıra derneğin iş ortakları, Ege Bölgesi iş dünyasından önemli isimler ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri katıldı.



Kariyer.net iş birliğiyle düzenlenen 36. Yuvarlak Masa Çalıştayı ile “Dünyada İK Liderlerinin Ajandası” temasıyla gerçekleştirildi. Ege Bölgesi'nin İK profesyonellerinin bir araya geldiği çalıştayda Kariyer.net CMO'su Sayın Ezgi Kargan'ın aktardığı “Dünyada İK Liderlerinin Ajandasında Neler Var?” başlıklı sunum, geleceğin insan yönetimi trendlerine ışık tuttu.

Toplantılar, planlamalar ve yönetimsel süreklilik

Ağustos, eylül ve ekim aylarında olağan yönetim kurulu toplantıları gerçekleştirildi. Toplantılarda Ege Şubesi'nin daha güçlü ve etkili çalışmalarına imza atmasını sağlayacak yeni projeler konuşuldu ve kararlar alındı.



Milli değerlerimize sahip çıktık

PERYÖN Ege Şubesi, 30 Ağustos Zafer Bayramı, İzmir'in Kurtuluşu'nun 103. yılı ve Türkiye Cumhuriyeti'nin 102. yılını büyük bir coşku ile kutladı. Başta Gazi Mustafa Kemal Atatürk olmak üzere tüm şehitlerimiz anıldı.





Eskişehir'de İş Hukuk ve SGK uygulamaları konuşuldu

PERYÖN Güney Marmara Şubesi, 22 Ekim tarihinde insan kaynakları profesyonelleri için önemli konulardan biri olan İş Hukuku ve SGK uygulamaları hakkında bir etkinlik düzenledi. Eskişehir Sanayi Odası ve Nazalı Tax & Legal Services'in desteğiyle hayata geçirilen "Fark Yaratan Sohbetler - 8" programı kapsamında, iş dünyasının önemli bir gündem maddesi olan "İş Hukuku ve SGK Uygulamalarında Önemli Hususlar" konulu söyleşi düzenlendi.

Söz konusu etkinlikte, işverenlerin yasal yükümlülükleri, SGK uygulamalarında dikkat edilmesi gereken güncel konular ve iş hukuku süreçlerinde karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri ele alındı. Etkinlikte Nazalı Tax & Legal Services İş Hukuku Hizmet Ortağı Avukat Nazif Karataş ile Nazalı Tax & Legal Services Sosyal Güvenlik Hizmet Ortağı Fatih Ahmet Bakır konuyla ilgili son yasal düzenlemeler hakkında bilgi verdi. Etkinliğin diğer destekçileri ise GKN Automotive ve Karcan Cutting Tools oldu.

SKYMIND 2025'te yapay zekâ ve iş dünyasına etkileri konuşuldu

İnsan kaynakları sektöründe teknolojinin çok daha fazla kullanıldığı günümüzde PERYÖN Güney Marmara Şubesi, konuyla ilgili bir zirve düzenledi. 23 Ekim 2025'te Bursa Merinos Atatürk Kongre ve Kültür Merkezi'nde Feza Danışmanlık sponsorluğunda düzenlenen "Akıllı Danışmanlık ve Yapay Zekâ Zirvesi- SKYMIND 2025'te, PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer, açılış konuşmasını yaptı.

"Yarını Yönlendiriyoruz: Gökyüzünün Ötesindeki Akıl Çağına" temasıyla gerçekleştirilen zirvede, alanında uzman isimler yapay zekânın iş dünyasına ve insan kaynakları yönetimine etkilerini değerlendirdiler.

Zirvede katılımcılar, yapay zekâ uygulaması Fero'yu canlı olarak deneyimleme şansı buldu. Yapay zekânın sürdürülebilir iş modelleri ve iş sağlığı ve güvenliği

alanındaki rolünün tartışıldığı zirvede teknoloji, akademi ve iş dünyasından gelen vizyoner konuşmacılar, geleceğin trendlerini paylaştı.



Üniversiteli gençlerle "İnsan kaynakları vizyonu" buluşması

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Denetim Kurulu Başkanı Dr. Barış Gül, Bursa Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Topluluğu'nun düzenlediği "PERYÖN ile İnsan Kaynakları Vizyonu" etkinliğinde gençlerle bir araya geldi.

Gül, insan kaynaklarındaki değişim sürecine, çağın gerektirdiği liderlik anlayışına ve kariyer gelişimine dair görüşlerini aktararak sohbet ve soru-cevap kısmında gençlerin ilgi duyduğu konulara açıklık getirdi.



Yasemin Kaya*

py@peryon.org.tr

Değişmek istiyor muyuz?

Bu yıl dördüncü kez düzenlenen Platin İş Kitapları Ödülleri 2025 kapsamında “Yılın En İyi İK ve Kariyer Kitabı” seçilen Değişimin Sırrı, Yıldız Hacıevliyagil Cüceloğlu’nun hem kişisel hem de mesleki dönüşüm yolculuğunu merkeze alıyor. “Yeni bir kariyer her yaşta mümkün mü?” sorusunun peşine düşen kitap, bu soruya yanıtı dışarıda değil, içeride arıyor.

Yıldız Hacıevliyagil Cüceloğlu, 25 yıl boyunca hep hayalindeki meslek olan avukatlığı yaptı. Hukuk ekseninde şekillenen bu uzun kariyer zamanla çevresini, alışkanlıklarını ve kimliğini de belirledi. Ancak bir noktada, inşa ettiği bu kimliğin artık ona dar uygun olmadığını hissetti. 15 yıl önce, 45 yaşındayken cesur bir karar alarak mesleğini bıraktı ve psikoloji okumaya başladı. Yeni bir meslekten çok, yeni bir bakış açısı kazanmak için üniversite sıralarına geri döndü. Genç sınıf arkadaşlarıyla aynı sıralarda oturdu, birlikte ders çalıştı, sınavlara girdi. Bu radikal değişim, onun için yalnızca bir kariyer değil, anlam arayışının da yeniden tanımlandığı bir yolculuk oldu.

Değişimin Sırrı-Yeni Bir Kariyer Her Yaşta Mümkün ya da Kariyeri Yeniden İnşa Etmenin Yolları kitabı, Cüceloğlu’nun bu kişisel deneyimini yalnızca bir başarı hikâyesi olarak değil, bir sorgulama süreci olarak sunuyor. Yazar, “Mesele sadece meslek değil; insanın kendini, beklentilerini ve hayatın anlamını nasıl gördüğüyle ilgili,” diyerek, değişimi bir iç dönüşümün parçası olarak ele alıyor. Kitap boyunca şu tür sorular öne çıkıyor: Değişmek istiyor muyuz, yoksa sadece bilinmezlikten mi kaçıyoruz? Konfor alanımızda mı kalmak istiyoruz, yoksa onun dışına çıkıp yeni bir şey mi denemek?

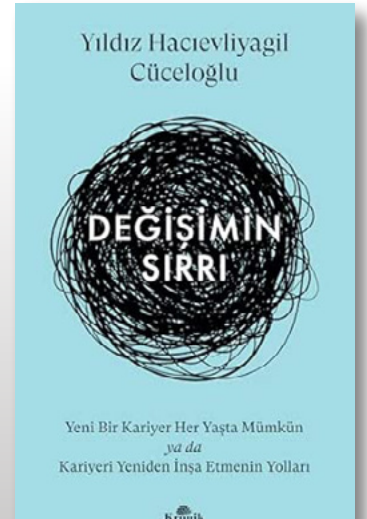
17 farklı kariyer öyküsü var

Cüceloğlu, kitapta kendi deneyimi dışında, 17 farklı kişinin kariyer dönüşüm hikâyesini de aktarıyor. Her biri farklı yaşta, farklı koşullarda alınmış kararlarla şekillenen bu hikâyeler, okura tek bir doğru yol olmadığını gösteriyor. Değişimin zorlukları, belirsizlikle baş etme stratejileri ve kimlik dönüşümünün duygusal yükü bu anlatıların ortak paydası. Bilimsel araştırmalar ve çeşitli alıştırma ile desteklenen bölümler ise okura yalnızca ilham vermeyi değil, düşünmeye teşvik etmeyi de amaçlıyor.

Kitabın en güçlü taraflarından biri, motivasyon dolu bir söylem yerine, açık uçlu ve düşündürücü bir dille yazılmış olması. Cüceloğlu, “hemen değiş” çağrısı yapmıyor. Bunun yerine “Kendine dürüstçe bak. Ne istiyorsun?” sorusunu sordurmayı hedefliyor. “Sevmediğin bir şeyi sürdürürsen hayatın nasıl olur? Sevdiğin şeye cesaret edersen ne değişir?” gibi sorularla, değişimin duygusal ve düşünsel boyutlarına alan açıyor. Ayrıca yazarın üniversiteye yeniden dönme sürecinde genç sınıf arkadaşlarıyla kurduğu ilişki, kızıyla aynı kampüste bir yıl birlikte öğrenci olma deneyimi gibi samimi detaylar, kitaba hem sıcaklık hem de gerçeklik katıyor.

Değişimin Sırrı, yalnızca ikinci bir kariyer hayali kuranlara değil, yaptığı işi sorgulayan herkese seslenen bir kitap. İş bırakma kararı alacak olanlara olduğu kadar, henüz cesaretini toplayamayanlara da eşlik ediyor. Cesaretin, hazır olmanın ve anlam arayışının bir kombinasyonu olduğunu hatırlatıyor. Abartısız, dürüst ve ilham verici anlatımıyla, benzer temaları işleyen birçok kitaptan ayrışıyor.

Yayınevi
Kronik
Yazar
**Yıldız Hacıevliyagil
Cüceloğlu**



Bu sayıdaki Bookinton kitaplığını, Platin İş Kitapları Ödülleri 2025'te farklı kategorilerde ödül alan iş kitaplarından seçtik. İyi okumalar.

Nabza Göre Şerbet

Yılın En İlham Veren İş Kitabı



Yazar: **Sinem Işık**
Yayınevi: **Cinius Yayınları**

Kitap, iş dünyasında iletişim ve ilişki yönetimi üzerine odaklanıyor; iş arkadaşları ve yöneticilerle daha sağlam bağlar kurma, çatışmaları yapıcı biçimde çözme stratejileri sunuyor.

Size Anlatacaklarım Var

Yılın En İyi Otobiyografi / Biyografi Kitabı



Yazar: **Mehmet Tefik Nane**
Yayınevi: **Hümanist Kitap**

Kitap, yazarın kariyeri boyunca edindiği liderlik ve dönüşüm deneyimlerini özellikle perakende sektörü ve değer yaratma ekseninde aktarıyor; okurlar için ilham verici bir otobiyografi niteliğinde.

Dijital Çağda Yatırım

Yılın En İyi Finans ve Ekonomi Kitabı



Yazar: **Attila Köksal**
Yayınevi: **Remzi Kitabevi**

Dijital çağda yatırım stratejilerini, yeni fırsat ve riskleri sade bir dille sunan kitap; finansal okuryazarlığı artırmayı ve bireysel yatırımcıları bilinçlendirmeyi hedefliyor.

Potansiyelini Ateşle: Düşündüğünden Çok Daha Fazlasın

Yılın En İyi Girişimcilik Kitabı



Yazar: **Kemal Başaranoğlu**
Yayınevi: **Hümanist Kitap**

Bireyin çalışma hayatında kendi potansiyelini keşfetmesi, mevcut koşulları değerlendirip fırsatları görerek harekete geçmesi üzerine odaklanan kitap, özellikle kariyer dönüşümü ve girişimcilik perspektifi taşıyor.

Veri Dedektifi

Sayıların Gizlediklerini Anlamanın 10 Kuralı



Yazar: **Tim Harford**
Çevirmen: **Ayşe Göç**
Yayınevi: **Pegasus**

Sayıları anlamanın on temel kuralını (ve bir de altın kuralı) sunan bu sıra dışı ve aydınlatıcı eser, akliselimle davranarak sayıların nasıl sunulduğu üzerinde dikkatlice düşündüğümüzde gerçekleri anlamanın yolunu kristal berraklığıyla görebileceğimizin altını çiziyor.

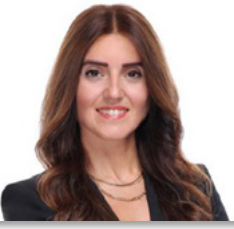
İlk İşimiz İnsan Olmak

Yılın En İyi Liderlik ve Yönetim Kitabı



Yazar: **Ömer Barbaros Yiş**
Yayınevi: **Destek Yayınları**

Liderlik ve yönetim bağlamında "önce insan olmak" anlayışını temel alan eserde karakter, anlayış, iletişim ve vicdan gibi kavramları iş dünyasındaki başarıyla ilişkilendiriyor.

**Aslı Demir Gönül**

Marmara Üniversitesi Finansal Bilimler Fakültesi Aktüerya Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2004'de PwC'de denetim alanında başladı. Ardından Alshaya bünyesinde gıda dışı perakende markalarının iletişim ve CRM çalışmaları görev aldı; Starbucks'ta marka ve kategori yönetimi rollerini üstlendi. Sırasıyla Turkcell, Joker ve Boyner'de müşteri yönetimi ve pazarlama alanlarında çalıştı. 2022'den bu yana MAC'te pazarlama, iletişim ve gelir yönetiminden sorumlu yönetici olarak görev yapıyor.

Boyner

Genel Müdür Yardımcısı

**Can Aydın**

Bisans eğitimini Işık Üniversitesi Yönetim Bilgi Sistemleri Bölümü'nde, yüksek lisans eğitimini ise Marmara Üniversitesi İşletme programında tamamladı. İş hayatına satış ve müşteri yönetimi alanlarında başladı. UNO bünyesinde uzun yıllar boyunca artan sorumluluklarla birçok kritik görev üstlendi; satış yönetimi, kilit müşteri yönetimi, iş geliştirme, ticari direktörlük ve iş geliştirme direktörlüğü gibi şirketin ticari yapılanmasında stratejik öneme sahip pozisyonlarda görev aldı.

UNO
CCO'su**Emre Kılıçal**

Lisans eğitimini Koç Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde, yüksek lisansını ise Galatasaray Üniversitesi'nde tamamladı. Nestlé'deki kariyer yolculuğuna 2004'te MT olarak başladı. Satış organizasyonu içinde distribütör yönetimi, zincir mağaza yönetimi ve kanal geliştirme ekiplerinde görev aldı. 2009 - 2017 arasında Çikolata ve Şekerleme İş Birimi'nde Marka müdürü ve pazarlama müdürü olarak görev yaptı. 2013'te İsviçre, Vevey'de çikolata ve şekerleme alanında çalıştı. 2020 itibarıyla ticari gelişim lideri olarak görev yapıyordu.

Nestlé

Türkiye Satış Genel Müdürü

**Harun Taş**

Lisans eğitimini 2006'da İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. Kariyerine Norsis Electric-Electro-Mechanic bünyesinde elektrik tesislerinin projelendirilmesi ve kurulum hizmetleri alanında başladı. Ardından Enerjisa ve Statkraft şirketlerinde işletme müdürlüğü görevlerini üstlendi. 2017 yılından bu yana Sanko Enerji'de Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyordu.

Akenerji

Üretim Genel Müdür Yardımcısı

**Marcus Schnabel**

Münih Ludwig Maximilian Üniversitesi ve FernUniversität Hagen İşletme Bölümü mezunudur. Kariyerine 2000'de Lufthansa Grubu'nda ticari pilot olarak başladı. Frankfurt'ta Uçuş ve Yer İşletme Standartları & Güvenlik Kıdemli Başkan Yardımcılığı, Zürih'te Swiss International Air Lines Operasyon Planlama ve Yönetimi Başkan Yardımcılığı, Münih'te Ekip Kapasite Planlama & Operasyon Destek Kıdemli Direktörlüğü gibi görevler üstlendi. Son olarak Lufthansa Services Town'und ve Portekiz ile Global Load Control Cape Town'ın ticari faaliyetlerine liderlik etti.

SunExpress
CEO'su**Özgür Güner**

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel hayatına mühendislik ve taahhüt şirketlerinde çalışarak başladı. 2006 - 2009 arasında Alarko Carrier'da kurumsal satış mühendisi ve ardından sistem satış mühendisi olarak çalıştı. 2009'da Johnson Controls'da satış mühendisi olarak İstanbul ve Dubai ofislerinde çalıştı. 2019'da ise IMI Hydronic Polonya ofisinde sırasıyla Doğu Avrupa Bölge Müdürü, Doğu ve Batı Avrupa Bölge Müdürü, Uluslararası İş Yönetimi ve OEM'le Global Müdürü olarak çalıştı.

Alarko Carrier
Genel Müdür Yardımcısı**Petek Taga**

Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi Başkent Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel kariyerine Yapı Kredi Bankası insan kaynakları departmanında başladı. ING Türkiye, Yapı Kredi Teknoloji ve UniCredit gibi kurumlarda önemli roller üstlendi. Kariyeri boyunca yetenek yönetimi stratejileri, liderlik gelişimi, organizasyonel dönüşüm, performans yönetimi, OKR uygulamaları, çalışan deneyimi, içgör yönetimi, hibrit çalışma modelleri ve kültürel dönüşüm gibi birçok alanda projeler yönetti.

Getir

İnsandan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

**Şant Maraşlıyan**

Lisans eğitimini Yıldız Teknik Üniversitesi Kimya Bölümü'nde tamamladı. ABD'de Drexel University'de MBA programına devam etti. FLO Group'a 2002 yılında katıldı ve kariyeri boyunca şirket bünyesinde farklı sorumluluklar üstlendi. FLO Group'ta marka müdürü, marka direktörü, marka ve kategori yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcısı ve son olarak ayakkabı ürün ve kategori yönetimi genel müdür yardımcısı görevlerinde bulundu.

Flo

Genel Müdürü

**Tayfun Korucan**

Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra İstanbul Üniversitesi'nde Uluslararası İşletmecilik ihtisasını tamamladı. Profesyonel iş hayatına 1995'de Profilo Telra'da başladı, sırasıyla Teknosa'da Kategori Müdürü, Sony'de Pazarlama Müdürü, Darty'de kategori direktörü, Panasonic'te satış direktörü ve Aztek Teknoloji'de genel müdür olarak görev aldı. 2016'da Gratis bünyesinde özel markalar ve pl direktörlüğü, ticaretten sorumlu genel müdür yardımcılığı ve CEO görevlerini üstlendi.

Eve

Genel Müdürü

**Yasemin Altunbaş Otluoğlu**

Galatasaray Lisesi ve Sabancı Üniversitesi Ekonomi Bölümü mezunu. Finans alanındaki yüksek lisans eğitimini London School of Economics'te tamamladı. Kariyerine 2004'te Sabancı Holding Risk Yönetimi Departmanı'nda iş hayatına başladı. Deutsche Bank, HSBC, Odea Bank ve Burgan Bank'taki kurumsal bankacılık deneyiminin ardından, 2019-2021 yılları arasında Turkland Bank Kurumsal ve Perakende Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı. 2023-2025 döneminde Zeren Holding bünyesinde bankacılık grup başkanı ve icra başkan yardımcısı olarak görev yaptı.

Yargıcı

Genel Müdürü

Vodafone'da Çalışmak **Güzel İş**

Global fırsatlarla dolu, sınır tanımayan bir kariyer dünyası Vodafone'da.

Hibrit ve Esnek
Çalışma Kültürü

Global Kariyer
Fırsatları

Sürekli Eğitim &
Gelişim Olanakları

İhtiyaca göre
Esnek Yan Haklar



Kariyer
Fırsatlarını
Keşfet

