





peryon

~~BAŞKANLIK~~

~~BAŞKAN~~

~~BAŞKAN~~

~~BAŞKAN~~

4

**PERYÖN'DEN**

PERYÖN 27. Olağan Genel Kurulu'nda Yönetim Kurulu Başkanlığına **Ebru Taşcı Firuzbay** seçildi.



8

**DOSYA**

Sürdürülebilir ve adil bir iş yaşamının anahtarı: **Çeşitlilik ve kapsayıcılık**



26

**ÇEŞİTLİLİK YOLCULUĞU**

"Biz ve onlar" sendromuna çözüm: **Çeşitlilik ve kapsayıcılık**



**Arzu Pınar Demirel**

Headline Diversity Kurucusu

30

**SÖYLEŞİ**

"Erkekler önce 'dili' değiştirerek, kadınların hakkı olan itibarı geri vermeliler"



**Murat Yeşildere**

Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Yanındayız Derneği Kurucu Üye

**YAZARLAR**

**20** Necdet Kenar  
Uzman Yorumu

**24** Erdem Özdemir  
Güncel İş Hukuku

**34** Sertaç Yerlikaya  
Konuk Yazar

**38** Cem Sezgin  
Stratejik İK

**47** Mürsel Çavuş  
Kitap

**BÖLÜMLER**

**40** SOSYAL SORUMLULUK  
Yemek Okulu Pro

**46** PERYÖN'den  
Ege Şubesi

**48** PERYÖN'den  
Kitaplık - Bookinton desteğiyle

**49** ATAMALAR

**KÜNYE**

**Yapımcı**  
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

**Tüzel Kişi Temsilcisi**  
Ebru Taşcı Firuzbay

**Yayın Türü**  
Yerel, Süreli, 2 Aylık

**Danışma Kurulu**  
Ezgi Atabilen, Gaye Özcan, Günseli Özen, Rüya Gülmez, Şirin Mine Kılıç

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

**Yayın Direktörü**  
Şirin Mine Kılıç

**Editör**  
Serra Sönmez

**Yazarlar**  
Arzu Pınar Demirel  
Banu Aydoğan  
Mürsel Çavuş  
Necdet Kenar  
Sertaç Yerlikaya

**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 Sumbül 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

# TEMMUZ AYI

## PERYÖN AKADEMİ EĞİTİMLERİ

### İÇİN GERİ SAYIM BAŞLADI!



Nihal Gözde Subaşı

#### YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT TEKNİKLERİ

📅 4-5 Temmuz 🕒 10:00 - 16:00 ☀️ 2 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### UYGULAMALI ÜCRET VE YAN HAKLAR

📅 5-6 Temmuz 🕒 10:30 - 15:30 ☀️ 2 Gün



İpek Aral

#### EĞİTİMCİNİN EĞİTİMİ GELİŞİM PROGRAMI

📅 10-11-12-13 Temmuz 🕒 10:00 - 16:00 ☀️ 4 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### YENİ NESİL YÖNETİM - OKR İLE PERFORMANS GELİŞİMİ

📅 18-19 Temmuz 🕒 09:00-15:00 ☀️ 2 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### YETKİNLİK BAZLI MÜLAKAT TEKNİKLERİ

📅 20-21 Temmuz 🕒 09:30-16:30 ☀️ 2 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### İK ANALİTİĞİ VE İŞ ZEKASI

📅 21-22 Temmuz 🕒 10:30 - 15:30 ☀️ 2 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### İŞE ALIM GELİŞİM PROGRAMI

📅 24-25-26-27 Temmuz 🕒 10:00 - 16:00 ☀️ 4 Gün



Nihal Gözde Subaşı

#### YENİ NESİL İK RAPORLAMA

📅 29 Temmuz 🕒 10:30 - 15:30 ☀️ 1 Gün



Emre Tuna Aydın



Ekin Yiğit



Emre Tuna Aydın



Emre Tuna Aydın

#### Eğitim Yeri



**Ebru TAŞCI FİRUBAY**

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı  
py@peryon.org.tr

# MERHABA

Siz sevgili PY Dergi okurlarına bu sayfadan ilk kez “merhaba” demenin heyecan ve mutluluğunu yaşıyorum. Mayıs ayında düzenlediğimiz 27. Olağan Genel Kurulumuzda, insan yönetimi alanında ülkemizin ilk ve en

köklü sivil toplum kuruluşu PERYÖN’ün Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine seçilmekle onurlandırıldım.

Bu kıymetli sorumluluğu; yönetim kuruluna 24. döneminde dahil olduğum PERYÖN’e, üç dönem boyunca yol arkadaşlığı ettiğim başkan ve kurul üyelerimize ve elbette birlikte geliştirdiğimiz tüm PERYÖN üyelerine bir vefa borcu olarak görüyorum.

Cumhuriyetimizin 100. yılını kutladığımız bu dönemde, çok değerli yönetim ekibimizle birlikte PERYÖN’ün ikinci yarım asrını yapılandırırken, odağımız her zaman “İNSAN” olmaya devam edecek.

## İşi ve insanı birlikte geliştireceğiz

27. dönemimizde PERYÖN olarak “şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek” üzere çalışmalarımıza devam edeceğiz.

PERYÖN çalışma yaşamında insanın gelişimine etkileşimle yön veren, bilgi üreten, araştıran, soran, sorgulayan, mesleki gelişim ve dayanışmayı arttıran, kamu yararına kanun ve politikaların oluşmasına katkıda bulunan, doğru politikalar ve çözüm önerileri geliştirerek kamuoyunda bilinç oluşturan bir yapı olarak, çalışan ve işverenleri ortak platformlarda buluşturan, işi ve insanı birlikte geliştiren, büyüten bir odakla ilerlemeyi sürdüreceğiz.

## Kapsayıcı şirketler kapsayıcı olmayanlara göre 2 kat hızlı büyüyor

Sizlerin de gözlemediği gibi pandemi sonrası çalışma hayatı hızla dönüşürken, bu dönüşümü hızlandıran dijitalleşmenin yanı sıra, sürdürülebilirlik, insan odaklılık ile elbette çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık (DEI) her zamankinden çok daha önem kazandı.

Biz de PERYÖN olarak önümüzdeki dönemde kapsayıcı çalışma kültürünün oluşmasına katkı sağlayacak; çalışma hayatı ve çalışan dünyasının daha iyi, daha eşit ve daha kapsayıcı olması için öncü olacağız.

Bu nedenle, yeni dönemimizin ilk sayısının kapağında ana gündemimizi yansıtan “Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık” dosyası ile sizlere merhaba demek istedik. Çünkü bu başlık, aynı zamanda işi ve insan kaynağını yöneten tüm liderlerin de başarılarını ve verimliliği artıran, değer yaratabilmeleri için gündemlerinde olması gereken

konuların başında geliyor. Bu konudaki araştırmalar da bizi destekliyor. ILO’nun “Women in Business and Management” raporuna göre kapsayıcı şirketler, kapsayıcı olmayan şirketlere kıyasla iki kat daha hızlı büyüyor. Yaklaşık yüzde 50 daha fazla gelir elde ediyor ve daha çok Ar-Ge yatırımı yapıyor.

## Çalışanların ve iş arayanların yüzde 76’sı “çeşitlilik önemli” diyor

Özellikle son yıllarda, geçmişe damgasını vuran ücret ve yan haklar, performans yönetimi, kariyer fırsatları gibi yetenek stratejilerinin yapıtaşları önemlerini korumakla birlikte, günümüz dünyasında adaylar ve çalışanlar için bunların tek başına yetersiz kalmaya başladığını gözlemliyoruz.

Değişen uygulamalarla birlikte gelişen şirket kültürü, çalışanlara sunulan deneyim, artık adayların tercihlerini etkileyen en önemli başlıklardan biri haline geldi.

Örneğin, Deloitte’un 2022 Z ve Y Kuşağı Araştırması’na göre; Z ve Y kuşağı çalışanların 5’te 2’si, değerleriyle örtüşmediklerini düşündükleri iş fırsatlarını reddediyor.

Aynı araştırma kapsayıcı bir kültürü olan ve dünyaya katkı sağlayan şirketlerde çalışanların, mevcut işverenlerinde 5 sene daha kalmayı planladıklarını, yani kapsayıcılığın çalışan bağlılığını da desteklediğini gösteriyor.

Global bir iş arama platformunun yaptığı bir ankete göre ise; çalışanların ve iş arayanların yüzde 76’sı, şirketleri ve iş tekliflerini değerlendirirken çeşitliliğe sahip bir iş gücünün önemli olduğunu söylüyor.

## İK dönüşmek zorunda

Dolayısıyla şirketler ve insan kaynağı yönetimleri de bu değişime uyum göstermek ve dönüşmek zorunda... Sahip olduğu yetenekleri elde tutmak ve yenilerini kendine çekmek için şirketler çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, kurum kültürlerini buna göre şekillendirmek durumunda.

İşte bu nedenle, yeni dönemdeki ilk sayımızda çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık alanındaki araştırmaları ve örnek uygulamaları birlikte inceleyelim, çalışma hayatının iyileştirilmesi için neler yapabileceğimizi değerlendirelim, birlikte ilham alarak geleceğe hazırlanalım istedik.

Bu vesileyle, insan kaynağı yönetimini sürekli gelişim, fırsat eşitliği ve dijitalleşme odağı ile yürüten ve kurumların sürdürülebilirliğine katkı veren tüm meslektaşlarıma geçmiş 20 Mayıs Uluslararası İnsan Kaynakları Günü’nü kutluyorum. Önümüzdeki sayılarda etik konulu yazılara daha çok yer vereceğimizi belirterek, geçmiş 25 Mayıs Etik Gününüzü de kutluyor, iyi okumalar diliyorum.

# PERYÖN'ün 27. Dönem Yönetim Kurulu Başkanı **EBRU TAŞCI FİRUZBAY** oldu

PERYÖN-Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin 27. Olağan Genel Kurulu İstanbul'da düzenlendi. Genel Kurulda yapılan seçim sonucunda 2023-2025 Dönemi Yönetim Kurulu Başkanlığına, Ebru Taşcı Firuzbay seçildi.

"Şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik etmek" vizyonuyla 50 yılı aşkın süredir üstlendiği sorumluluk ile işverenlere ve çalışanlara ilham veren PERYÖN'ün 27. Olağan Genel Kurulu İstanbul'da gerçekleştirildi. Genel Kurulda yapılan seçim sonucunda PERYÖN'ün 2023-2025 Dönemi Yönetim Kurulu belirlendi.

Genel Kurul'da üyelerin oylarıyla PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanlığı'na bir önceki dönemin Başkan Yardımcılığı görevini üstlenen Ebru Taşcı Firuzbay seçildi. Başkan Yardımcılığı görevlerine ise Gaye Özcan ve Betül Çorbacıoğlu Yaprak getirildi.

Yeni dönemde PERYÖN Yönetim Kurulu; Gaye Özcan, Betül Çorbacıoğlu Yaprak, Cenk Akıncılar, Ela Kulunyar, Eylem Özgür, Önder Şenol, Banu Saraçlar, Ayşegül Gürkale, Duygu Erzurumlu Cengiz, Ersin Başyıldız, Önder Korkmaz, Selin Bakaçhan ve Şebnem İpekçi olmak üzere yine insan yönetiminde lider değerli isimlerden oluşuyor.

27. Olağan Genel Kurulda Yönetim Kurulu'nun yanı sıra, PERYÖN yönetiminde önemli rol üstlenen Denetim Kurulu, Etik Kurulu ve konusunda uzman isimlerden oluşan Danışma Kurulu da belirlendi.



## Ebru Taşcı Firuzbay: “Çalışma hayatına ve yeni çalışma modellerinin oluşmasına öncülük edeceğiz”

“Geride bıraktığımız dönemde başarılı projelerin hayata geçmesini sağlayan Sevgili Buket Çelebiöven'den devraldığım bayrağı, 27. Dönem yönetimi için seçilen arkadaşlarımla birlikte daha ileriye taşımak için çalışacağız. Yeni dönemde Yönetim Kurulumuzda mevcut projelerimizin sürdürülebilirliğini sağlarken, değişen dünya ile uyumlu şekilde sürekli gelişim ve fırsat eşitliği odağımızla yeni çalışmalarımızı da hayata geçireceğiz. Çalışma hayatına ve yeni çalışma modellerinin oluşmasına öncülük edeceğiz. PERYÖN'ün asıl gücü olan üye ve gönüllülerimizle oluşturduğumuz geniş

ağımızı daha da büyüterek, hep birlikte çalışma hayatına yön verecek projeler gerçekleştireceğiz.

Ülkemizin bugün ve yarınlarına olan sorumluluğumuzla, deneyimlerimiz ve yenilikçi bakış açımızla birlikte tüm jenerasyonların sesi olarak hep beraber çalışacağız. Üreten, geliştiren ve değer yaratan insan kaynağına dair Türkiye'nin alanında kurulmuş ilk ve en köklü derneği olan PERYÖN'ü bugünlere taşıyan geçmiş dönem başkanlarımıza teşekkür ediyor, yeni dönem yönetim kurulu üyelerimize başarılar diliyorum.”



### EBRU TAŞCI FİRUZBAY

PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği  
Yönetim Kurulu Başkanı

## kimdir?

Kariyerine Garanti Bankası'nda yönetici adayı olarak başlayan Firuzbay; şube, bölge ve genel müdürlük birimlerinde çeşitli sorumluluklar aldı. Ardından Türk Ekonomi Bankası'nda (TEB) Bireysel Bankacılık çatısı altında İşletme Bankacılığı Satış ve Strateji Planlama Yönetimi'nden sorumlu oldu. Sonrasında sırasıyla, 2011 - 2018 tarihleri arasında BNP Paribas Cardif Türkiye İnsan Kaynakları ve Organizasyon'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyeliği, 2018-2021 arasında Alternatif Bank İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyeliği görevlerini yürüttü. Mayıs 2021'den itibaren METRO Türkiye'de İnsan ve Kültür Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev almaktadır.

Firuzbay, kariyer hayatı boyunca, insan kaynakları sistemlerinin kurulması, şirket birleşmeleri ve transformasyon süreçlerinin yönetimi, kurum kültürü ve dijitalleşme projelerine liderlik etmiştir. 2017'den beri PERYÖN Yönetim Kurulu'nda yer almaktadır. 26. Dönemde Başkan Yardımcılığını yürütmüştür. Yönetim Kurulunda Kadın Derneği 3. Dönem ment'i'si olan Firuzbay, yönetim kurullarında, iş yaşamında kadın temsiline güçlendirilmesi için yürütülen projelerde gönüllü olarak yer almaktadır.

# PERYÖN'de 27. Dönem

## Yönetim Kurulu Üyeleri

### Betül Çorbacıoğlu Yaprak

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

### Gaye Özcan

Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

### Cenk Akıncılar

Yönetim Kurulu - Asil Üye

### Ela Kulunyar

Yönetim Kurulu - Asil Üye

### Eylem Özgür

Yönetim Kurulu - Asil Üye

### Önder Şenol

Yönetim Kurulu - Asil Üye

### Ayşegül Gürkale

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Banu Saraçlar

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Duygu Erzurumlu Cengiz

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Ersin Başyıldız

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Önder Korkmaz

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Selin Bakaçan

Yönetim Kurulu Yedek Üye

### Şebnem İpekçi

Yönetim Kurulu Yedek Üye

## Denetim Kurulu Üyeleri

### Hakan Onel

Denetim Kurulu Başkanı

### Osman Cenk Akın

Denetim Kurulu Asil Üye

### Gökhan Okutan

Denetim Kurulu Asil Üye

### Aydın Mutlu

Denetim Kurulu Yedek Üye

### Feride Gündüz Düzduran

Denetim Kurulu Yedek Üye

### Fulya Geleri

Denetim Kurulu Yedek Üye

## Devlet ve Kamu İlişkileri Danışma Kurulu Üyeleri

### Aykut Engin

Devlet ve Kamu İlişkileri Danışma Kurulu Üyesi

### Bülent Pirler

Devlet ve Kamu İlişkileri Danışma Kurulu Üyesi

### Mehmet Koçak

Devlet ve Kamu İlişkileri Danışma Kurulu Üyesi

## Uluslararası İlişkiler Danışma Kurulu Üyeleri

### Berna Öztınaz

Uluslararası İlişkiler Danışma Kurulu Üyesi

### Damla Tamakan

Uluslararası İlişkiler Danışma Kurulu Üyesi

## Fon ve Kaynak Geliştirme Danışma Kurulu Üyeleri

### Arda Batu

Fon ve Kaynak Geliştirme Danışma Kurulu Üyesi

### Burcu Erol

Fon ve Kaynak Geliştirme Danışma Kurulu Üyesi

## Koçluk / Mentorluk Danışma Kurulu Üyeleri

### Aylin Yazgan İyicik

Koçluk / Mentorluk Danışma Kurulu Üyesi

### Dr. Rıza Kadılar

Koçluk / Mentorluk Danışma Kurulu Üyesi

## Gençlik Kurulları Danışma Kurulu Üyesi

### Evrım Kuran

Gençlik Kurulları Danışma Kurulu Üyesi

### Sertaç Doğanay

İK / Dijitalizasyon Danışma Kurulu Üyesi

## İletişim Danışma Kurulu Üyesi

### Günseli Özen

İletişim Danışma Kurulu Üyesi

## Yayınlar Danışma Kurulu Üyesi

### İdil Türkmenoğlu

Yayınlar Danışma Kurulu Üyesi

## Çalışma Mevzuatı ve İş Hukuku Danışma Kurulu Üyesi

### Prof.Dr. Erdem Özdemir

Çalışma Mevzuatı ve İş Hukuku Danışma Kurulu Üyesi

## Ekonomi Politikaları Danışma Kurulu Üyesi

### Açıl Sezen

Ekonomi Politikaları Danışma Kurulu Üyesi

## Sanat Danışma Kurulu Üyesi

### Ahmet Cemil Demirbakan

Sanat Danışma Kurulu Üyesi

## PERYÖN Akademi Danışma Kurulu Üyeleri

### Ayşegül Toker

PERYÖN Akademi Danışma Kurulu Üyesi

### Buket Çelebiöven

PERYÖN Akademi Danışma Kurulu Üyesi

### Dr. Çağlayan Aktaş

PERYÖN Akademi Danışma Kurulu Üyesi

### Kerem Dündar

PERYÖN Akademi Danışma Kurulu Üyesi

## STK İş Birlikleri ve Gönüllülük Programları Danışma Kurulu Üyeleri

### İtir Erhart

STK İş Birlikleri ve Gönüllülük Programları

## Yetenek, Ücret ve Ödül Yönetimi

### Dinçer Güleyn

Yetenek, Ücret ve Ödül Yönetimi Danışma Kurulu Üyesi

## Etik Kurul Üyeleri

### Ali Kamil Uzun

Etik Kurulu Başkanı

### Ahmet Aksoy

Etik Kurul Üyesi

### Cem Çakmak

Etik Kurul Üyesi

### Derya Gönüllü Atacak

Etik Kurul Üyesi

### Eda Akad İmmez

Etik Kurul Üyesi

### Furkan Ağırbaş

Etik Kurul Üyesi

### Gizem Özgüney

Etik Kurul Üyesi

### Hakan Yücel

Etik Kurul Üyesi

### Seda Erkan

Etik Kurul Üyesi

### Barış Gül

Etik Kurul Üyesi



En İyi  
İşverenler™

Great  
Place  
To  
Work®

TÜRKİYE  
2023

# KENDİNİ TEKRARLAMAK BAZEN GÜZELDİR

9 şirketimizle **Great Place to Work®** Enstitüsü'nün  
"Türkiye'nin En İyi İşverenleri" listesine girdik. 3 kez üst üste  
en fazla şirketi ile listede yer alan grup olmayı başardık.

Başarımızın sahibi Aydemlilere teşekkürler!

**Aydem**  
yenilenebilir  
enerji

parla

**Gediz**  
perakende

**Aydem**  
perakende

**Gdz**

**Adm**

**ELSAN**

**GDZ** ENERJİ

**entek**  
ENERJİ | İNŞAAT

**Aydem**  
enerji

Sürdürülebilir ve adil bir iş yaşamının anahtarı:

# Çeşitlilik ve kapsayıcılık





**Birleşmiş Milletler'in 2030'a dek ulaşmayı hedeflediği 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı arasında bulunan "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık", işin adil şekilde sürdürülebilirliğinde önemli rol oynuyor. Toplumsal cinsiyet eşitliği ise çeşitlilik ve kapsayıcılığın temel taşıyıcı unsurlarından biri. Dünya Ekonomik Forumu, yalnızca kadın-erkek alanında dahi tam bir eşitliğin sağlanmasının, toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının mevcut gelişim hızıyla, 151 yıl süreceğini öngörüyor. 1951'de tüm taraflarca kabul edilen "Eşit değerde işe eşit ücret" prensibi iş yaşamı pratiğinde hayat bulmuyor. Cinsel yönelim, etnik kimlik, engellilik, yaş vb. ayrımcılığın yaşandığı pek çok unsur, çeşitlilik ve kapsayıcılığın alanına giriyor. İş dünyası, son yıllarda önemli miktarda yol almış olsa da hala uzun bir mesafenin kat edilmesi gerekiyor.**

Birleşmiş Milletler'in 2030'a dek ulaşmayı hedeflediği 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) arasında yer alan "Çeşitlilik ve Kapsayıcılık", iş dünyasının adil şekilde sürdürülebilirliğinde önemli rol oynuyor. Global Compact Türkiye; çeşitlilik ve kapsayıcılığı, "...toplumsal cinsiyet, cinsel yönelim, etnik kimlik, yaş, dini ve siyasi görüş, engellilik vb. fark gözetmeksizin, tüm birey ve toplulukların süreç ve sistemlere dahil edilmesini gerektirir" ifadesiyle tanımlıyor. Bu noktada iş dünyasına büyük bir sorumluluk düşüyor. Dünya Ekonomik Forumu

(World Economic Forum - WEF) verilerine göre, 2020'de çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarına, dünya genelinde 7,5 milyar dolar yatırım yapıldı. 2026'de bu yatırım tutarının 15,4 milyar dolara ulaşması hedefleniyor.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, cinsiyetin yanı sıra kültürel, sosyal, bedensel, etnik, dilsel, dini kimlik gibi özelliklerde de fırsat eşitliği ve adalet anlamına geliyor. Bu iki kavramın iş yaşamında dikkate alınması ve buna uygun yönetim-liderlik politikalarının geliştirilmesi; kadınların,



**GÜLDEM BERKMAN**  
Amgen Türkiye Genel Müdürü

## "ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK KONUSUNDAKİ EN TEMEL EKSİKLİK, FARKINDALIK VE EĞİTİMSİZLİK"

Öncelikle çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki kavram kargaşası giderilmeli. Birçok şirket ve devlet, çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında yeterli farkındalığa sahip değil. Bu eksiklik, yanlış anlamalara, ön yargılara ve ayrımcılığa neden olabiliyor. Örneğin, çeşitlilik ve dahil etme denince akla çoğunlukla kadın-erkek eşitliği geliyor. Ancak bunun yanı sıra farklı hayat tarzlarının, engellilerin, gençlerin, yaşlıların, bedensel farklılıkların da kapsanması ve bu konuya daha geniş perspektiften bakılması gerekiyor. Bunu teşvik etmek için gerekli politikalar ise bir diğer eksiklik. İşe alım süreçlerinde eşitlik ilkesine dayanan politikalar geliştirilmeli, terfi ve ücretlendirme gibi alanlarda da eşitlik sağlanmalı. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, iş dünyasında, devlet kurumlarında istihdam ve fırsat eşitliğini sağlamayı amaçlıyor. Ancak başta kadınlar olmak üzere halen belli grupların iş gücüne katılımında ve ilerlemesinde engeller bulunuyor. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konusundaki en temel eksikliğin, farkındalık

ve eğitimsizlik olduğunu düşünüyorum. Bu konuda, farkındalık programları ve eğitimlerle bilinçlenme sağlanabilir.

### "İşverenlerin somut adımlar atması bekleniyor"

Günümüzde şirketler ve çalışanlar çeşitlilik ve kapsayıcılığın önemini daha fazla anlamaya başladı. Çeşitliliğe sahip bir iş ortamında çalışmanın avantajları ile kapsayıcı bir kültürün önemini daha iyi anlıyorlar. Birçok çalışan, şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarına ve uygulamalarına değer veriyor; işverenlerinin çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmek için somut adımlar atmasını bekliyor. Amgen olarak mutlu bir çalışan deneyimi hedefliyoruz. Bu nedenle attığımız her adımda çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerine kulak veriyoruz. Özellikle yeni nesil, bizden çeşitliliğe değer veren kapsayıcı bir çalışma ortamı bekliyor. Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Aidiyet (DI&B) yaklaşımı ile tüm çalışanlarımızın kendilerine saygı duyulduğunu, değer verildiğini hissettikleri ve tam potansiyellerini ortaya çıkarabilmelerini mümkün kılacak kapsayıcı ve üretken bir ortam sağlamaya önem veriyoruz.

### "Türkiye'de önemli bir bilinç oluştu"

Türkiye iş dünyası, bazı gelişmiş ülkelerle kıyaslandığında geride olsa da son yıllarda bu konuda önemli bir bilinç geliştiğini düşünüyorum. Türkiye'deki şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda farkındalıkları artıyor ve bu alanda adımlar atılıyor. Özellikle büyük ve çok uluslu şirketler; kadın liderlik programları, eşit işe alım politikaları, engelli istihdamı, genç yetenek programları gibi konularda çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını benimsiyor. İş dünyamız çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda ilerleme kaydetse de hâlâ iyileştirilmesi gereken noktalar bulunuyor. Şirketlerin bu kültürü destekleyen politikaları benimsemesi, çeşitlilikten kaynaklanan faydalar konusunda farkındalık kazanması önemli.

LGBTI+ bireylerin, engellilerin, toplumda dezavantajlı grupların, özetle toplumu oluşturan her bireyin sosyal hayat, politika ve iş yaşamına katılımında önemli rol oynuyor. Tüm bunlara rağmen WEF, yalnızca kadın-erkek alanında dahi tam bir eşitliğin sağlanmasının, toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının mevcut gelişim hızıyla 151 yıl süreceğini öngörüyor.

## Ayrımcılık verimliliği azaltıyor, çeşitlilik ve kapsayıcılık adayların kurum tercihinde önemli rol oynuyor.

Çeşitliliğe sahip bir çalışma ortamı, farklı bakış açılarını bir araya getirdiği için, yeni deneyimleri ve yetenekleri buluşturmaya imkân sağlıyor. Bu da yenilikçilik, yaratıcılık, inovasyon ve problem çözme yeteneklerinin artması anlamına geliyor. Kapsayıcı iş ortamında, çalışanlar kendilerini güvende hissederken, potansiyellerini de tam anlamıyla ortaya koyabiliyor. Deloitte Türkiye'nin 2022'de yayımladığı "Türkiye'de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu"na göre, iş yerinde ön yargılarla karşılaşan veya ayrımcılığa uğrayan çalışanların verimlilikleri yüzde 70'e dek düşüyor. Buna karşın, çeşitlilik ve kapsayıcılığa önem



veren şirketler, adaylar tarafından daha çok tercih ediliyor. Aynı araştırmaya göre Z kuşağının yüzde 94'ü, şirketlerin önemli toplumsal konulara nasıl yaklaştığını şeffaf şekilde kamuoyuyla paylaşmasını istiyor.

**2**  
trilyon  
dolar

► Cinsiyete dayalı ücret eşitsizliği farkı kapanırsa, OECD ülkelerinde çalışan kadınların gelirlerine eklenecek katkı

**6**  
trilyon  
dolar

► OECD ülkelerindeki kadın istihdamı oranının İsveç seviyesine yükseltilmesi durumunda milli gelire sağlanacak katkı

**%15**

► OECD ülkelerinde, cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin ortalama farkı

Kaynak: OECD



## Türkiye iş hayatında kadın temsilinde alt sıralarda

Toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılığın temel taşıyıcı unsurlarından biri. PwC'nin 2021'de yayımladığı "Çalışma Hayatında Cinsiyet ve Ücret Eşitliği" araştırmasına göre Türkiye, üst düzey rollerdeki kadın temsili açısından 153 ülke arasında 132. sırada yer alıyordu. Aynı araştırmaya göre Türkiye'deki uzman meslekler ve teknik elemanlar arasındaki kadınların oranı yüzde 40,1. Bu oranla, Türkiye dünya genelinde 111. sıradaydı.

WEF'in 2022 Küresel Cinsiyet Eşitliği Raporu'na göre ise Türkiye; ekonomik katılım ve fırsat eşitliği, siyasi yetkilendirme, eğitimsel kazanım, sağlık ve hayatta kalma gibi kriterler göz önünde bulundurulduğunda oldukça alt sıralarda: Cinsiyet eşitliğinde 146 ülke arasında 124., toplumsal cinsiyete göre "ekonomik paylaşım ve fırsat" indeksinde 134., "eğitim durumu" indeksinde ise 101. sırada.



EDA GÜZELDEMİR DEMİRAY  
Shell Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

## "ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ŞİRKETİN DNA'SINA İŞLENMİŞ BİR DEĞER OLMALI"

Çeşitlilik ve kapsayıcılık son yıllarda tüm şirketler için çok daha kritik hale geldi. Sarf edilen çabalar sayesinde hepimizin bilinç düzeyinin de oldukça arttığına inanıyorum. Öte yandan Çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramına yakın bir zamanda "eşitlik" (hakkaniyet) başlığı da eklendi. İki kavram arasındaki bağın, hakkaniyet kavramıyla daha da güçlendiğini düşünüyorum.

Bu yolda ülkemiz de ciddi yol kat etti. Ancak asıl yapılması gerekenin, bu farkındalık düzeyinin artmasının da

## Türkiye'de ve dünyada kadın-erkek istihdamı

TÜİK'in Mart 2023 Hane Halkı İş Gücü Araştırması sonuçlarına göre, 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin oranı yüzde 45,2. Cinsiyet dağılımına göre bu oran kadınlarda yüzde 28, erkeklerde yüzde 62,8. Şirketlerde üst düzey ve orta kademe yöneticilerin ise yalnızca yüzde 20,7'sini kadınlar oluşturuyor. Borsa

**ILO'nun 1951'de düzenlediği Uluslararası Çalışma Konferansı'nda, kağıt üzerinde kabul edilen "Eşit değerde işe eşit ücret" prensibi, bugün uygulamada yer bulamıyor.**

ötesinde; çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarını bir "yapılacaklar listesi gündem maddesi" olmaktan çıkararak şirketin DNA'sına işlenmiş bir değer olarak kazandırabilmek olduğuna inanıyorum. Bu içselleştirme yolculuğunu ise sadece insan kaynakları ekibine ve uygulamalarına dayandırmak yeterli olmayacaktır. Ancak ve ancak tüm çalışanların gönüllü desteğiyle bu alanda yol alınabilir.

## "Ekibimizin yüzde 58'i kadın liderlerden oluşuyor"

Bu kapsamda kadın istihdamına da özel bir parantez açmak istiyorum. Erkek egemen bir sektörde faaliyet gösteren bir şirket olarak, kadın istihdamı en önemli gündem maddelerimizden biri.

Shell Türkiye olarak, "Kadın Enerjisi" projemiz ile istasyonlarda 5 yılda 6 binin üzerinde kadına istihdam sağladık. Öte yandan şirket içerisinde yer alan diğer rollerde de kadın istihdamını destekleyecek işe alım hedefleriyle ilerliyoruz. Halihazırda üst yönetim ekibimizin yüzde 58'i kadın liderlerden oluşuyor. Tüm bu bakış açılarını, kadın çalışanları şirket içerisinde her açıdan destekleyen uygulamalar ile birleştirdiğinizde ise ortaya gerçek anlamda kapsayıcı bir insan kaynakları politikası çıkmış oluyor.

İstanbul'a (BIST) kayıtlı 475 şirketin yönetim kurullarında 2021'de yüzde 16,7 olan kadın oranı, 2022'de yüzde 17,5'e çıktı. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2022 verilerine göre küresel düzeyde kadınların iş gücüne katılımı yüzde 47,4; erkeklerde ise yüzde 72,3 olarak kayıtlara geçti.

## CİNSİYETE DAYALI ÜCRET FARKININ OLASI NEDENLERİ



- Kadınların iş gücüne katılım oranının düşük olması
- Bilinçsiz ön yargılar ve kadına biçilen toplumsal roller
- Çeşitlilik ve katılımcılık ilkesinin İK politikalarına yansımaması
- Cam tavan: Terfi ve kariyer fırsatlarının kadın çalışanlar açısından daha kısıtlı olması

Kaynak: PwC, 2020 Çalışma Hayatında Cinsiyet ve Ücret Eşitliği Araştırması

ILO'nun 100 sayılı "Eşit Ücret Sözleşmesi" 1951'de Uluslararası Çalışma Konferansı'nda, üye devletler ile işçi ve işveren örgütlerinin temsilcileri tarafından kabul edildi. Böylelikle "Eşit Değerde İşe Eşit Ücret", temel bir insan hakkı ve çalışma standardı olarak yerini aldı. Sözleşmenin 1. maddesinde, "Eşit değerde iş için erkek ve kadın işçiler arasında ücret eşitliği" ifadesi yer alıyor. Ancak uygulamada bu çalışma standardı hayat bulamıyor. Kurumların varsayımına göre ücret dengesi, bireylerin unvanlarına ve yaptıkları işin büyüklüğüne göre değişiyor. Veriler incelendiğinde ise işe alım süreçlerinde kadınların; beklenti ve terfi önceliği gibi konularda dezavantajlı duruma düştüğü, çocuk sahibi olmak gibi planlarının kariyerlerini ve ücretlerini doğrudan etkilediği ortaya çıkıyor.

## Ücret farkının en büyük sebebi cinsiyet ayrımcılığı

ILO'nun 2020 verilerine göre, dünya genelinde kadınlar erkeklere göre yaklaşık yüzde 20 daha az ücret alıyordu. Bu oran OECD ülkelerinde yüzde 12,9; Türkiye'de ise yüzde 15,6 düzeyindeydi. ILO'nun güncel verilerine göre, Türkiye'de iş hayatında kadın ve erkeklerin aldığı ücret farkı halen yüzde 15.

ILO'ya göre, cinsiyete dayalı ücret farkı; eğitim, mesleki ayırım ve deneyim gibi bireysel özelliklerin yanı sıra cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanıyor. Kadınların iş gücüne dahil olduğu günden bu yana devam eden cinsiyete dayalı ücret farkı, istihdamda ücretli olarak çalışan tüm kadın ve erkeklerin ortalama ücret seviyeleri arasındaki farkı gösteriyor.

## İŞ HAYATI NE KADAR KAPSAYICI?

Boyutlar	%
Pozisyon / Unvan	74
Dünya / Hayat Görüşü	69
Kıdem / Çalışma Süresi	68
Eğitim	66
Cinsiyet	65
Sektör / İş Birimi (Departman)	62
Yaş	61
Medeni Durum / Aile Yapısı	47
Etnisite / Irk / Ulusal Köken	46
Çalışma Yeri / Lokasyon	45
Çalışma Modeli (tam / yarı zamanlı, serbest çalışan vb.)	43
Engellilik / Sağlık Durumu (psikolojik / fiziksel / zihinsel)	42
Cinsel Yönelim	41

Kaynak: Deloitte, 2022 Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu

Kapsayıcılık ve çeşitlilik yalnızca kadın ve erkekler açısından yerine getirilmesi gereken bir zorunluluk değil. Çünkü ayrımcılık yalnızca bu alanlarda yaşanmıyor. Cinsel kimlik ve yönelimlere ve engelliliğe dayalı ayrımcılık da siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamlarda olduğu kadar iş yaşamında ciddi bir sorun teşkil ediyor.

Global Compact Türkiye 2020 İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi'ne göre cinsel kimlik, kişilerin kendilerini ait hissettikleri ve özdeşim kurdukları



NEVRA EKER

Eker Süt Ürünleri Genel Müdür Yardımcısı

## “OTİZMLİ BİREYLERİ İSTİHDAM ETME MODELİMİZİN İŞ DÜNYASINA KILAVUZ OLMASINI HEDEFLİYORUZ”

Eker Süt Ürünleri olarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkesini çok önemsiyoruz. Bu doğrultuda hayata geçirdiğimiz projelerin başında da “Otizmlili Bireyler İş Gücünde” istihdam modelimiz yer alıyor. “Otizmlili Bireyler İş Gücünde” istihdam modelinin hikâyesi, Eker'in Fransız Andros firmasıyla kurduğu ortaklığa dayanıyor. Andros Group Eker'den Sorumlu Yönetim Kurulu Üyesi Jean Francois Dufresne otizmlili oğlu Luc'un geleceği ile ilgili kaygı duyduğu için çözüm yolu olarak bu modeli hayata geçiriyor. Biz de Tohum Otizm Vakfı ile birlikte Fransa'daki modeli inceleyerek, harekete geçtik. 2018'de 2 otizmlili personel ile başlayan yolculuk, 2023'te 12 çalışana ulaştı.

“Otizmlili Bireyler İş Gücünde” istihdam modelimizle; otizmlili yetişkinlerin bir fabrika ortamında uygun koşullar sağlandığında ve doğru yöntemlerle uyum süreçleri tamamlandığında iş koçlarının desteği ile çalışabileceklerini göstermeyi amaçlıyoruz. Bu çalışmanın kılavuz bir model olmasını hedefliyoruz. Otizmlili gençlere, sadece Eker'in değil diğer kuruluşların

cinsiyetlerini ifade eden bir tanım. Cinsiyet kimliği dışarıdan gözlenerek, fiziksel ya da fizyolojik özellikler üzerinden birtakım varsayımlar ya da atamalar üzerinden anlaşılıyor. Cinsel kimliğin belirlenmesinde kişinin kendi beyanının baz alınması gerekiyor.

## Cinsel kimlik, engellilik ve etnik köken özellikleri de çeşitlilik ve kapsayıcılık sınırlarına giriyor.

da iş imkânı yaratabileceğini düşünüyoruz. Eker olarak, geldiğimiz aşamada kendi bünyemizde istihdam sağlamayı planladığımız otizmlili personel hedefimize ulaştık. Bundan sonra otizmlili istihdamını yaygınlaştırmak amacıyla diğer şirketlere ve sivil toplum kuruluşlarına yol haritası eğitimleri ve danışmanlık hizmeti vermek istiyoruz.

### “İş koçlarından çok büyük destek aldık”

Otizmlili bireyler, gerekli eğitimleri aldıktan sonra iş ve yaşam koçlarının yardımıyla fabrika ortamında diğer çalışanlarla beraber üretim sürecine katılabiliyor. İş modelimizi başarıyla uygulamak için iş koçlarından çok büyük destek aldık ve almaya devam ediyoruz. İş koçları; iş becerilerinin öğretilmesi ve takibinin sağlanması, sosyal ve günlük yaşam becerilerinin öğretilmesi, iş yerinde gerek duyabileceği iletişim becerilerinin kazandırılması, bireye özgü motivasyon sistemlerinin hazırlanması konusunda otizmlili çalışanlara yardımcı oluyor. Daha çok firmada daha fazla otizmlili bireyin çalışma imkânı bulabilmesi, iş koçlarının sayısının artmasına bağlı. Devletin iş koçu istihdamına katkı sağlamanın, firmaların bu modeli uygulama yolunda motivasyonunu artıracığına inanıyoruz.

### “Uluslararası bir eğitim programına da katkı sağlıyoruz”

Eker olarak, iş koçlarının eğitilmesi için başlatılan uluslararası bir eğitim programına da katkı sağlıyoruz. Bursa İŞKUR tarafından başlatılan “Otizmlili Gençlerin Üretkenliğinin Arttırılması ve İşgücü Piyasasına Geçişlerinin Desteklenmesi (OTİGED)” adlı proje, Avrupa Birliği Erasmus+ Programı kapsamında Türkiye Ulusal Ajansı tarafından finanse ediliyor. Programın, Türkiye, İngiltere, Fransa ve Hollanda'dan olmak üzere toplamda 4 ülkeden 7 proje ortağı bulunuyor. Proje ortakları, otizm spektrum bozukluğu olan bireylerin istihdam edilmesine yönelik iş koçluğu modelinin geliştirilmesi için çalışmalar yürütüyor.



## EYLEM ÖZGÜR

Eczacıbaşı Toplu İş İnsan Kaynakları Grup Başkanı

### “İNSANLARI BENZERSİZ KILAN ONLARIN FARKLILIKLARIDIR”

Teknolojinin hızlandırıcı etkisi ile hem şirketlerin hem de çalışanların çalışma hayatındaki beklentileri hızlı bir dönüşüme uğradı. Araştırmalar bize gösteriyor ki, güç artık organizasyonlardan bireylere geçti, artık kâr yerine refahı konuşmamız gerektiğini, konunun “ben”den “biz”e geçtiğini görüyoruz. İnsanlığın bu yeni çağının şu anda kurumsal dünyaya hâkim olan trendlerine baktığımızda çalışanlar; kariyerleri,

yaşamları, refahları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak, amaca yönelik organizasyonlarda yer almak, esnek kültürlerde iş birliği içerisinde çalışmak istiyor. Meritokrasinin olduğu, adil, şeffaf ve güven veren bir çalışma ortamı ücret politikalarının önüne geçiyor. İnsanları benzersiz kılan şey tüm farklılıkları. İnsan kaynakları profesyonelleri olarak özellikle işe alım ve çalışan deneyiminde çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı yaklaşımlar geliştirilmesine katkı sağlayabiliriz.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, uluslararası arenada, ülkemizdekinden daha önce gündeme gelmiş ve üzerine projeler geliştirilmeye başlanmış bir alan. Global şirketlerde uzun yıllardır bu konuda çalışmalar yapıldığını ve yalnızca bu alana odaklanan pozisyonlar olduğunu gözlemliyoruz. Globalleşmenin hız kazanması ile ülkemizde üzerinde durulmaya başlanan bu alanda, “Farklılıklarımız, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarımızın temeli olmalıdır” düşüncesini benimseyerek hareket ediyoruz. İnsana saygı değerimizden yola çıkarak, her bireyin Topluluğumuzda varlığını gösterebileceği, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığın en iyi örneklerini hayata geçiren öncü bir topluluk olmayı hedefliyoruz.

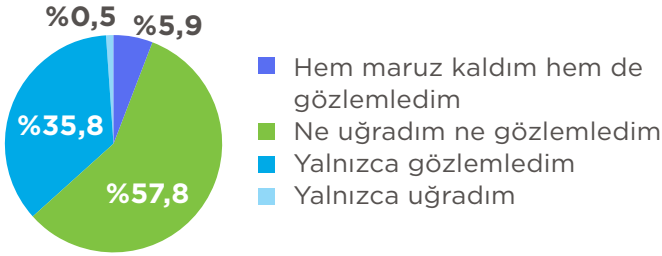


## LGBTI+ bireyler mülakatlara daha az davet ediliyor

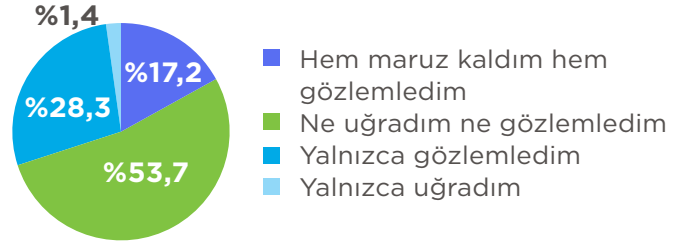
Ekonomik ve sosyal yönden birçok ayrımcılığa uğrayan LGBTI+ bireyler, sağlık, eğitim, barınma ve çalışma haklarını elde etmek gibi temel konularda da engellerle karşılaşılıyor. Accenture tarafından 2020'de yayımlanan "Eşit Olmak, Görünen Büyüme Görünmez Korkular" adlı çalışmaya göre kendilerini LGBTI+ olarak tanımlayan bireyler, katıldıkları iş görüşmelerinde diğer bireylere nazaran yüzde 30 daha az geri çağrılıyor. ABD'de

yaşayan trans bireylerdeki işsizlik, genel ortalamanın üç katı düzeyinde seyrediyor. Dünya genelinde 195 ülkeden yalnızca 77'sinde iş yerinde çalışanların cinsel kimlik ve yönelimine yönelik ayrımcılık "yasak" kabul ediliyor. Bu alanda gelişim gösteren ülkelerde bile, LGBTI+ çalışanların sadece yüzde 40'ı kimliğini veya yönelimini doğrudan açıklayabiliyor. Deloitte'un "2022 Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık" raporuna göre çalışanların yüzde 40,6'sı iş hayatında cinsel yönelimleri nedeniyle ayrımcılığıyla uğradıklarını veya bir başkasına ayrımcılık yapıldığını gözlemlediklerini ifade ediyorlar.

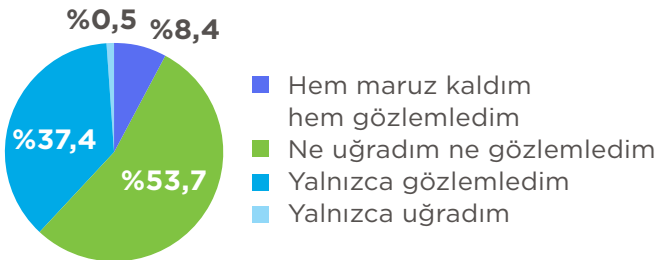
### Engel ya da sağlık durumu sebebiyle ayrımcılık



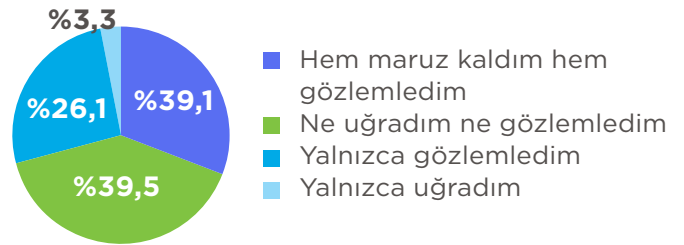
### Medeni durum sebebiyle ayrımcılık



### Etnik/ulusal köken sebebiyle ayrımcılık



### Yaş sebebiyle ayrımcılık



Kaynak: Deloitte, 2022 Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu





## BÜLENT OĞUZ

Akbank KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı

### “TEMEL PROBLEM İSTİKRAR EKSİKLİĞİ”

Küresel iş yaşamında ve ülkemizde yaşanan olumlu gelişmelere rağmen, çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki çalışmalara ivme kazandırmak gerektiği ortada. Sembolik adımların ötesinde gerçek manada değişim için çalışmalıyız. Çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarının sürekli ve sürdürülebilir olması, köklü yapısal değişikliklere odaklanması ve farklılıkları yönetme becerisi geliştirmesine öncülük etmeliyiz. Tüm dünyada bu çalışmaları incelediğimizde, temel eksikliklerin bu alanda istikrarlı çalışmalar yürütülmemesi olduğunu görüyoruz. Kurumlar ve şirketler bu konuyu en temel öncelikleri haline getirmediği sürece, gelişim kesintiye uğramaya devam edecek. Oysa ki bugün ihtiyaç duyduğumuz büyüme ve gelişim, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile mümkün. Araştırmalar da bunu doğruluyor; çeşitlilik ve kapsayıcılık endekslerinde önde gelen şirketler, pazar paylarını yüzde 45'e varan oranlarda arttırıyor<sup>1</sup>.

### “Türkiye gelişim gösterse de yeterli değil”

Türkiye, dünya ortalamasıyla benzer bir gelişim gösterse de bu hız yeterli değil. İvedilikle, daha kapsayıcı ve fırsat eşitliğine dayalı sistemler geliştirmeliyiz. Örneğin, Deloitte'in yeni bir araştırmasına göre ülkemizde her 10 çalışandan 4'ü iş yerinde, cinsiyeti, eğitime erişimdeki engeller ya da bedensel farklılıkları gibi nedenlerle ayrımcılığa uğradığını belirtiyor<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.globalcompactturkiye.org/cesitlilik-kapsayicilik/>

<sup>2</sup> <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.pdf>

Araştırmalar, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını benimsemiş şirketlerin sosyal fayda yaratma gibi pek çok kriterde öne geçtiğini gösteriyor. Örneğin, ILO'nun araştırmalarına göre, kapsayıcı şirketler, kapsayıcı olmayan şirketlere kıyasla 2 kat daha hızlı büyüyor ve daha çok Ar-Ge yatırımı yaparak sektörel katkı da sağlıyor. Aynı zamanda engelli bireylerin çalışma oranı, diğer bireylerin seviyesine ulaşabildiği takdirde, ekonomik kalkınmanın yüzde 3-7 arasında artış göstereceği öngörülüyor.

İK'nın bu alanda öncü ve kritik rolü bulunuyor. Fakat çeşitlilik ve kapsayıcılık, tek bir departmanın sorumluluğunda olamayacak kadar geniş ve kritik bir alan, tüm kurumun ortak adanmışlığına ihtiyaç var. Akbank olarak bu anlayışla tasarladığımız “Akbank Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası” kapsamında “Çeşitlilik ve Kapsayıcılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı (Chief Diversity and Inclusion Officer)” rolünü oluşturduk. Bu kültürün ve anlayışın geliştirilmesinin tüm liderlerimizin sorumluluğunda olduğuna inandığımız için bu rol, belirli dönemlerde farklı genel müdür yardımcıları tarafından üstlenilecek. 2023 yılı itibarıyla bu role liderlik ediyorum. Geçtiğimiz yıl çocuk veya yaşlı bakım sorumlulukları nedeniyle çalışma yaşamına ara vermek zorunda kalan veya şiddet mağduru olan yaklaşık 500 kadını işe alım süreçlerimize dahil ettik. Ayrıca “Psikolojik Dayanıklılık” veya “21. Yüzyıl Teknolojileri” gibi eğitimlerle de bu adayların gelişimlerini destekliyoruz.





İPEK BAYLAV

Edenedred Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü

## “ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK SÜRDÜRÜLEBİLİR BAŞARI İÇİN ÖNEM TAŞIYOR”

Çeşitlilik, sosyal ve ekonomik açıdan başarılı olan bir toplumun temelidir. Şirket ve organizasyonun genel politikasının bir parçasını oluşturan çeşitlilik ve kapsayıcılık, tüm alanlarda fırsat eşitliğini teşvik etmeyi amaçlıyor. Farklılıklara saygı duyan ve güvene dayalı bir yönetimin geliştirilmesine yardımcı oluyor. Birlikte daha iyi yaşamın ve dolayısıyla artan performansın da kaynağı olan ekip uyumunu geliştiriyor. Aynı pozisyondaki kadın ve erkek çalışanların ücretlerinde eşitlik anlayışının gözetildiği, din, dil ve ırkın göz önünde bulundurulmadığı, hak eden kişilerin işlerinde yükselebildiği, yan hakların layığıyla verildiği, kimsenin

değersiz hissettirilmediği, çeşitlilik ve kapsayıcılığın temel şart olduğu bir vizyon, şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları adına büyük önem taşıyor.

### “Aynı yetkinliklere sahip adaylar arasında kadınlara öncelik veriyoruz”

Edenedred Ticket Restaurant olarak, fırsat eşitliğini de kurum kültürümüzün en temel değerlerinden biri olarak görüyor, eşitliğin yanı sıra çeşitliliği de bir o kadar önemsiyoruz. Bu bakış açımızı resmi olarak belgelendirmek amacıyla üç yıl önce Edenedred’in faaliyet gösterdiği 45 ülkede “Çeşitlilik Bildirgesi”ni imzaladık. Edenedred’de işe alımla başlayan, eğitim ve kariyer yönetiminde yer alan yöneticilerimizi ve üst düzey yöneticilerimizi, ardından da kademeli olarak tüm çalışanlarımızı, ayrımcılık yapmama ve çeşitlilik konularında eğitmeyi ve bilinçlendirmeyi hedefliyor ve bunu sürdürülebilir kılmak için çalışıyoruz. Bu konuda İK profesyonellerinin rolü kritik.

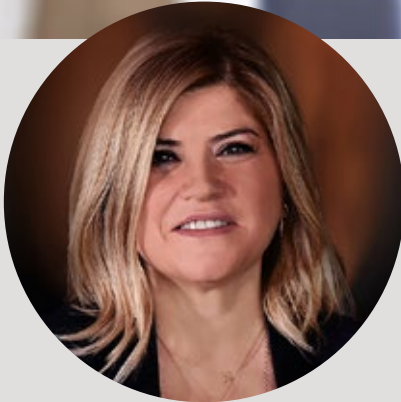
Türkiye toplumunun çeşitliliğinin kültürel, etnik ve sosyal yönleri de dahil olmak üzere, tüm farklılıkları ve zenginliğiyle, iş gücü içinde ve her türlü sorumluluk düzeyinde temsil edilmesini destekliyoruz. Edenedred’de tüm işe alım yaptığımız pozisyonlar için hem kadın hem erkek, aynı sayıda aday çıkarmakla yükümlüüz. Aynı yetkinliklere sahip adaylar arasında kadınlara öncelik veriyoruz. Bu çalışmalarımızın doğal bir sonucu olarak, yönetim kurulumuzun yüzde 50’si, orta düzey yöneticilerimizin yüzde 60’ı kadınlardan oluşuyor.



## Ön yargı engeli

Cinsiyet kimliği, etnik köken veya engellilik durumuna bağlı ayrımcılık; herhangi bir alanda insan hak ve temel özgürlüklerinin tam ve diğerleriyle eşit koşullar altında kullanılması veya bunlardan yararlanılması önünde engelliliğe, cinsel yönelim-kimlik ve etnik kökene dayalı olarak gerçekleştirilen her türlü dışlama veya kısıtlamayı kapsıyor. Deloitte'un "2022 Çalışma Hayatında Çeşitlilik

ve Kapsayıcılık" raporuna göre, iş hayatında çalışanların yüzde 42,2'si engellilik ve/veya psikolojik, bedensel vb. bir sağlık durumu nedeniyle ayrımcılığa uğradığını veya tanıklık ettiğini belirtiyor. Aynı raporda yer alan Mart 2021 verilerine göre, genel nüfusun yüzde 50,3 olan iş gücüne katılım oranı, engelli nüfusunda sadece yüzde 22,1. Aynı rapora göre çalışanların yüzde 46,3'ü etnisite, ırk ve ulusal kökeni nedeniyle iş hayatında ayrımcılığa uğradığını ya da ayrımcılığa uğrayanları gözlemlediğini paylaşıyor.



### ÖZLEM YEŞİLDERE

YenidenBiz Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

## "İŞE ARA VERMEK DE GERİ DÖNMEK DE BİR HAKTIR!"

İş hayatına ara vermek bir hak olduğu gibi, yeniden işe başlamak da her kadının hakkıdır ve bunun desteklenmesi gerekiyor. YenidenBiz Derneği olarak PERYÖN desteğiyle, Cumhuriyetin 100. yılında, çok özel bir projeyi hayata geçiriyoruz. Toplumsal cinsiyet eşitliğini, çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen bu proje kapsamında iş hayatına 6 aydan uzun süre ara vermiş,

üniversite mezunu, 7 yıl ve üzeri iş tecrübesi olan eğitimli ve deneyimli kadınları yeniden işe dönüş süreçlerinde desteklemeyi ve farklı iş modelleriyle iş hayatına geri kazandırmayı amaçlıyoruz. PERYÖN Akademi de bu projede adaylarımızın iş hayatına geri dönmesinde eğitimleriyle destek olacak. Programda; eğitim ve gelişim programları, mentorluk programı, istihdam fırsatları, kurumlarla buluşmalar, staj, mülakat koçluğu ve YenidenBizFlex gibi programlar sunuyoruz.

### "Kadınların elini kaldırmasına, aday olmasına ihtiyacımız var"

Dünya çok hızlı değişiyor, bu nedenle yeni becerilerle iş hayatına geri dönmek çok önemli. 1000 kadını işe döndürmeye hazırlanırken bu 1000 kadının 4'te birini teknoloji alanında işe döndürmek üzerine de çalışıyoruz. Ana amacımız güçlü becerilere sahip kadınları yeniden iş dünyasına kazandırırken kurumların ihtiyacı olan becerilerle de onları donatmak. Bu kapsamda Türkiye'nin her bölgesindeki kadınları el kaldırmaya davet ediyorum. Bu hedefe ulaşırken en önemli ortaklarımızdan biri olan iş dünyası ve kurumları da bize destek olmaya davet ediyorum.



Dr. Necdet KENAR  
py@peryon.org.tr

# ASGARI ÜCRET ARTIŞININ ETKİLERİ: ÜCRET HİYERARŞİSİNDE SIKIŞMA

İBB İSPER'in "Asgari Ücretin İşgücü Piyasasına Etkileri Analizi" çalışmasına göre asgari ücretteki artış, firmaların işe alım kararlarını genelde etkilemezken çalışan bulmayı da kolaylaştırmadı. Firmaların yüzde 35'i ücret artışını asgari ücret artış oranının altında yaparken, bu durum firmaların ücret sistemi üzerinde baskı ve ücret hiyerarşisinde sıkışma yarattı. Asgari ücretli ile daha yüksek maaş alan çalışan arasındaki makas daraldı. Firmalar geçen seneye göre fiyatlarını enflasyona göre ayarlama daha az sıkıntı yaşıyor.

İBB İSPER, İstanbul'da 23 Bölgesel İstihdam Ofisinin katılımıyla, 16 sektörden toplam 317 firma ile anket ve derinlemesine görüşme yöntemiyle "Asgari Ücretin İşgücü Piyasasına Etkileri Analizi" çalışmasını gerçekleştirdi.

Net asgari ücret artışı, 2002 yılı Ocakta enflasyonun 14,48 yüzde puan üzerinde; 2023 yılı Ocakta enflasyonun 35,73 yüzde puan üzerinde gerçekleşti. Toplamda enflasyonun 50 yüzde puan üzerinde yapılan bu artışların, firma işe alım kararlarına etkileri, firmaların ücret sistemlerinde sıkışma, ücret hiyerarşisinde daralma, ortalama ücretlerin gittikçe asgari ücrete yakınsaması, İK birimleri tarafından sıkça gündeme getirildi.

## Asgari ücret artışının firmaların işe alım kararlarını genelde etkilemediği düşünülüyor

Firmalara "Ocak ayında asgari ücret 8.500 TL'ye yükseltildi. Bu artış sebebi ile işe alım kararlarını ertelediğiniz oldu mu?" sorusu yöneltildi. Bu soruya 317 firmanın yüzde 77,9'u "hayır olmadı" dedi. Geçen sene bu oran yüzde 87 olarak tespit edilmişti.

## Asgari ücret artışı genelde çalışan bulmayı kolaylaştırmadı

"Asgari ücret artışı, asgari ücretten eleman bulmayı kolaylaştırdı mı?" sorusuna, firmaların yüzde 67,5'i "hayır kolaylaştırmadı"; yüzde 18,7'si "kısmen kolaylaştırdı"; yüzde 8,2'si "evet kolaylaştırdı, iş ilanlarımıza talep arttı" cevabını verdi.

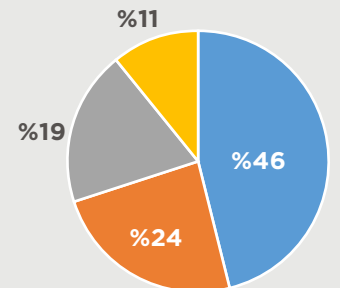
Enflasyon artışının asgari ücret artışının etkisini yok ettiğini belirten firmalar, iş arayanların artan asgari ücreti yetersiz gördüklerini ve daha yüksek ücret talebinde bulduklarını ifade ettiler. Firmalar iş gücü açıklarını karşılayabilmek için iş başvurusu yapan adaylara asgari ücretin yanı sıra bazı yan ödemeler (yemek ücreti, alışveriş kartı, prim vb) teklif ediyor.

## Ücret artışını asgari ücret artış oranının altında yapan firmaların oranı yüzde 35

Görüşülen firmaların yüzde 46'sı mevcut personelinin ücret artışını, asgari ücret artış oranında; yüzde 24'ü altında; yüzde 19'u üzerinde yaptığını ifade etti. Enflasyon oranını uygulayan firmaların oranı yüzde 11. Bu durumda asgari ücret artış oranını diğer çalışanların ücret artışlarına yansıtamayan firmaların oranının yüzde 35 olduğunu söyleyebiliriz. Bu durum firmaların ücret sistemi üzerinde baskı ve ücret hiyerarşisinde sıkışma yarattı.

**Asgari ücret üzerinde ücret alan personelinize, asgari ücret artış oranını mı yoksa, altı veya üstünü mü uyguladınız?**

- Aynı oranı uyguladık
- Altında bir oran uyguladık
- Üzerinde bir oran uyguladık
- Enflasyon oranını uyguladık



Ücret artış oranlarındaki fark nedeniyle ücret hiyerarşisinde sıkışma yaşayan firmalara, bu durumun firma çalışanlarında memnuniyetsizlik yaratıp yaratmadığı sorulduğunda; firmaların yüzde 60'ı çalışanların durumdan memnuniyetsizliklerini ifade etiklerini belirtti. İmalat sektöründe 50 çalışanı olan bir firmanın İK sorumlusu bu memnuniyetsizliği şöyle değerlendirdi: "Bu durum elbette ücret hiyerarşisinde bir sıkışma yarattı. Asgari ücretli ile daha yüksek maaş alan personel arasındaki makas daraldı. Bu sıkışma da tabii ki asgari ücretin üzerinde maaş alan personelde bir adaletsizlik hissi ve memnuniyetsizlik yarattı."

### Beyaz yaka ücret hiyerarşisindeki sıkışmadan mutsuz

Özellikle mavi yaka ile beyaz yaka ücretleri arasındaki farkın ve ücret hiyerarşisinin daralması, beyaz yaka personelinde memnuniyetsizliği artırdı. Firmalar, beyaz yakada adaletsizlik hissi ile motivasyon, verim ve performans düşüklüğü gözlemlendiğini, işten ayrılmaların çoğaldığını belirtiyor. Toptan gıda sektöründe 750-1000 çalışanlı bir şirketin İK Sorumlusu konuyu şöyle değerlendiriyor: "Bu durum beyaz yaka çalışanlarda işin verimsiz ve eksik yapılmasına yol açıyor. Beyaz yaka çalışanlar artık kendilerini şirketin göz bebeği durumunda hissetmiyor. Çünkü bir alt seviye çalışanlarla aralarında maaş farkı değil, sadece mevki farkı kaldı. Risk ve sorumluluk açısından mavi yaka ve beyaz yaka birbirinden ayrılıyor, ama maaş konusunda eşitlenme memnuniyetsizlik oluşturuyor."

Üniversite mezunu beyaz yaka (özellikle yeni işe girenler), eğitim yatırımlarının istihdamda ücretlerine yansımadığından şikâyetçi.

### Yüksek ücret artışı yapan firmalarda sorun yaşanmadı

Diğer yandan, personel ücret artışlarını asgari ücret artış oranı veya daha üzerinde belirleyen firmalar, bu uygulamanın çalışanlar üzerinde memnuniyet yarattığını, ücretten kaynaklanan personel sorunu yaşamadıklarını ifade ediyorlar:

**"Ücret artışlarımız ne kadar yüksek olursa geri bildirilerimizde o derece olumlu oldu."**

Tekstil Perakende Sektörü, 1000+ çalışan, İK Sorumlusu.

**"Aynı oranda artış yapıldığından kaos da çıkmamış oldu. Bu durum bizim için sevindirici oldu."**

Sağlık Sektörü, 100-200 çalışan, İK Sorumlusu.

Ücret hiyerarşisinde yaşanan sıkışma, asgari ücretin üzerinde maaş alan çalışmada adaletsizlik hissi ve memnuniyetsizlik yarattı.

### Asgari ücret artışının, bazı sektörlerde kayıt dışı çalışmayı arttıracığı yönünde beklenti yaygın

"Asgari ücret artışı sektörünüzdeki kayıt dışı çalışmayı nasıl etkiler?" sorusuna, "Kayıt dışı artar" diyenlerin oranı yüzde 27,4. Firmaların yüzde 53,3'ü kendi sektörlerinde kayıt dışılığın olmadığını ifade etti. Kalan yüzde 19,2'si bu konuda bilgisi olmadığı ya da yorum yapmak istemediğini belirtti.

Bilişim, eğitim, finans, sağlık, imalat (metal, kimya, ilaç) hizmet-idari destek, perakende sektörlerinde genelde büyük firmalar "Sektörümüzde kayıt dışı olmaz" dedi.

Genelde konaklama-yiyecek, tekstil, imalat sektöründe faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalar "Asgari ücret kayıt dışısını artırır" dedi.

### Firmaların Temmuz asgari ücret beklentisi medyan 11 bin TL.

"Temmuz ayında asgari ücretin artacağı açıklandı. Sizin Temmuz'da asgari ücret beklentiniz nedir?" sorusuna firmaların en sıklıkla (120 firma) verdiği cevap 10.000 TL. Firmaların verdiği cevapların ortalaması 10.850 TL, medyan ise 11.000 TL oldu.



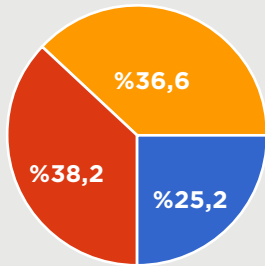


### Enflasyon katılıyor; firmalar enflasyonlu hayata alışıyor!

“Yüksek enflasyon koşullarında maliyet artışlarını fiyatlarınıza kolaylıkla yansıtabiliyor musunuz?” sorusuna; “Hayır, kolaylıkla yansıtıyoruz” diyen firmaların oranı yüzde 36,6 ile geçen seneki yüzde 65,8’in oldukça altında. Firmalar geçen seneye göre fiyatlarını enflasyona göre ayarlama konusunda daha az sıkıntı yaşıyor. Yüksek enflasyonlu hayata firmalar alışıyor. Yüksek enflasyonda katılma eğilimi söz konusu.

**Yüksek enflasyon koşullarında maliyet artışlarını fiyatlarınıza kolaylıkla yansıtıyor musunuz?**

- Evet, sorun olmuyor yansıtıyoruz
- Kısmen yansıtıyoruz
- Hayır yansıtıyoruz



Firmaların yüzde 67,5’i önümüzdeki 6 ayda istihdam artışı planlıyor; iş gücü ve beceri açığı var.

*“İstanbul’daki marketlerimizde çalışanlardan, taşradaki şubelerimize tayin isteyenler çoğaldı. Tayin başvuru listeleri uzadı, uzun kuyruklar oluştu diyebilirim. İstanbul dışı marketler için yeni personel alımlarımız neredeyse durdu; taşradaki iş gücü talebini İstanbul’dan transfer ile karşılıyoruz. İK sürecimizde tayin/transfer artık önemli bir yer tutuyor.”*

Perakende Sektörü, Zincir Süpermarket, 1000+ çalışan, İK Yöneticisi.

Firmaların yüzde 67,5’i önümüzdeki 6 ayda istihdam artışı planlıyor. İstihdam artışı düşünmeyen firmaların oranı, yüzde 19,6. İstihdam artışında kararsız firmalar, toplamda yüzde 12,9.

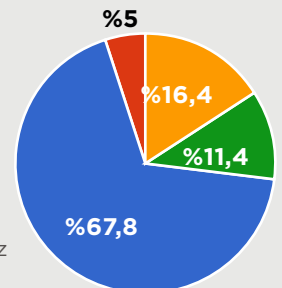
Hemen her sektörde firmalar, üretim, satış ve idari süreçlerinde ve birçok meslekte, nitelikli ve deneyimli-kıdemli personel bulmakta zorlandıklarını, uygun adayların da yüksek ücret talep ettiğini belirtiyor. Firmalar, genel olarak iş gücü taleplerine yeterli iş başvurusu alamadıklarını, düşük nitelik gerektiren işler de dâhil olmak üzere her tür pozisyonda personel bulmada zorluk yaşadıklarını belirtiyor.

### Tersine göç: Çalışanlar, İstanbul dışında iş olanakları arıyor

Firmalar diğer illerle karşılaştırıldığında İstanbul’da eleman bulmakta daha fazla zorluk yaşıyor. Yaşam maliyetinin daha yüksek olması ve daha çok firma/iş imkânı nedeniyle seçeneklerin daha fazla olması, zorluk nedenleri olarak sayıldı. Özellikle yüksek kira artışları nedeniyle kirada oturan çalışanların çoğu, ev sahipleriyle sorun yaşıyor. 6 Şubat Depremleri nedeniyle İstanbul’a göç ve kentsel dönüşüme giren konutlardan tahliyeler; kiralık konut kıtlığını ve kiralari daha da artırdı. Artan yaşam maliyeti, fahiş kiralılar ve üzerine eklenen deprem korkusu, iş gücünün İstanbul’dan göçünü tetikliyor. Türkiye genelinde faaliyeti olan firmaların çalışanlarından İstanbul dışındaki şubelere tayin isteyen çalışan sayıları artıyor. Bu durum İstanbul’da iş gücü arzını daha da daraltıyor.

**Eleman ararken İstanbul’da mı, (varsa) diğer illerdeki şubelerde/ fabrikalarda mı daha çok zorluk yaşıyorsunuz?**

- İstanbul’da daha çok yaşıyoruz
- Diğer illerde daha çok yaşıyoruz
- Bölge farketmiyor zorluk yaşıyoruz
- Zorluk yaşamıyoruz





Birleştiren, değer katan; marka değerini, itibarı, rekabet g¼c¼n¼, çalışan ve m¼řteri sadakatini artıran ve şirketlere daha pek çok olumlu katkısı olan ETİK'İ sahiplenen t¼m profesyonellerin

# 25 Mayıs D¼nya Etik G¼n¼ KUTLU OLSUN!



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

# TOPLU İŞ HUKUKUNA İLİŞKİN DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE GELİŞMELER

“Günümüzde istihdam ilişkilerinin düzenlenmesini büyük ölçüde toplu sözleşmelere bırakan bir üye devlet yok. AB üyeliği iddiamız devam edecekse, toplu iş hukukunu geliştirmek için adımlar atmalıyız. Yakında yürürlüğe girmesi planlanan yeni AB regülasyonları özellikle sendikalaşma oranının düşük olduğu üye ülkeleri zorlayacak gibi görünüyor.”

Bireyselleşme olgusu... Bireyselleşme, 90'li yıllardan sonra sosyolojik bir vakia olarak giderek güçlendi. Yeni nesil, büyükleri kadar birlikte hareket etmeye, örgütlenmeye hevesli değil. İnsan ilişkileri bireyselleşti. Artık insanlar bireysel alan ve kurallarının başkaları tarafından da olduğu gibi kabul edilmesini istiyor ve ortak bir noktada buluşmak konusunda uyum göstermiyor. Boşanmalar arttı, uzun süreli insan ilişkileri zayıfladı. Bu gelişmeden iş hukuku da nasibini aldı. Teknoloji de ikinci bir darbe vurdu: Uzaktan çalışma, kısmi çalışma, atipik iş ilişkileri gibi uygulamalar yaygınlaştıkça, işçilerin sendikalarla ilişkileri de azaldı.

Toplu sözleşmelerin etkinliği, esas olarak, devletin çalışma koşullarını kendisinin ne ölçüde düzenlediğine bağlı. Bugün artık istihdam ilişkilerinin düzenlenmesini büyük ölçüde toplu sözleşmelere bırakan bir üye devlet yok. Büyük Britanya 1970'lerde Danimarka son on yılda bu yaklaşımdan uzaklaştı. Kanun koyucunun müdahalesi ve emredici iş hukuku kuralları Batı Avrupa'da güçlü biçimde devam ediyor. AB'yi kuran anlaşma (Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşma m. 153) örgütlenme özgürlüğü ve dolayısıyla toplu sözleşme hakkı Birliğin düzenleme yapma yetkisi dışında (m. 153/5) tutuldu. Bununla birlikte AB hukukunun ve özellikle yargısının toplu iş sözleşmesi hakkına yabancı olduğunu, söz konusu olmadığını söylememiz mümkün değil. AB Adalet Divanı (AAD), Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Avrupa Konseyi ile ILO sözleşmelerinde yer alan ilkeleri dikkate alarak toplu görüşme hakkını tanıdı. AİHM'nin Demir ve Baykara/Türkiye kararından sonra, AAD de 2010 yılında Komisyon/Almanya kararında eski içtihadından dönerek ve AİHM içtihadını dikkate alarak toplu görüşme hakkının temel hak olduğuna hükmetti. Avrupa Adalet Divanı Werhof kararında sendikal örgütlenme hakkını yine temel haklar arasında değerlendirdi.

## AB'de gelişmeler

AB düzeyinde çok önemli gelişmelere şahit oluyoruz. Nitekim, Avrupa Birliği Konseyi 7 Haziran 2022 tarihli basın açıklamasında AB ülkelerinde ücret farklılıkları vurgulandı ve asgari ücret konusunda AB ülkelerinde yönerge düzeyinde düzenlemeler yapılacağı duyuruldu. Yine, bu çalışmada toplu pazarlığı kapsama oranının belirli bir eşiğin altında olduğu durumlarda, üye devletlerin toplu pazarlığı teşvik etmek için bir eylem planı hazırlaması öngörüldü. Eylem planında, toplu pazarlık kapsamını kademeli olarak artırmak için kesin bir zaman çizelgesi ve somut önlemler tanımlaması gerektiği düzenlenecek. 28 Ekim 2022'de yönerge taslağı kamuoyuna açıklandı. Bu taslakta yüzde 70'lik bir eşik öngörülüyor ve ülke düzeyinde TİS'lerin kapsamının bunun altında olduğu durumlarda bir eylem planı hazırlanması düzenlenmektedir (ag. Yönerge Taslağı, m. 4). Buna göre, AB üyesi ülkelerde toplu iş sözleşmesi kapsamının genişletilmesi ve TİS özerkliğinin güçlendirilmesi konularının önümüzdeki dönemde yoğun biçimde gündeme geleceğini ve bu konuda birçok ülkede yasal düzenleme ve değişiklikler olacağını öngörüyoruz.

## Türkiye ve reform çabaları

Bu gelişmeler ışığında ülkemizde toplu iş sözleşmesine ilişkin düzenlemeleri teknik açıdan değerlendirirken, istatistiki verilerin de hukukçular tarafından dikkate alınması gerekiyor. Nitekim, Türk Metal Araştırma ve Eğitim Merkezi (TAEM) 2022 yılı araştırmasına göre Türkiye'de sendikalaşma oranı yüzde 14,26 iken, toplu iş sözleşmesinden yararlanan işçilerin ise yüzde 10'un dahi altında olduğu tahmin ediliyor. Bu oran bize göre kabul

edilebilir değil: Çok yetersiz! AB üyeliğine aday bir ülke olduğumuzu düşündüğümüzde, yüzde 70 TİS kapsama alanını hedefleyen bu yeni regülasyon karşısında ciddi uyum sorunlarıyla karşılaşacağımız açık. İşte bu noktada, TİS sisteminde reform yapılması gerekliliği gündeme geliyor.

Toplu iş hukukunun erozyona uğraması AB üyesi ülkeleri bu konuda somut önlemler almaya da yöneltti. Nitekim birçok ülkede reform çabaları görünüyor. Ülkemizde de 2000'li yıllarda gelişmeler yaşandı. Nitekim, 1980 sonrası yürürlüğe konulan 2821 ve 2822 sayılı Kanunlarda değişiklik yapılarak, toplu iş ilişkilerinde reform yapılması 2010 yılında gündeme geldi ve bu amaç ve iddiayla hazırlanan 6356 sayılı Kanun yürürlüğe konuldu. Kanunun genel gerekçesinde, "...2010 yılında 5982 sayılı Kanunla Anayasada yapılan değişiklik, sendikal hak ve özgürlükler alanında yeni bir durum ortaya çıkarmıştır. Bu değişiklikler kapsamında toplu iş ilişkilerini düzenleyen kanunların özgürlükçü bir tutumla ele alınması kaçınılmaz olmuştur. Geline nokta, 2821 ve 2822 sayılı kanunlarla Türk sendikacılığını ve dolayısıyla toplu sözleşme düzenini daha ileriye taşımak mümkün değildir. Dahası bu kanunlarda yapılan kısmi değişiklikler bir bütünlük arz etmediğinden, uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünde yeteri kadar başarılı olamadı. Çoğu zaman özgürlükçü bir yaklaşımla getirilen bu değişiklikler kanunların değiştirilmeyen diğer maddeleri içinde anlamsız hâle geldi. Dolayısı ile yapılması gereken Türk endüstri ilişkileri sistemini ileri taşıyan, çağın değerlerini yansıtan ve aynı zamanda Türk çalışma hayatının sorunlarına köklü çözüm getiren uzun soluklu bir kanun yapmaktır" anlatımına yer verildi.

## Çabaların sonucu ne oldu?

6356 sayılı Kanun bütünlük içinde incelendiğinde, sendika üyeliğinin kolaylaştırılması, yetki süreçlerinin hızlandırılması konularındaki olumlu düzenlemelere rağmen, bunun bir reform kanunu olduğunu iddia etmek

oldukça güç. Gerçekten bir kanunun reform yapıp yapmadığı, kanımızca teknik hukuki tartışmalarla değil, çalışma hayatına somut etkileriyle değerlendirilmek gerekir. Bu noktada da temel etkinlik ve başarı ölçütü sendikalaşma ve TİS kapsama oranıdır. Kanunun başarısı buradaki somut rakamlarla sayısal olarak ölçülmeli. Nitekim, ülkemizdeki güncel sendikalaşma oranı ve TİS kapsamı dikkate alındığında bu kanunu bir reform kanunu gibi görmek mümkün değil. Hatta bize göre, 2821 ve 2822 sayılı kanunların sistematik yapılarının dahi bozulmasına gerek yoktu. Yapılan değişiklikler bunlara eklenebilir ve düzenlenebilirdi.

## İnsan yönetimi profesyonelleri süreci nasıl yönetmeli?

Toplu iş hukuku ülkemizde özgü problemlerle devam ediyor. Sendikal ayrımcılık ve yetki tespiti davaları bu alanda en sık gördüğümüz hukuki ihtilaflar. Özellikle sendikayla karşılaşan insan yönetimi profesyonellerinin dikkatli olması şart. Çalışanların sendikaya üye olmaları nedeniyle işten çıkarmalar veya farklı muameleler ciddi yaptırım ve tazminatları beraberinde getiriyor. Yetki tespiti davalarında da özellikle iş yerinin girdiği iş kolunun belirlenmesi büyük önem taşıyor. Bu konuda NACE Kodlarının alınması ve işyerinin nasıl kaydettirildiği önemli. Özellikle işletmenin beyaz yakalarının çalıştığı merkez lokasyonlarının üretim tesislerinden coğrafi olarak uzak olması durumunda iş kolu tespitlerine ilişkin çok farklı sonuçlar karşımıza çıkabiliyor. Bu noktada insan yönetimi profesyonellerinin konuya ilişkin farkındalığa sahip olması ve işletmenin hukuk danışmanı ile birlikte süreci doğru yönetmesi gerekiyor.

Sonuç olarak, AB üyeliği iddiamız devam ederse, toplu iş hukukunu geliştirmek için adımlar atmalıyız. Yakında yürürlüğe girmesi planlanan yeni AB regülasyonları özellikle sendikalaşma oranının düşük olduğu üye ülkeleri zorlayacak gibi görünüyor.





Arzu Pınar Demirel\*  
py@peryon.org.tr

# “BİZ VE ONLAR” SENDROMUNA ÇÖZÜM: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK

“Toplumsal refah ve barış içinde yaşamak korkularımızın üstesinden gelmeye, ön yargıları dönüştürmeye, birbirimize saygılı ve kapayıcı davranmaya bağlı. Şirketler böylesi dönemlerde sorumlu davranarak, çok önemli bir sorunda, çözümün parçası olabilir. Etki ağına kapsayıcılığı, insana insan olduğu için saygılı davranmayı, ön yargıları dönüştürmeyi öğretecek güce sahipler.”

“David Eagleman’la Beyin” isimli, PBS’te yayınlanan programın beşinci bölümünde ünlü nörobilimci, insanların daha konuşmayı ve yürümeyi öğrenmeden kime güveneceğine dair yargıda bulunmaya başladığını, insanları gruplara ayırdığını ve kendi grubundan görmediğine empati göstermediğini ele alıyor. Grubu dışındakilerle bir deneyimi olmamışsa, acılarına karşı duyarlı olmuyor, önemsemiyor ve sorumluluk hissetmiyor. Onları kendilerine özgü özellikleriyle birer insan olarak algılamak, merak etmek, tanımaya ve anlamaya çalışmak yerine, durum nesneleştirmeye kadar varabiliyor. Bilinmeyen korkutucu da olduğu için, tehdit hissedebiliyor, ayrımcı ve düşmanca davranışlara kapılabiliyor. Bu “tehditkar” kişiler farklı bir milletten ya da dinden olabildiği gibi, çalıştığı şirketin başka bir departmanında da görev alabiliyorlar. Belki cinsiyeti aynı

değildir, belki de jenerasyonu. Fiziksel görünümünden rahatsızdır, içe dönük bir kişiliğe sahip olmasını uygun bulmuyor da olabilir. Açık açık dile getirse ya da cinsiyetçi, ırkçı veya önyargılı olarak suçlanmamak için gizli tutsa da “o benim gibi değil, bizden değil, asla güven olmaz” şeklinde bir düşünce davranışlarını yönlendirebilir. Farklılıklarımız kadar benzerliklerimizin de olduğunu unuttur. Artık “Biz ve Onlar” sendromundan muzdarip pek çok kişiden biridir.

“Merhamet, ilgi ve empatinin zihindeki özel amacı tür olarak varlığımızı sürdürmek.”



# Penti



# Burada *Mutluluk* çok gibi.

Penti Happy Place to Work araştırmasında  
“Türkiye’nin En Mutlu İşyeri” seçildi.

PENTI.COM

“Biz ve Onlar” sendromunun kökeni eskilere dayanıyor. Biyolog ve doğa tarihçisi Darwin’e göre merhamet, ilgi ve empatinin zihinde özel bir amacı var. Amacı bir tür olarak varlığımızı sürdürmektir. İnsanlar tarih boyunca, zor şartlarda topluluklar kurarak birlikte mücadele ettiler. İşbirliği yaptılar, birbirlerini korudular, aynı yollarda, ortak hayallerin peşinden yan yana gittiler, birlikte mutlu olup, birlikte acı çektiler. Ancak zamanla empatinin karanlık tarafı ortaya çıkmaya başladı. Kendi grubundan olan kişileri önemserken, ötekileri ayrı tutuyorlardı. Onlar yabancıydı, zarar verebilirdi. Artık ön yargılar doğamızın ayrılmaz bir parçasıydı.

Günümüzde ise şartlar çok değişti. Ancak beyinlerimiz değişimin hızına ayak uydurabiliyor mi? Teknolojinin gelişimi, internetin sınırları ortadan kaldırması, kadınların iş hayatına katılması, küresel ekonomide çok uluslu şirketlerin dünyanın dört bir yanından çalışanları bünyesine katması, inovasyon için yaratıcılık ve fikir çeşitliliğinin gerekmesi, asıl tehdidin “Biz ve Onlar” sendromu olduğuna dikkat çekiyor.

“İş gücünü, aynı gruptan, benzer özelliklere sahip kişilerden oluşturmak yerine; köken, dil, cinsiyet, din, yaş, engellilik vb. farklılıkları içeren çeşitliliği ve kapsayıcı kültürü geliştiren şirketler daha yüksek performans gösteriyor.”

Bu nedenle iş dünyasında başarılı olmak için kapsayıcı bir yaklaşıma ihtiyaç duyuluyor. Bu, doğamıza meydan okumayı gerektirir bile... İş gücünü, aynı gruptan, benzer özelliklere sahip kişilerden oluşturmak yerine; köken, dil, cinsiyet, din, yaş, engellilik vb. farklılıkları içeren çeşitliliği ve kapsayıcı kültürü geliştiren şirketler daha yüksek performans gösteriyor. Kapsayıcı kültür geliştiren şirketler, müşterilerini daha iyi anlıyor ve daha doğru kararlar alıyor.

**Çeşitlilik ve kapsayıcılığa yatırım yapmak işveren markasını güçlendiriyor**

Çok sayıda araştırma, çeşitlilik ve kapsayıcılığa önem veren şirketlerin yetenekler tarafından daha çok tercih edildiğini, çalışan bağlılığının da daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Çünkü bu şirketlerde çalışanlar farklılıklarını gizlemek zorunda değiller. İş yerinde kendileri olarak kabul edileceklerini biliyorlar. Çeşitlilik ve kapsayıcılığı geliştiren şirketler çalışanlarını psikolojik olarak güvende hissettiriyor ve fikirlerini paylaşmaya teşvik ediyorlar. Böylece yaratıcılığa ve yenilikçiliğe de açık oluyorlar. Özetle çeşitlilik ve kapsayıcılık sayesinde kazanıyorlar. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, satışlarını artırmak

isteyen bir şirkete de, ekonomik ve sosyal büyümeyi hedefleyen bir ülkeye de başarı getiriyor.

**Çeşitlilik ve kapsayıcılığa her zamankinden daha çok ihtiyaç var**

Ancak kriz ve türbülanslı dönemler korkuları, “Biz ve Onlar” sendromunu tetikliyor. Ekonomik durum, eşitsizliklerin artması, toplumumuzda “Biz ve Onlar” sendromunun giderek yayılması ile beraber tehlike sinyalleri veriyor. Toplumsal refah ve barış içinde yaşamak ise korkularımızın üstesinden gelmeye, ön yargıları dönüştürmeye, birbirimize saygılı ve kapayıcı davranmaya bağlı. Şirketler bu dönemde sorumlu davranarak, çok önemli bir sorunda, çözümün parçası olabilir. Etki ağına kapsayıcılığı, insana insan olduğu için saygılı davranmayı, ön yargıları dönüştürmeyi öğretecek güce sahipler. Çalışanlarından tedarikçilerine, bayilerinden, müşterilerine çeşitli paydaşlarına ulaşabilir; farklılıklarımızın eksiklik veya kusur olmadığını, zenginlik demek olduğunu yayabilirler.

Çeşitlilik ve kapsayıcılık, şirketler için akıllı bir iş stratejisi, ancak işin sosyal sorumluluk tarafı da bulunuyor. Şirketler, farklılıklara sahip bireyleri iş hayatına kazandırıp fırsat eşitliği sunarak, klişelerin yıkılmasına, sosyal damgalanmanın ve ayrımcılığın azaltılmasına, katılımın teşvik edilmesine ve toplumda olumlu bir sosyal etki yaratılmasına yardımcı olabilirler. “Biz ve Onlar” sendromunun üstesinden “çeşitlilik ve kapsayıcılık” ile gelebileceğimizi gösterebilirler.



# Hopi'de önceliğimiz mutlu bir çalışma ortamı yaratmak



Bir işveren markası olarak çalışanlarına çeşitlilik, kapsayıcılık ve adalet prensipleri doğrultusunda demokratik bir çalışma ortamı sunan Hopi, benzersiz bir çalışan deneyimi yaratma hedefinde.



LEVENT EGEMEN  
ERCEBECİ

Hopi İK ve Operasyondan  
Sorumlu Genel Müdür  
Yardımcısı

Boyner Grubu'nun yeni nesil alışveriş, pazarlama ve finans teknolojileri alanındaki inovatif yüzü Hopi, insan kaynakları uygulamaları ve kurum kültürüyle de iş dünyasında ayrışıyor.

Hopi'nin işveren markası yaklaşımının en önemli bileşenlerinden biri kapsayıcı kurum kültürü... Çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda herkese, yetenekleri ve kişiliği doğrultusunda alan açmayı önemseyen şirkette demokratik bir çalışma ortamı sunmak da bir başka önemli bileşen.

## “Ortak akla inanıyoruz”

Hopi'de alınan her kararda, ilk değerlendirilen kriter, kararın eşitlik ve adalet ilkelerine uygun olup olmaması. Start-up ruhu bu kültürün üzerine inşa edilince ortaya kapsayıcı, değişken, kuralcıdan çok sorgulayıcı ve çeşitliliğe önem veren bir kültürün çıktığını söyleyen Hopi İK ve Operasyondan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Levent Egemen Ercebeci, “Hopi çalışanlarının hayalleri ile büyüyen; daima yeni şeylerin söylendiği ve demokratik katılım ortamının sağlandığı bir çalışma alanı sunuyor. Hopi çalışanları unvan, yaş ya da çalıştığı bölüm ayırt etmeksizin fikrini hayata geçirme ve inisiyatif alma şansına sahip. Hopi tıpkı müşterileri gibi çalışanlarını da etiketlerin altına sıkıştırmıyor, her birinin ne istediğini, neye ihtiyacı olduğunu yakından biliyor. Hepsinin tek görüşlerini alıyor ve fikir havuzundan her çalışanın faydasına bir Hopi yaratıyor. Apoletsiz ve keskin hiyerarşiden uzak bir çalışma ortamı vadediyoruz. CEO'muz dahil tüm üst düzey yöneticilerimiz, ulaşılabilir konumda. Her departmanın birbirinin işini büyüttüğü ve zenginleştirdiği kolektif bir çalışma yapımız var. Ortak akıl ve iletişimin gücüne inanıyoruz” diyor.

## Hopi en mutlu iş yeri seçildi

Yeni yeteneklere ulaşma ve çalışan bağlılığını artırmada anahtarın çalışan deneyimi olduğunun farkında olan şirket yönetiminin Hopi'deki işveren markası deneyiminin, her bir çalışanın kariyerinde yer etmesi gibi bir hedefi var.

Bu bakış açısı ile geçen yıl “Wehopi for Dreamers” çalışan deneyimi platformunu kurduklarını söyleyen Ercebeci, bu yaklaşımın ve alınan aksiyonların doğru amaca hizmet ettiğini ve kurum kültürünü pozitif etkilediğini anketlerde ve farklı kurumların araştırma sonuçlarında da gördüklerini belirtiyor. En son Happy Place to Work tarafından hazırlanan Wellbeing Index Anketi sonuçlarında da bu yönde sevindirici sonuçlar aldıklarını ve sektörlerinde en mutlu iş yerlerinden biri seçildiklerini aktaran Ercebeci konuşmasını şöyle sürdürüyor:

**“Hopi çalışanlarının yüzde 82'sinin anonim olarak katıldığı ankette; takım çalışması, yönetici tutumu, kendi olabilme, iyi ve huzurlu hissedebilme, potansiyelini kullanma, değer yaratma, mesleki gelişim ve katkısı hissetme, yükselme, iş yeriyile özdeşleşme gibi pek çok başlıkta çalışanlarımız çok “Mutlu” olduklarını belirtti. Öyle ki Hopi başarı, güven gibi kategorilerde HPW ortalamasının ötesinde bir performans sergiledi. Bu sonuçlar bizi çok gururlandırdı. Çünkü Hopi'de mutlu bir çalışma ortamı oluşturmak bizim en önemli hedeflerimizden biri. Biliyoruz ki işe alım sürecinde en iyi yetenekleri şirket bünyesinde toplasak da ancak onlarla benzersiz bir çalışan deneyimi yaratarak uzun yıllar birlikte çalışabiliriz. Artık adaylar için en önemli kriter ücret olmaktan çıktı; adayla mutlu olabilecekleri, yaratıcılıklarını sonuna kadar keşfedebilecekleri ve şirkete değer katarken kendilerini ve kariyerlerini de geliştirebilecekleri şirketleri seçiyorlar.”**



**MURAT YEŞİLDERE**  
Egon Zehnder Kıdemli Ortağı  
Yanımdayız Derneği Kurucu Üye

## “Erkekler önce ‘dili’ değiştirerek, kadınların hakkı olan itibarı geri vermелiler”

Toplumsal cinsiyet eşitliği savunucusu, Egon Zehnder Kıdemli Ortağı Murat Yeşildere, “Eyvah CEO Doğuruyor” isimli kitabını güncelledi ve dördüncü baskı ile okurların beğenisine sundu. Yeşildere, kitabının yeni baskısında, “Şefkatli Liderlik” başta olmak üzere kadın liderlerin hayatı güzelleştirebilmek ve karmaşık problemleri çözebilmek için sunabilecekleri farklı yaklaşımları, yaşanmış hikayelerle aktarıyor. Kadınların sosyal hayatta ve iş dünyasında yerini alamamasının bir erkek meselesi olduğunu söyleyen Yeşildere, “Ülke olarak en büyük 10 ekonomi arasına girmek istiyorsak, inovasyon yapmadan bunu başarabilmemiz mümkün değil. Karmaşık dünyanın problemlerini çeşitlilik olmadan çözemeyiz” diyor.

#### Eyvah CEO Doğuruyor kitabınız güncellenerek yeniden basıldı. 4. baskıya neler eklendi?

Kitabın ilk yayınlandığı 2018'den bu yana dünya çok değişti. Özellikle salgın ve sonrasında daha da eşitsiz hale gelen bir düzenden bahsedebiliriz. Genişletilmiş dördüncü baskıda, öncelikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda bilgilenmek ve güncel verilere ulaşmak isteyenleri düşünerek, yazıların tamamındaki istatistik, araştırma, anket gibi verileri güncelledim. Bu kapsamda başta iş hayatı, siyaset, ekonomi, eğitim olmak üzere toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini gözler önüne seren güncel verileri okurlarla paylaşıyorum. 15'e yakın yeni yazıda, özellikle salgında kadın liderlerin göstermiş oldukları başarılı performans örneklerle detaylandırmaya çalıştım. "Şefkatli Liderlik" başta olmak üzere kadın liderlerin hayatı güzelleştirebilmek ve karmaşık problemleri çözebilmek için sunabilecekleri farklı yaklaşımları, yaşanmış hikayelerle genişletilmiş baskıda paylaştım. Bir de mutlu haber vereyim, şu anda dördüncü baskı tamamen tükendi. Yakında kitabımın beşinci baskısı raflarda yerini alacak.

#### Kadınların iş hayatında yer alması neden sadece kadınların meselesi değil?

Dünyada ve Türkiye'de, kadınların sosyal hayatta ve iş dünyasında yerini alamaması bir kadın meselesi değil, bir erkek meselesidir. Şiddeti yaratan da erkekler, cinayet işleyen de erkekler, önyargıya sahip olan da erkekler. Konu aslında tamamen erkeklerle alakalı...

#### Kitabınızda yer aldığı üzere, küresel şirketlerin üst düzey yöneticilerinin neredeyse tamamı çeşitliliğin işteki performansını artıracak görüşünü savunuyor. Ancak uygulamada bunu göremiyoruz. Bu çelişkinin sebebi nedir?

İş dünyasındaki en büyük engel arzdan değil, talepten kaynaklanıyor. Karar vericilerin bilinçsiz ön yargıları var. Bu bilinçsiz ön yargıların bir kısmı sizin DNA'nızdan geliyor, bir kısmı da 0-6 yaş arasında evde, aile içi eğitimle yükleniyor. DNA'dan gelen "Kadından yönetici olmaz, kadından iş insanı olmaz, kadından sporcu olmaz, sanatçı olmaz, ağır kaldıramaz, geç çalışamaz, akşam yemeğe çıkamaz" gibi ön yargılar var. Onun üzerine 0-6 yaş arasında evde babanızın annenize olan hitabı, onunla olan iletişimi, babanızın-annenizin evde paylaşarak yaptığı işler, üzerine sosyal medyada, dizilerde, reklamlarda, okunan, okumayan kitaplarda, gazetelerde, dergilerde kadının nasıl gösterildiği hep beyne yükleniyor.

"Bugüne kadar yaptıklarımızı tekrar ederek, farklı sonuçlar elde edemeyiz. O halde zorlamaya, müdahaleye, düzenlemelere ihtiyaç var!"

#### Kitabınızda cinsiyet dengesi ütopyasına ulaşmakta zorlanacağımızı söylüyorsunuz. Aksi mümkün değil mi?

Bugüne kadar yaptıklarımızı tekrar ederek, farklı sonuçlar elde etmenin mümkün olamayacağını bir kez daha dile getirmeme gerek yok. Diğer taraftan, bilinçsiz ön yargılarımız o kadar güçlü ki, sadece eğitim, gelişim, farkındalık arttırma üzerinden istediğimiz değişimi gözükür gelecekte yakalamanın mümkün olamayacağı aşikâr. O halde zorlamaya, müdahaleye, düzenlemelere ihtiyaç var!

"Uzun ücretli/ücretsiz doğum izinleri, kadınların iş hayatından uzak kalmasına neden oluyor. Bu alanda yapılacak düzenlemeler babalık izninin de teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla dengelenebilir."

"Çeşitlilik sürdürülebilirlik için çok önemli"

#### İş dünyasının daha fazla kadın çalışan için alan açması ve bunu talep etmesi, toplulukların sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmalarında nasıl rol oynuyor?

Öncelikle sürdürülebilir kalkınmanın, toplumsal cinsiyet eşitliği olmadan sağlanabilmesi mümkün değil. Çeşitlilik sürdürülebilirlik için de çok önemli; bunun sağlanabilmesi için de kaliteli eğitim şartlarının sağlanabilmesi gerekiyor.

Kadının ekonomiye ve iş hayatına katılımı konusunda ise önümüzdeki dönemde artış olacağını öngörüyoruz. Her ne kadar Türkiye'de okuma yazma bilmeyen 2 milyon kadın olsa da kadınların eğitim seviyesi arttıkça birçok şey değişecek. Yönetim kademesinde ise bu konudaki farkındalık arttığı için yönetim kurulu seviyesinde de icraatta da daha fazla kadın göreceğiz.

Kadınların istihdamda ve yönetimde daha fazla yer alması için alınabilecek makro/mikro önlemler acilen uygulanmalı. Özellikle kadınlar için bölgesel istihdam imkanlarının artmasını sağlamak gerekiyor. Çünkü 'her ile üniversite politikası' kadınların eğitim seviyesini arttırırken, kendi ilinde çalışma imkanlarının sınırlı olması, kadınların aile,



kültürel-toplumsal baskı ve mobilitesinin sınırlı olması sebebiyle, üniversite mezunu kadınların istihdam piyasasına girmesini zorlaştırıyor, geciktiriyor.

Diğer yandan uzun ücretli/ücretsiz doğum izinleri, kadınların iş hayatından uzak kalmasına neden olurken, geri dönüşlerini ve yeniden iş hayatına entegrasyonlarını zorluyor. Bu tip uygulamaların, kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması için olumlu yönde değiştirilmesi yararlı olacaktır. Burada yapılacak düzenlemeler babalık izninin de teşvik edilmesi ve yaygınlaştırılmasıyla dengelenebilir.

Eğer ülke olarak en büyük 10 ekonomi arasında girmek istiyorsak, inovasyon yapmadan bunu başarabilmemiz mümkün değil. Bu yolculukta “çift kanatlı kuşun, kanatlarından birini hiç kullanmadan” ilerleyemeyiz. Bu bağlamda da gene karmaşık dünyanın problemlerini çeşitlilik olmadan çözemeyeceğimiz gerçeği ile karşı karşıya kalıyoruz.

“Cinsiyet eşitliği sağlayarak ayrımcılık gerekiyorsa, bence yapmalıyız! Fakat bu tek başına yeterli değil. Çok net regülasyonların, hedeflerin, kotaların koyulması gerekiyor.”

**Pozitif ayrımcılık yetkinlikten fedakârlık yapmak anlamına mı gelir, yoksa çeşitliliği artırarak aksine yetkinliklerin geliştirilmesini teşvik eder? Kitabınızda sorduğunuz bu sorunun sizce cevabı nedir?**

Soruya soru ile yanıt vermek istemiyorum; ancak yüzyıllardır kadınların aleyhine yaşanan ayrımcılığın yetkinliklerden fedakârlık etmek anlamına gelip gelmediğini neden tartışmıyoruz? Eğer cinsiyet eşitliği sağlanarak normalleşmeye ulaşabilmek için pozitif ayrımcılık, hatta ayrımcılık gerekiyorsa, ben yapmamız taraftarıyım. Sizin de bahsettiğiniz gibi, çeşitliliğin sağlanması özellikle organizasyonların ortak gücünü de artıracaktır.

“Konuyu İK’ya delege etmek tek başına yeterli bir çözüm değil”

**İK’nın toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesindeki rolü nedir?**

İnsan kaynakları bölümünün yetenek yönetimi sorumluluğu giderek arttığı için organizasyonların en yetkin yeteneklere ulaşması, çeşitliliğin, kapsayıcılığın

ve adaletin organizasyon içinde sağlanması yönünde kolaylaştırıcı rolü ön plana çıkıyor. Ancak bu konuyu insan kaynaklarına delege etmek çözüm değil, organizasyondaki her liderin çeşitlilik, kapsayıcılık ve adaletin sağlanması için üzerine düşen sorumluluğu alması, bilinçsiz önyargılarından arınmaya çalışması ve özellikle de diğer liderleri benzer kararlarında “sorgulaması” gerektiğinin de altını çizmek istiyorum.

**İnovasyon geliştirmede kadın çalışanın eşit varlığı nasıl bir öneme sahip?**

Aslında yanıt çok basit, çeşitliliğin olmadığı, dünyanın aynı renk ve biçimde lenslerle yorumlandığı organizasyonlarda, yenilikten, inovasyondan nasıl bahsedebilirsiniz? Meşhur reklam şarkısında olduğu gibi, “Hayattan rengi alın, geri neyi kalır ki?”

“Türkiye’de kadın-erkek çalışan oranını yüzde 50-50’ye getirip normalleşmeyi sağladıktan sonra kotaları kaldırmayı düşünebiliriz.”

**Bazı organizasyonların yönetiminde kadın kotası bulunmasına rağmen çoğu kurumda ve kamuda böyle bir uygulama zorunlu değil. Yönetimde kadın kotasının getirilmemesini neye bağlıyorsunuz? Organizasyonların cesaretini kıran nedir?**

İstihdamda, özellikle yönetim kademesinde kadın sayısını artırmak için pozitif ayrımcılığın çok fazla işe yaramadığını görüyoruz. Cinsiyet ayrımı, kadınları üst yönetimde de rahat bırakmıyor. Bu defa anne olduklarında, yatırımcılar bile sorguluyor kadınların özel hayatlarını... Nitekim kotalar ve pozitif ayrımcılık, nedense çeşitliliğe ve stratejiye katkı olarak değil de “yetkinliklerden feragat etmek” olarak algılanıyor. Bu anlayışın değişmesi gerekiyor. Değişim için şirketlerin yönetim kurullarında kota şart. Türkiye gibi ülkelerde iş dünyasında kadın yönetici oranının artması için kotalardan başka çözüm de yok gibi görünüyor. Dünyaya bakın, yönetim kurulunda kadınların sayısını arttıran ülkeler hep kotayla çözmüş bu sorunu. Onun için ben pozitif ayrımcılığı yeterli bulmuyorum; çok net regülasyonların, hedeflerin, kotaların yanındayım. Ancak kota konusuna da kadınlar temkinli bakıyor. “Ben kota ile o yönetim kuruluna gireceksem, girmeyeyim, kadın olduğum için değil yetkinliğim için oraya girmem lazım” diyor. Saygı duyuyorum söylediklerine, kadının bu cesur duruşuna ama erkek öyle bakmıyor. Bu ön yargı değişmediği için yöneticiler de kendisine benzeyen erkekleri içeriye almaya başlıyor. Kadınların da daha pragmatik bakıp normalleşmeyi sağlaması lazım. Biz Türkiye’de kadın-erkek çalışan oranını yüzde 50-50’ye getirip normalleşmeyi sağladıktan sonra kotaları kaldırmayı düşünebiliriz.

**Kamuda bu doğrultuda hangi adımlar atılmalı?**

Öncelikle birçok ülkede kota uygulamaları kamu kurumlarında da aynı şekilde uygulanıyor. Bu ilk adım olarak ele alınmalı. Eş zamanlı olarak da kamu kurumlarının tüm istihdam ve insan kaynakları politika ve süreçlerinin gözden geçirilmesinde büyük fayda var. Bu gözden geçirme sırasında, hedef göstergelerin tanımlanması ve ölçülmeye başlaması da gerekiyor. İşe almadan, terfilere, eşit ücrete ve eğitim programlarına kadar detaylı bir analizin değerli olacağına inanıyorum.

**“Önce şeffaflık”****“Eşit işe eşit ücret” için hangi yaptırımlar uygulanabilir? Kamuda ve özel sektörde bu yaptırımlar karşılık bulabilir mi?**

Erkekler ile kadınlar arasındaki ücret farklılıkları açısından değerlendirildiğinde uçurumun en açık olduğu sektörlerin, yüzde 25’lik farkla inşaat sektörü, yüzde 22’lik farkla finans-bankacılık ve yüzde 20’lik farkla eğitim sektörü olduğunu söyleyebiliriz.

“Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri’nin beşincisi olan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” dünyanın kanayan yaralarından biri... Kız çocuklarının ve kadınların toplumun yarısını, yani potansiyelin yarısını oluşturduklarını dikkate alırsak, belki de dünyanın en önemli sorunlarından biri... Bir şekilde eğitime erişip iş bulsalar dahi dünyanın birçok ülkesinde ücret eşitsizliği ile karşı karşıya kalıyorlar. Türkiye’de de durum çok farklı değil. Türkiye’de şirketlerin, kamudan başlayarak, daha şeffaf hareket ederek, her seviyedeki erkek ve kadın çalışanlarının, önce ücret seviyelerini, daha sonra da cinsiyete dayalı ön yargıların yarattığı ücret farklılıklarını açıklaması gerekiyor. En kısa zamanda bu durumun iyileştirilmesi için çalışmalarını başlatmaları önemli bir adım olacaktır.

**Kendini feminist olarak tanımlayan bir erkek olarak iş yaşamınızda nasıl bir rol üstleniyorsunuz?**

Yönetimde çeşitliliğin ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması konularında gayret gösteriyorum; halka açık şirketlerde kadın yönetim kurulu üyelerinin sayısının artırılması (BKD-Bağımsız Kadın Direktörler ve %30 Kulübü Türkiye inisiyatifi), kadın yöneticilerin yönetim kuruluna mentorluk olarak hazırlanması (Yönetim Kurulunda Kadın) ve profesyonel iş kadınlarının yönetimde etkinliğinin artması (PWN Türkiye) alanlarında farklı inisiyatlara destek veriyorum. Son olarak da 40 erkeğin bir araya gelerek, toplumsal cinsiyet eşitliğini erkek farkındalığını arttırarak sağlama amacıyla kurulan YANINDAYIZ Derneği’nin hem kurucuları arasında yer aldım hem de kurucu yönetim kurulunda görev yaptım. Şu anda da YANINDAYIZ Derneği Yönetim Kurulu Üyesi, %30 Kulübü Türkiye İnisiyatifi Kurucu Yönetim Kurulu Üyesi, Wtech (Teknolojide Kadın Derneği) Kurucusu ve Danışma

Kurulu Üyesi, Arya Girişim Kadın Yatırım Fonu Danışma Kurulu üyesi olarak görev yapmaya devam ediyorum.

**“Sorun, erkeklerin değişmesiyle çözülecek”****Kadınların işte, sosyal yaşamda ve siyaset sahnesinde eşit olarak yer almalarının önündeki engeller nasıl kaldırılabilir?**

Kadınlar farklı refleksleriyle bu meseleyi daha fazla gündeme getirebilir ama sorun, erkeklerin değişmesiyle çözülecek. Erkekler önce “dili” değiştirerek, kadınlara hakları olan itibarı geri vermeliler. Bunu da aksiyonları takip edecek. Kadınlar ne kadar çabalarsa çabalasın bunu bir yere kadar ilerletme şansları var. Tekrar edeyim, konu bir talep meselesi, arz meselesi değil.





Sertaç Yerlikaya\*

py@peryon.org.tr

Dayanıklılık, kapsayıcılık ve sürdürülebilirliğe yeni bir bakış:

## Uzun ömür ekonomisi

“2050’ye kadar, küresel emeklilik tasarruf açığının 70 trilyon ABD Doları’ndan 400 trilyon ABD Doları’na çıkması bekleniyor. Bu, hem emekliler hem de devletler için önemli bir finansal sorun. Dünya Sağlık Örgütü, 2050’ye kadar yaşlı nüfusun yüzde 80’inin düşük ve orta gelirli ülkelerde olacağını tahmin ediyor. Emeklilik sisteminde ekosistemi yeniden ele alacak finansal yenilikler ve teşvik politikalarına acil ihtiyaç bulunuyor.”

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), 2-3 Mayıs 2023’te, Cenevre’de, “Herkes İçin İş ve Fırsatlar” temasıyla “Büyüme Zirvesi” düzenledi. Zirve, Covid-19 pandemisiyle sözlüğümüze giren “dayanıklı büyüme”yi mümkün kılmak, beşeri sermayeyi geliştirmek ve ekonomik eşitliği hızlandırmak temalarında tartışmalara sahne oldu. Zirvenin en çarpıcı başlıklarından biri “Uzun Ömür Ekonomisi” idi.

Türkiye gibi medyan yaşı 32 olan bir ülkede, “Uzun Ömür Ekonomisi”ni tartışmak için çok mu erken? Oysa gençlerin istihdama ya da eğitime katılmak istemediği, yüksek oranda seyreden üniversite mezunu işsizliğinin giderek arttığı, iş gücünün yüzde 45’inin aldığı eğitim dışında alanlarda çalıştığı, EYT ile birçok yetişmiş iş gücünün henüz “erken yaşta” iş hayatından ayrılma niyeti gösterdiği, nitelikli iş gücü göçünün beşeri sermaye riski yaratmaya başladığı bir ülkede “Uzun Ömür Ekonomisi”ni anlamaya çalışmanın aslında tam zamanı.

### Çeyrek asır içinde yaşlı nüfus ikiye katlanacak

Araştırmalar, 2015-2050 arasında dünyadaki 60 yaş üstü nüfusun yüzde 12’den yüzde 22’ye çıkacağını öngörüyor. Daha uzun ömürlü olmak, ilerleyen sağlık teknolojileri, iyi yaşam şartları sayesinde mümkün olacak. Bu nedenle, meselenin finansal boyutunu daha sıkı ele almak gerekiyor. 2050’ye kadar, küresel emeklilik tasarruf açığının 70 trilyon ABD Doları’ndan 400 trilyon ABD Doları’na çıkması bekleniyor. Bu hem emekliler hem de devletler için önemli bir finansal sorun.

Dünya Sağlık Örgütü, 2050’ye kadar yaşlı nüfusun yüzde 80’inin düşük ve orta gelirli ülkelerde olacağını

tahmin ediyor. Emeklilik sisteminde ekosistemi yeniden ele alacak finansal yenilikler ve teşvik politikalarına acil ihtiyaç bulunuyor.

### Sorunlar, ülkelere göre farklılık gösteriyor

Emeklilik sistemi ve finansmanı, sorunun en görünen ve ortak yüzü. Her ülkenin sorunları demografisine ve ekonomisinin gelişmişliğine göre farklılık gösteriyor. Örneğin, Japonya, emeklilik yaşının yüksek olmasından dolayı 70 yaş civarında olan şirket üst yönetimlerinin gençlere ve yeni iş modellerine fırsat vermemesinden şikayetçi. İsviçre, yeterli nüfus ve iş gücüne sahip olmadığından göç politikalarıyla yetişmiş insan kaynağını nasıl istihdama çekebileceğini, kendi toplumuyla bu insanları nasıl entegre edeceğini ve onlara nasıl bir emeklilik fırsatı sunacağını sorguluyor. Fas, otomotiv ve tekstilde önemli yatırımları ülkesine çekmiş olmasına rağmen, hızla kaybetmekte olduğu genç iş gücünün yerine yenilerini yetiştirmek için iş gücü ihtiyacı olan gelişmiş ülkelerle bu maliyeti paylaşabileceği yöntemler araştırıyor. Diğer taraftan tüm dünyada, farklı nesillerin bir arada çalışmasını sağlamak için beklenti ve ihtiyaçları anlamaya ve koşulları yeniden düzenlemeye ihtiyaç duyuluyor.

Elbette çözüm bekleyen tüm sorunlar için büyük veri ve yapay zekâ teknolojileri yol gösterici olacaktır. Peki ya yapay zekâ işimizi alırsa... Zirvede bu endişe de cevap buldu. Cenevre Uluslararası ve Kalkınma Çalışmaları Lisansüstü Enstitüsü kalkınma profesörü Richard Baldwin, konuyu şöyle özetledi: “Yapay zekâ işinizi almayacak - işinizi alacak kişi yapay zekâ kullanan biri olacak” diyerek hem tehdidi hem de çözümü birlikte ortaya koydu.

# SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEĞİN YAPI TAŞIYIZ

Akçansa'nın "Future of Work - İş'in Geleceği" projesi kapsamında geliştirdiği, ilk günden itibaren gerçek bir iş ve gelişim deneyimi sunan yeni nesil genç yetenek işe alım programı **Let's Shape The Future Together** ve uzun dönem staj programı **Gençiz** ile geleceğin lideri sen olabilirsin!

*Geleceği birlikte şekillendirelim!*

**Gençiz**

AKÇANSA  
**LET'S SHAPE  
THE FUTURE  
TOGETHER**

**AKÇANSA**

# “Sabancı Üniversitesi Profesyonel Yüksek Lisans Programları, küresel değişimin hızına ayak uydurabilecek liderler yetiştiriyor”

Sabancı  
Üniversitesi

Sabancı Üniversitesi Profesyonel Yüksek Lisans Programları kariyer dönüşümüne ivme kazandırıyor. Bireyler ve kurumlar, bu programları iş dünyasındaki rekabet güçlerini ve mesleki yeteneklerini geliştirmek için tercih ediyorlar.



Altunizade Kampüsü

Sabancı Üniversitesi'nin Profesyonel Yüksek Lisans Programları (PYL), on farklı alanda, küresel değişim ve dönüşümün hızına uyabilecek liderler ve uzmanlar yetiştirmek amacıyla geniş bir eğitim yelpazesi sunuyor. Katılımcılar, Executive MBA, Profesyonel MBA, Finans, Profesyoneller için İş Analitiği, Pazarlama, Bilişim Teknolojileri, Veri Analitiği, Siber Güvenlik, Enerji Teknolojileri ve Yönetim, ve Endüstride Dijital Dönüşüm gibi programları tamamlarken, farklı disiplinlerden profesyonellerle deneyimlerini paylaşıyorlar. Hem bireysel profesyoneller hem de şirketler, bu programları iş dünyasındaki rekabet güçlerini ve mesleki yeteneklerini geliştirmek için tercih ediyorlar.

## İş dünyası ve akademinin birleştiği eğitim

Sabancı Üniversitesi'nin Profesyonel Yüksek Lisans programları, teorik bilgi ve iş dünyasının pratiklerini birleştirerek, akademisyenler ve sektör uzmanlarının iç içe eğitim verdiği bir model sunuyor. İş dünyasının önemli isimlerinden oluşan Danışma Kurulu ile program içerikleri güncel tutuluyor, mentorluk sistemi ise öğrencilere networking olanakları sağlıyor. Ayrıca, yıl boyunca düzenlenen seminerler ve konferanslarla öğrencilerin sektörle etkileşimleri destekleniyor.



Tuzla Kampüsü

f @Sabancı University Professional Graduate Programs

@sabancipgp

in @Sabancı University Professional Graduate Programs

@sabancipgp

## “Nitelikli iş gücünün yetiştirilmesine ve mesleki yetkinliklerinin artırılmasına katkı sağlamayı hedefliyoruz”

“Sabancı Üniversitesi, kuruluşundan bu yana iş dünyasıyla entegre olmayı ve katma değerli çalışmalar gerçekleştirmeyi bir öncelik olarak belirlemiştir. İş dünyasının ihtiyaçlarını, eğitim ile araştırma alanındaki dünya çapındaki gelişmeleri yakından takip ediyor ve programları her sene gözden geçiriyoruz. Her yıl yeniden güncellediğimiz programlarımız ve çeşitlendirdiğimiz portföyümüzle yeni dünya düzeninin teknolojik gerekliliklerine uyum sağlayacak nitelikli iş gücünün yetiştirilmesine ve profesyonellerin mesleki yetkinliklerinin artırılmasına katkı sağlamayı hedefliyoruz. Eğitimlerimiz, hem Tuzla kampüsümüzde hem de şehir merkezinde bulunan Altunizade kampüste gerçekleştiriliyor.

Sabancı Üniversitesi'nin Profesyonel Yüksek Lisans Programlarında, öğrencilerimiz yoğun ve derinlemesine bir eğitim süreciyle bir yıl içinde yetkinlik kazanıyorlar. Öğrencilerimiz, genellikle bu yoğun sürece hazırlıklı olarak gelir ve kariyerlerinde önemli bir dönüşüm yaşayacaklarına dair güçlü bir inançla çalışmalarını sürdürürler. Mezuniyetlerinin ardından, terfi eden, yurtdışından iş teklifleri alan, kariyer değişikliği yapan



**EZGİ AKPINAR**  
Profesyonel Yüksek Lisans Programları Direktörü

veya yeni bir girişim başlatan öğrencilerimizin başarı hikayelerine tanıklık etmek, bizi hem gururlandırıyor hem de mutlu ediyor.”

### 23 Haziran 2023 Erken Başvuru

Erken başvuru tarihi 23 Haziran 2023'e kadar olan Sabancı Üniversitesi Profesyonel Yüksek Lisans Programlarına başvuran adaylar, %5 indirim hakkı elde ediyor.

Ayrıntılı bilgi ve başvuru için:  
<https://admission.sabanciuniv.edu/>

### Profesyonel Yüksek Lisans Programları

**Executive MBA:** Yönetici adaylarına uygulamayla pratiği birleştiren, yöneticilik yetkinliklerini kazandıran bir programdır. İş dünyasını anlayarak geleceğe yön veren topluluklar içinde yer almak isteyenler için iş dünyasıyla entegre program olarak tasarlanmıştır. Öğrenciler programın bir parçası olarak Columbia Business School'da eğitim görmektedir.

**Profesyoneller için MBA:** Global iş dünyasının değişen yönetsel konularını öğretirken, farklı sektör ve kurumdan profesyonelleri buluşturan geniş öğrenci ve mezun ağıyla entegre eğitimidir.

**Profesyoneller için İş Analitiği:** İş dünyasının rekabetçi koşullarında başarılı olmak için veri ve analitik yaklaşımlara dayalı stratejiler geliştirerek, verilere eleştirel bakabilme, yorumlama, görselleştirme ve gerçek dünya uygulamaları konularında uzmanlaştırır.

**Pazarlama:** Rekabetçi iş dünyasında öne çıkmak için donanımlı bir pazarlama profesyoneli yetkinlikleri kazanılır. İnsan odaklı, analitik ve stratejik yetkinlikleri kazandıran yeni dünya düzeni pazarlama uzmanlığı eğitimidir.

**Finans:** Finans alanının teorik temellerini öğrenirken, dijital veri platformları ve yazılım programlarıyla pratiğe yönelik yetkinlikler kazandıran eğitimidir.

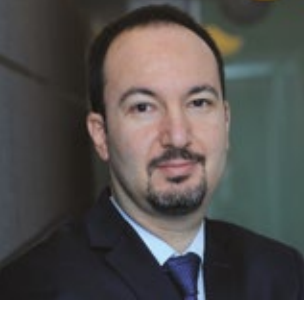
**Siber Güvenlik:** Siber güvenlik alanında profesyonel teknik donanımı kazanırken, hızlı değişen bilgi ve teknolojinin çerçevesinde derinlemesine uzmanlık kazandırır.

**Enerji Teknolojileri ve Yönetimi:** Enerji sektörünün en güncel teknolojileri, politikaları ve yönetim stratejilerinde uzmanlaşma, global enerji endüstrisinin ihtiyaç duyduğu teknik ve yönetsel bilgilerle donanım kazandırır.

**Endüstride Dijital Dönüşüm:** Dijitalleşmede yönetsel yeteneği ve uzmanlığı kazandırır. Dijital strateji ve teknolojik uygulama konularında uzmanlaşma eğitimi verilir.

**Veri Analitiği:** İleri veri çağında, büyük veriyi, daha iyi anlayıp işlemeyi ve iş problemlerinde daha stratejik bakarak, etkin kararlar almak için tasarlanmıştır.

**Bilişim Teknolojileri:** Dönüşen iş dünyasında, IT sektörünün gerektirdiği yetkinlikleri ve geleceğin teknolojilerinde uzmanlık kazandırır.



Cem Sezgin  
py@peryon.org.tr

# BİLİŞSEL AYRIMCILIK, ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIĞA MANTIK TEMELLİ BİR YAKLAŞIM

“İş dünyası cam tavanlara o kadar fazla odaklandı ki, üzerinde yürüdüğümüz çürük zeminler gözümüzden kaçmaya başladı. Çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılığı ‘samimi’ ve ‘kalıcı’ olarak yerleştirmek istiyorsak, öncelikle konsepti en baştan ele almamız gerekecek. Unutmayalım ki kapsayıcı şirketler, çalışanlar ve müşteriler tarafından, rakiplerine göre daha çok tercih ediliyor. Tüketiciler ise sosyal bilinç açısından bu alanda hassas davranan şirketlerin ürün ve hizmetlerini, alternatiflerine kıyasla daha pahalı olsalar dahi seçebiliyorlar.”

Günümüzde çeşitliliğin yaş, cinsiyet, inanç, dünya görüşü, etnisite, ırk, engellilik, cinsel yönelim gibi dar ve büyük ölçüde demografik bir alana sıkıştırıldığını, bu tarz demografik verilerin yüzeysel bir çeşitlilik kavramı içine bizleri hapsettiğini, sınırlı bilgilerle duygu ve düşüncelerden ziyade birbirimizi kalıplaştırma veya birtakım varsayımlar üzerinden algılamamıza sebep olduğunu söyleyebiliriz. İş ortamında bu tarz demografik ayrımcılıklardan kaynaklanan o kadar fazla sorun yaşıyoruz ki, bu durum ayrımcılığı ele alış şeklimizi sığlaştırıyor ve daha büyük tehdide yeterince eğilmemize engel oluyor. Oysa akademik çalışmalar gösteriyor ki insanlar birbirlerini daha yakından tanıdıkça söz konusu demografik özellikler gitgide arka planda kalıyor ve kişilik özelliklerimizle değerlerimiz çok daha belirleyici hale geliyor. Çalışma arkadaşlarımızın kendimizinkine benzeyen veya farklılaşan özelliklerine tanık olmaya başladıktan sonra zaman içerisinde “derin çeşitlilik” dediğimiz bambaşka bir çeşitliliği deneyimliyoruz. Temelde algılama, düşünme ve uygulama tarzlarımızı yansıtan bu farklılıklara “bilişsel farklılık” ismini de veriyoruz. Peki, ya benzeşmiyorsak ne olacak? İster yüzeysel ister derin olsun, esas mesele farklılıklar karşısında nasıl bir sınav verdiğimiz. Ne yazık ki bu konudaki bilinç artmış olsa bile ne sosyal hayatta ne de iş hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılık dersinden aldığımız notlar parlak değil.

İşte bu nedenle hükümetler, şirketler, STK’lar ve bireyler olarak büyük bir gayretle bir şeyleri değiştirmeye

çalışıyoruz. Ancak çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş hayatında çoğu zaman “değerler” üzerinden gündeme getirildiğine ve tartışıldığına tanık oluyoruz. Oysa unutmamalıyız ki, değerler her ne kadar genelleştirilmeye gayret edilse de gerçekte son derece bireysel bir konu ve pratikte başı sonu olmayan bir tartışma, çünkü tamamıyla duygularımıza hitap ediyor. Bu yüzden çokça işlenmiş bu perspektif yerine, gelin bu yazıda bu konuya birazcık da olsa “duygulardan arınmış”, mantıksal bir pencereden bakalım. Ayrıca sadece demografik perspektifle kendimizi sınırlamayıp; bilişsel -yani derin- ayrımcılığı da gözeterek saptamalarımızı yapalım.

**“Şayet farklılıkları tehdit veya rahatsızlık verici olarak değerlendirsek, huzurla iş yapamayız.”**

Öncelikle iş hayatında heterojen ekiplerin çok daha başarılı olduğunu, çeşitlilik ve kapsayıcılık konusunda yol almış şirketlerin diğerlerinden bariz şekilde daha üstün iş sonuçları ürettiğini, yıllara sari bağımsız araştırmalardan (Gartner, Great Place to Work, Deloitte, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Harvard Business Review ve daha niceleri...) ve bizzat sahadaki kendi deneyimlerimizden görebiliyoruz. Bunun elbette ki çeşitli nedenleri var. Bu

nedenleri irdelediğimizde, çeşitlilik ve kapsayıcılığın sadece değerler açısından değil, birçok nedenden ötürü şirketlere ve çalışanlara “iyi” geleceğini daha iyi anlamış olacağız. O halde nedir bu sebepler?

- Çalışanların aşağılanma, dışlanma, taciz, görmezden gelinme gibi sebeplerden kaynaklı kendilerini baskı altında görmek yerine özgür hissedebildikleri, kayırmacılığın olmadığı; kişilere değil yaptıkları işe odaklanılmış adil bir iş ortamının varlığı; yüksek performans ortaya koyabilmelerini sağlıyor. Ayrıca farklı kişilikler bir araya geldiğinde birbirinden değişik fikirler, stiller ve problem çözme yöntemleri denenmiş oluyor; yaratıcılığın önü açılıyor. Gerçek bir iş birliği ve sağlıklı iş ilişkileri böylesi olumlu bir ortamda daha rahat geliyor. Ayrıca genelde aksi bir kanı olsa da heterojen ekipler karar vermede daha başarılılar.
- Çalışanlar ve müşteriler tarafından kapsayıcı şirketler, rakiplerine göre daha çok tercih ediliyor. Özellikle iş hayatına yeni atılan gençler, karar aşamasında sadece ücret ve kendilerini geliştirme olanaklarına değil, kurumların çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki konumlarını da dikkate alıyorlar. Tüketiciler ise sosyal bilinç açısından bu alanda hassas davranan şirketlerin ürün ve hizmetlerini alternatiflerine kıyasla daha pahalı olsalar dahi seçebiliyorlar.
- Farklı profilde insanlarla çalışmak; kişisel gelişim için oldukça faydalı. Kendimize benzeyen insanlarla birlikte olmak birbirimizi kolayca anlamak ve yeri geldiğinde “onaylanma duygusu” açısından bir tatmin ve konfor alanı sunuyor olabilir. Ancak yeni şeyler öğrenmek ve gelişmek, farklı bakış açıları kazanmak, yapıcı eleştirilerle iş yapış şekillerimizi sorgulamak ve dönüştürmek, iş atmosferinin tekdüzeleşmesinden sıyrılmak adına çeşitliliğin katkısı bambaşka oluyor.
- Kapsayıcılık tek yönlü değil. Bunu başkalarına sunmak kadar, onlardan da bunu beklediğimizi göz ardı edemeyiz. Pozisyonlarının kendilerine verdiği güç veya şirkette “çoğunlukta olma” gibi sebeplerle ayrımcılıktan hiç etkilenmeyeceklerini düşünenler çıkabilir. Ancak er ya da geç, herkes bundan muzdarip olabilir. Bu nedenle ayrımcılığa uğramak istemiyorsak; ilk adımı ayrımcılık yapmayarak ve çeşitlilik-kapsayıcılık üzerine bir kurum kültürüne destek olarak atabiliriz.

- Yeteneklere ulaşmada, onları motive bir şekilde çalıştırma ve elde tutmada eşi benzeri olmayan düzeyde zorlandığımız bir dönemden geçiyoruz. Bulduğumuz kişiler bazen yetkinlikler açısından bizleri tatmin etmiyor; beğendiğimiz adaylar ise bizleri tercih etmeyebiliyor. Seçeneklerin böylesine azaldığı bir dönemde; suni sebepler yaratıp katkı sağlayacak yetenekleri elemek veya işe alsak bile içeride barındıramamak, kuruma yapılabilecek en büyük kötülükler arasında.

• Kendi şirketinizde bir nevi homojenlik sağlamayı “başarsanız” bile; kurum olarak çok daha büyük bir ekosistemin ayrılmaz bir parçasısınız. Müşterileriniz, tedarikçileriniz, iş ortaklarınız, altyüklenicileriniz, çalıştığınız finansal kuruluşlar ve diğer dış paydaşlarınızda her türlü insana dokunmak durumundasınız. Bu farklılıkları ortadan kaldıramamanız veya yok saymanız mümkün değil. Farklılıkları şayet tehdit veya rahatsızlık verici olarak değerlendirirsek huzurla iş yapamayız.

• Bugün dünyadaki firmaların büyük çoğunluğu sadece kendi yerel pazarlarında değil, birçok farklı ülkede ve coğrafyada faaliyet gösteriyor. Oyun alanınız genişledikçe, bambaşka kültürlerde, farklı yaşam tarzlarına ve iş yapış şekillerine sahip insan profilleri ile çalışıyorsunuz. Fiziki sınırlar yerini sanal sınırlara bırakıyor ve bu sanal sınırlar da hem teknoloji, hem de kucaklayıcı bakış açıları ile ortadan kolaylıkla kaldırılabilir. Özellikle çok uluslu şirketlerin hem kendi iş gücü, hem tedarikçileri, hem de müşterileri dünyanın dört bir yanından olduğu için, çeşitlilik ve kapsayıcılığı kurum değerlerinin en önemli parçalarından biri haline getirmede, bu tarz kurumlar uzun yıllardır başı çekiyor.

• Çeşitli ve kapsayıcı şirketlerde çalışanları elde tutma oranı ortalamadan çok üzerinde. Sadece bir şirkette çalışılan sürenin uzunluğu değil, bu süre boyunca ne derece motive ve kendini işe vererek çalışıldığı da önemli. Bunu biraz daha açarsak işe gitme isteği, şirketleriyle ve yaptıkları işle ne kadar gurur duydukları gibi bazı temel göstegelerde de bu farkı açıkça görmekteyiz. “Farklı” olmak, değerli olmanın ve kattığı değerın takdir edilmesinin önünde bir engel teşkil etmediğinde çalışanların o şirkete ve yöneticilerine olan güvenleri artıyor.

Görüldüğü üzere çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılığı “samimi” ve “kalıcı” olarak yerleştirmek istiyorsak, öncelikle konsepti belki de en baştan ele almamız gerekecek. Çünkü, cam tavanlara o kadar fazla odaklandık ki, üzerinde yürüdüğümüz çürük zeminler gözümüzden kaçmaya başladı.



# “YEMEK OKULU PRO

mutfaktan kalbe uzanan  
bir sosyal sorumluluk  
projesine dönüştü”



REFİKA BİRGÜL  
Refika'nın Mutfağı Kurucusu, Aşçı

Türk mutfak teknikleri büyük bir zenginlik taşımaya rağmen, tarifler, sözlü olarak nesilden nesile aktarılmış, gerektiği şekilde incelenip kayda geçirilememiş. Oysa Türk mutfağı, tarihinden tarifine kadar, çok katmanlı ve çok boyutlu. Bu motivasyondan hareket eden Refika'nın Mutfağı ekibi, Yemek Okulu Pro Projesi'ni hayata geçirdi. Proje, Youtube eğitim içerikleri olarak başlayıp, büyük bir sosyal sorumluluk projesine dönüştü. Refika'nın Mutfağı, Çocuk Destek Merkezleri (ÇODEM) ile iş birliği yaptı ve istismara uğramış çocukların Türk mutfağı tekniklerine dair eğitim alarak meslek edinmelerini sağladı. Projenin, eğitim içeriklerini kalıcı hale getirecek kitap ayağı da bulunuyor. Şef Refika Birgül, projenin amaçlarını ve yaratacağı etkiyi anlattı.

tarih ya da tarif kitabı olduğu için, Türk mutfak tekniklerinin sahip olduğu bu çok boyutluluk da yazılı kaynaklara, akademik içeriklere hakkıyla yansıyamamış. Oysa bu topraklara özel pek çok mutfak ve pişirme tekniği var.

Literatürdeki bu boşluğu doldurmak için biz, Refika'nın Mutfağı ekibi olarak, Türk mutfak tekniklerine dair bilgileri derlemeye başladık. Hem yazılı hem de video kaynakları oluşturduğumuz bu kapsamlı çalışma, 2022'de "Yemek Okulu Pro" olarak hayata geçti.

## “Yemek Okulu Pro” nasıl doğdu?

Ülkemizde yetişen şefler, Fransız mutfak teknikleri ile öğrenim görüyorlar. Fakat kendi kültürleri hakkında gerekli bilgiden yoksun halde mezun oluyorlar. Bugüne kadar, ülkemizde yemekle alakalı yazılmış kitapların tamamı ya

### Projenin amacı nedir?

Türk mutfak tekniklerinin müfredata girmesi, hem dünyada hak ettiği değere kavuşması, hem de bizim o değerlere sahip çıkmamız açısından çok önemli. Örneğin, köfte tarifi vermek değil, köftenin bu topraklara özel, burada sonsuz çeşitliliğe sahip bir teknik olduğunu anlatmak, hikayesini paylaşmak ve bu bakış açısını kazandırmak amaçlarımızdan sadece biri. Mutfağın yaratıcılığını artırmak için bu tekniklerin bilinmesi, mutfağın başka ülkeler ve şefler tarafından rahat anlaşılıp, uyarlanabilmesi için böyle bir ihtiyacın olduğunu gördük.

### “Hedef eğitim materyallerini müfredata dahil etmek”

#### YouTube eğitimine katılanlar neler öğreniyor?

Katılımcılar, var olan bilgilerini Türk mutfak teknikleriyle birleştirebilirler. Aynı zamanda yemek yapmayı hiç bilmeyen birine de mutfakta gözü kapalı bir biçimde yemek yaptıracak seviyeye ulaştırabilir. Çünkü derslerde hem mantığı hem matematiği hem de tekniği gösteriyoruz. Örneğin, köfte bir tekniktir. İçindeki kıymanın, soğanın, ekmeğin, yumurtanın, maydanoz ve baharatların hepsinin birer görevi var. Soğanın eti çürüttüğünü, ekmeğin çoğalttığını, yumurtanın tüm bunları bir arada tutan bir bağlayıcı, maydanoz ve baharatların lezzet artırıcı ve tekniğin de bundan ibaret olduğunu bildiğinizde, elinizdeki - evinizdeki birçok şeyden köfte yapabilecek hale geliyorsunuz. En temel amaçlarımızdan biri bu aslında.

Bununla birlikte, bu kaynakları tamamlayıp liselerde, üniversitelerde, açılış okullarında okutulabilecek nitelikte bir müfredat haline getirmek ve bundan bir kitap yazmak da bir diğer amacımız.

Evinde yarı profesyonel aşçı olmak veya dolma yapmanın temel mantığını öğrenmek veya açılış meslek olarak yapmak isteyenlerin ihtiyacına yönelik tüm bilgileri, çevrimiçi eğitim materyali olarak, YouTube'un "Katıl" butonu sayesinde, cüzi bir ücret karşılığında insanların hizmetine sunduk. Bu projenin ileri bir serüveni olarak, bu içerikleri gerek altyazı gerek dublajla destekleyerek tüm dünyadan ilgililerine, meraklılarına ulaştırabilmeyi istiyoruz. Böylece bizim tohumunu ektiğimiz bu projeye, ulaşılacak istenilen her bir yerden taze fidanlar yeşerebilecek.

“PERYÖN, ‘Yemek Okulu’ projemizin iş dünyasına tanıtılmasında önemli katkılar sundu.”

#### Çocuk Destek Merkezleri (ÇODEM) ile kapsamlı bir iş birliği yaptınız. Projenin sosyal sorumluluk ayağını anlatır mısınız?

Bu projenin kalbimizin ritmini başka bir heyecanla değiştiren ve bizler için ayrı bir öneme sahip olan sosyal sorumluluk tarafı var. Memleketimizde öncelikle istismara uğrayan kız çocuklarına, akabinde de her türlü kadın gücüne destek olabilecek kurum, kuruluş ve vakıflarla bu



müfredat üzerinden eğitim sağlamayı ve onların sertifikalı birer aşçı olmalarına omuz vermeyi amaçlıyoruz. İstismarın onlarda yarattığı hem fiziksel hem de psikolojik yaraların daha kolay ve çabuk iyileşebilmesi, kimseye bağımlı kalmaksızın kendi hayatlarını kurabilmeleri için, özellikle 18 yaşını doldurmadan evvel bir meslek sahibi olmaları gerektiğini, bir gelir kaynağı elde etmelerinin önemli olduğunu düşünüyoruz.

Bunun ilk ayağı olarak da Yemek Okulu PRO'dan elde ettiğimiz gelirle, istismara uğramış kız çocuklarına bakım hizmeti veren bir kurum olan ÇODEM'de (Çocuk Destek Merkezleri) fiziksel bir mutfak yaptık. 2021'in son yarısı-2022'nin ilk yarısı ekibimizden bir şef, ÇODEM'deki genç kızlarla yüz yüze gelerek uygulamalar gerçekleştirdi.

Bu derslerde online eğitim içeriklerimizi bir müfredat gibi takip ederek, ünitelere göre izleyerek, pratik olarak da deneyim kazanmış oluyorlar. Eğitimimiz, onların yemek yapmalarını ve sertifika almalarını sağlarken, kızların kendilerini yeniden tanımalarını, anlamlandırmalarını ve yetenekleriyle kendilerini birçok şekilde ifade etmelerini sağlıyor. Yemek yapmanın rehabilite edici gücünü deneyimlemiş oluyorlar. Bu tür destekli bir eğitimle, kaderlerini değiştirebilme güçlerini ellerine alacaklarına inanıyoruz.

### **“ÇODEM iş birliğiyle 49 kız çocuğumuza kaynak olduk”**

#### **Bu programa şimdiye kadar kaç kişi katıldı?**

Programımızın ilk turuna 24 genç kız katıldı ve 9'u aşçılığı meslek olarak sürdürebileceğini keşfetti. Aralarından biri, ÇODEM'den ayrılmadan önce bir restoranda çalışmaya ve yeni edindiği becerileri sergilemeye başladı. İkinci turda 6 kız çocuğu programı tamamladı. Bu gerçekleştirdiğimiz derslerin yanı sıra, isteğe bağlı katılımın olduğu atölyelere de 25 kız katıldı.

Ülke genelinde toplam 40 kişilik kapasiteye sahip 13 adet ÇODEM bulunuyor. Bu merkezlerin temel amacı; çocukların temel gereksinimlerini karşılamak, fiziksel, duygusal, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını belirleyerek gerekli müdahaleleri gerçekleştirmek, aile ve yakın çevrelerine dönmelerini veya diğer sosyal hizmet modellerine hazır hale gelmelerini sağlamak. Sürecin şu an pilot aşamasındayız. Bu pilot aşamayı tamamladıktan sonra Türkiye'nin her yerine yayılmayı hedefliyoruz.

#### **PERYÖN'le bu proje kapsamında nasıl bir iş birliğiniz oldu?**

PERYÖN, “Yemek Okulu PRO” projemizin iş dünyasına tanıtılmasında önemli katkılar sunarak kendimizi ifade edebildiğimiz bir platform oldu. PERYÖN'ün iş dünyasındaki rolünü çok önemsiyoruz. Şirketlerin kültürlerini belirleyen, insan kültürü departmanları başta olmak üzere yöneticilerle birlikte, aslında o şirketlerin yapılarını, var olma sebeplerini, var olma şekillerinde anlam arayışlarını hizalayan bir kurum olarak, projemizde de önemli rol oynadı. PERYÖN ve paydaşlarına olası iş birlikleri için kapımız ve gönlümüz her daim açık.

**“Yemek Okulu PRO'dan elde ettiğimiz gelirle, istismara uğramış kız çocuklarına bakım hizmetiveren ÇODEM'de (Çocuk Destek Merkezleri) fiziksel bir mutfak yaptık.”**

#### **Başka STK'larla da iş birlikleriniz oluyor mu?**

Bu zamana kadar Kalpten Kalbe Derneği, ÇODEM ve DCUBE kuruluşlarıyla iş birliği içinde yol haritası oluşturduk; kısıtlı kaynaklarımızla projeyi yürüttük. Şu anda ise projeyi sürdürmek, yazılı ve dijital eksiksiz bir müfredat oluşturmak, ülkenin dört bir yanında ihtiyacı olan insanlara ulaşmak amacıyla fiziki mutfak sayımızı arttırmak için kaynak arıyoruz. Hayalimiz bunu daha da büyütme, kocaman bir aile olarak, elimizdekileri paylaşabilmek.

**“Akademik camianın da desteğiyle bu eserin, aşçılık okullarında kaynak kitap olarak kullanılmaya başlanmasını amaçlıyoruz.”**

#### **Projenin ayaklarından biri olan “Türk Mutfak Teknikleri” temalı kitabın detaylarını öğrenebilir miyiz?**

Oluşturmaya çalıştığımız kaynak kitap, kendi içinde birden fazla bölümlere ayrılacak kadar geniş ve derin, Türk mutfak teknikleri için adeta bir başucu kitabı olacak. Aradığınız, öğrenmek istediğiniz bize ait tüm teknikleri bu kitapta bulabileceksiniz. Altı yıldan fazladır üzerinde çalışılan ve sadece köftenin bile 368 çeşidi olan, bu topraklardan çıkma teknikleri derlemek ve bir araya getirmek, işin yarısı bile etmiyor. Bu zamana kadar kendi mutfak tekniklerimize ait bir kaynak yazmak yapılmamış bir şey. Aynı zamanda bu kitap geliştirilmeye açık bir kitap olacak. Her türlü yeni kaynak bilgiyle, akademik makalelerle her yeni baskıda birçok kişinin katkısı ve desteğiyle gelişen kaynak bir kitap haline gelecek.

Bizim nazarımızda, kitabın yayımlandıktan sonraki yolculuğunun dört hedef kitlesi var:

1. Yemek yapmadan önce kitaplığına uzanıp istediği bilgilere ulaşip, mutfağa girip kendi yaratıcı tarafını kullanmak isteyen mutfak tutkunları
2. Hiç yemek yapmayı bilmeyip doğru teknikleri öğrenerek mutfaktaki yönünü bulmak isteyenler
3. Kitabın gastronomi literatüründeki boşluğa tam denk geldiğini fark edebilecek meraklı okurlar
4. Aşçılık okullarında faaliyet gösteren akademik camia

Kesin tarihi henüz belli olmamakla beraber, kitabı bu yılın ikinci yarısında yayımlamayı hedefliyoruz.



**INTERNATIONAL  
HUMAN  
RESOURCES  
DAY 20 MAY**

# 20 Mayıs

Uluslararası İnsan Kaynakları Günümüz  
**KUTLU OLSUN!**

İşin ve çalışanın değişen dünyasında, insan kaynağı yönetimini sürekli gelişim, fırsat eşitliği ve dijitalleşme odağı ile yürüten ve kurumların sürdürülebilirliğine katkı veren tüm insan kaynakları profesyonellerinin 20 Mayıs Uluslararası İnsan Kaynakları Gününü kutlarız.

# “CEVA Türkiye, “Önce insan” diyor!”



İnsan Kaynakları stratejilerini, şirketin kuruluşundan bu yana, “insana yatırım” felsefesiyle şekillendiren CEVA Türkiye, çalışanlarına sunduğu eğitim olanakları, gelişim ve geribildirim platformları sayesinde çalışan mutluluğunu ve bağlılığını güçlendiriyor.

## Çalışan mutluluğu konusunda nasıl bir bakış açınız var?

CEVA Türkiye olarak, İnsan Kaynakları stratejilerimizi, şirketin kuruluşundan bu yana, “insana yatırım” felsefesiyle şekillendirdik. Şirket vizyon ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarımıza sunduğumuz, başta eğitim ve gelişim fırsatları olmak üzere, kariyer gelişim olanakları, iletişim ve geribildirim platformları ve sosyal etkinlikler ile çalışanlarımızın mutluluğunu ve şirkete bağlılıklarını sağlama yönünde çalışmalarımıza devam ediyoruz. Kendi aramızda şunu konuşuruz: “Nesnelerin ışınlanması icat edilene kadar, lojistik sektörü zirvede kalacak” ve lojistik sektöründe insan gücünün, emeğinin ve yaratıcılığının kıymetini çok iyi biliriz. Şirketimizin hem üst düzey yönetimi hem de orta kademe yöneticileri, çalışanlarımızın, yaptığımız işin merkezinde olduğunu bilir ve bu bakış açısı ile, İK uygulamaları ışığında ekiplerini yönetirler.

## Dünden bugüne İK stratejilerinizde neler değişti?

2020’de başlayan ve tüm dünyayı iki yıl boyunca etkisi altına alan pandemi ve buna paralel, çok hızlı bir şekilde günlük hayatımızın “standart” bir parçası olmaya başlayan teknolojiyle, İK uygulamalarımızı dijitale taşıma sürecimiz hız kazandı. Yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim, ücret yönetimi ve performans yönetimi gibi süreçlerimizi global insan kaynakları yazılımı üzerinden gerçekleştirirken webinar organizasyonlarıyla interaktif gelişim ve etkileşim olanaklarını online platforma taşıdık. Dijitalleşme süreci tüm dünyada devam edecek ve teknolojik gelişmeler oldukça biz de İK süreçlerimizi güncellemeye devam edeceğiz. Bununla birlikte, insanın ruhu, ihtiyaçları ve beklentileri aslında değişmedi. Biz de bu bilinçle, bir yandan dijitalleşme sürecine ayak uydururken, diğer yandan mümkün olan tüm uygulamalarımızı yüz yüze yürütmeye ve çalışanımıza dokunmaya gayret ediyoruz.

## Kadın istihdamını artırmak için neler yapıyorsunuz?

Kadın istihdamı sadece CEVA Türkiye’nin değil, global organizasyonumuzun da çok önemli bir gündem maddesi. Yönetim kademelerinde kadın çalışan sayımızı artırma hedefimiz var. Bugün itibarıyla orta ve üst düzey yönetim kadrolarımızın yüzde 25’inde kadın çalışanlarımız bulunuyor. Çalışanlarımızın yüzde 42’si kadınlardan oluşuyor. Erkek egemen bir sektör olan lojistik sektöründe faaliyet gösteren bir firma olarak, kadın çalışan sayımızı artırma konusuna önem veriyoruz.

Katılımcı istihdam sosyal sorumluluk projemiz kapsamında, bir süredir iş piyasasından uzak olan veya iş piyasasında yeterince temsil edilmeyen insanlara ulaşmak ve iş hayatına dönmelerine yardımcı olmak amacı ile, özellikle aile içi şiddetten kaçan kadınlara ve dullara yönelik işe alım faaliyetlerimiz istikrarlı bir şekilde devam ediyor. Halihazırda bu proje dahilinde 57 kadın istihdam ediyoruz.

## Toplumsal cinsiyet eşitliği için acil atılması gereken adımlar nelerdir?

Toplumsal cinsiyet eşitliği için öncelikle kadına yönelik her türlü şiddetin ve ev içi şiddetin önlenmesi, mağdurların korunması, kadınların ve erkeklerin toplumsal yaşamın her alanına eşit katılımlarını garanti altına alan düzenlemelerin yapılması gerekiyor.

## Genç çalışan adaylarının ve öğrencilerin desteklenmesi için ne gibi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?

CEVA Türkiye olarak gençlerimizin ve öğrencilerimizin potansiyeline inanıyor ve lojistik sektöründe çalışmak isteyenlere güzel fırsatlar sunuyoruz. Hem lise hem de üniversite stajyerlerimize mümkün olan en kapsamlı görevleri vererek hem onların gelişimine katkıda

bulunuyor hem de geleceğin CEVA'lı çalışanlarına yatırım yapıyoruz. Genç yeteneklerin değerlendirildiği ve yaklaşık 10 senedir uygulamaya devam ettiğimiz "Genç Lojistikçi İşe Alım ve Gelişim Programımız" kapsamında katılımcıları iş bilgisi, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri ile destekliyor ve program boyunca toplam 13 eğitim veriyoruz. Keşfet

Kendini, X Kuşağını Anlamak, İletişim ve Takım Çalışması gibi başlıklarda verilen eğitimler ile genç lojistikçilerimizin gelişimini yakından takip ediyoruz. Bu program dahilinde şirketimize kazandırdığımız yeteneklerden yönetim seviyesine gelen arkadaşlarımız olduğunu görmek bizi çok mutlu ediyor.

## CEVA LOGISTICS Akademisi'ni İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

### Çeşitlilik ve kapsayıcılık var!

CEVA İnsan Kaynakları olarak saygı ortamı yaratmaya ve her çalışmamız için eşit olanaklar sağlamaya çalışıyoruz.

### CEVA İnsan Kaynakları'nda kariyer yapmak

İster uzman pozisyonunda olun ister daha genel bir İnsan Kaynakları rolünüz olsun, CEVA Lojistik'te yaptıklarınızla gerçekten bir fark yaratabilirsiniz. CEVA Lojistik ailesi olarak, insanların fark yaratabileceğine inanıyoruz. CEVA ailesinin bir parçası olabilecek en üstün yetenekleri aramıza dahil etmek, işe almak ve şirkete bağlılıklarını sağlamak İnsan Kaynakları ekibimizin en büyük önceliklerinden biridir. Güçlü şirketlerin güçlü yetenekleri bünyesinde toplayabileceğine inanıyoruz! Bu sebeple güçlü işveren markamızı ve uygun programları kullanarak İnsan Kaynakları'nın zengin ve interaktif bir çalışan deneyimi yaratması gerektiği kanısındayız. Ne kadar çok sayıda yetenek bizimle çalışırsa başarılarımız da bir o kadar çok olacaktır.

### Faaliyetlerimizin anahtarı "İnsan"

CEVA'da kariyer yolculuğuna başlayan her yeteneğe ilk etapta sıcak bir karşılamayla "Aramıza Hoş Geldiniz" diyoruz. Kapsamlı oryantasyon süreci sunduktan sonra düzenli eğitimlerle kişisel gelişimlerine destek olmaya devam ediyoruz. Çalışanlarımızın, gelişim yolculuğunu sürdürülebilir ve sürekli kılmak için kurum içi eğitim programlarımızı hazırlayarak CEVA Eğitim ve Gelişim Akademisi'ni kurduk. Öğrenme ve gelişim yolculuğumuzu destekleyen eğitim içeriklerimizi her zaman geliştirmeye devam ediyoruz.



**NİHAN USANMAZ**  
CEVA Lojistik Türkiye İnsan Kaynakları  
Kıdemli Başkan Yardımcısı

Çalışanlarımızın geribildirimleri bizim için çok değerlidir. Yıl boyunca düzenli olarak ekip üyelerimizin kişisel ihtiyaçlarını ele alırken diğer taraftan kişisel gelişimlerini sağlamaya ve olanakları keşfetmeye odaklandığımız geribildirim görüşmeleri yapıyoruz. CEVA bünyesinde bu süreç, faaliyet sonuçlarımızda gözlemlenen sürekli gelişimin kişisel gelişimimize yansması anlamına geliyor.

### Her bir CEVA'lının arzu ettiği kariyer başarısını yakalamasına yardım ediyoruz

Şirket olarak performansımızın; mutlu, motive ve kendisine değer verildiğini hisseden çalışanlara bağlı olduğunun farkındayız. İlham veren ve ödüllendiren bir ortam yaratmak için elimizden gelen her şeyi yapıyoruz.

### Her bir bireyin yeteneğini takdir ediyoruz

Çalışanlarımızın, CEVA bünyesinde çalışmayı sadece bir iş olarak değil bir kariyer yolculuğu olarak görmesini sağlama konusunda İnsan Kaynakları olarak kararlıyız. İnsan kaynakları faaliyetlerimizi bu doğrultuda geliştiriyor, mevcut süreçlerimizi güçlendirerek sürdürmeye devam ediyoruz. "CEVA'da başarılarımız fark edilir ve takdir edilir" yaklaşımımızla tüm yeteneklerimizin kariyer yolculuğunu destekliyoruz.

# PERYÖN EGE Şubesi'nde dolu dolu bir mayıs yaşandı

ODAĞINDA İNSAN VAR  
peryön  
EGE ŞUBESİ

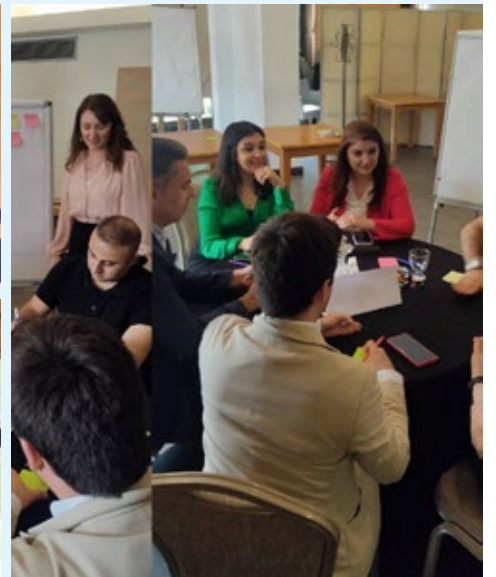
**PERYÖN Ege Şubesi, üye ve gönüllülere yönelik aktiviteleriyle Mayıs 2023'te yoğun bir programı geride bıraktı.**



Üye ve gönüllüler, 7 Mayıs 2023'te, Cumhuriyetin 100. yılına ithafen, "İyilik için Maraton İzmir"de koştu.



Ege Şubesi, Denizli'de 9 Mayıs 2023'te "Mutlu Saatler" etkinliğini gerçekleştirdi.



## 25. YUVARLAK MASA ÇALIŞTAYI'NDA "İK TRENDLERİ" ELE ALINDI

25. Yuvarlak Masa Çalıştayı 17 Mayıs 2023'te Best Western Otel Konak'ta gerçekleştirildi. Assessment System Kurucusu ve CEO'su Dr. Levent Sevinç ve TalenTouch İş Geliştirme İcra Direktörü Meral İşçi, İK Trendleri üzerine sunumlarını gerçekleştirdiler. Çalıştayı Ege Şubesi üye ve gönüllüleri yoğun ilgi gösterdi.



Mürsel Çavuş\*

py@peryon.org.tr

# Zaman Yaratmak: Önemli Olana Odaklanma Sanatı

Jake Knapp ve John Zeratsky birlikte kaleme aldıkları Zaman Yaratmak/Önemli Olana Odaklanma Sanatı insanlarla sanal dünyadan kurduğumuz iletişimin bize nasıl büyük bir bedel ödettiğini anlatıyor: Büyük zaman kayıpları ve odaklanma eksikliği. Yüzlerce taktikle bu sorun nasıl aşılır? Cevabı bu kitapta...

Yine kolay okunan, zengin içeriğiyle her okura hitap edebilen, bir solukta biten ve bol bol fayda üreten bir kitapla karşınızdayım: Zaman Yaratmak.

Olaylar şöyle gelişir; bir gün Jake Knapp ve John Zeratsky iş nedeniyle tanışır ve bir süre sonra çok iyi arkadaş olurlar. Her ikisi de çok farklı kişiliklere sahip bu ikili öyle iyi anlaşır ki birlikte kitap yazmaya karar verirler. Braden Kowitz'i de aralarına alarak yazdıkları ilk kitapları "Sprint, Sadece Beş Günde Büyük Sorunları Çözün Yeni Fikirleri Test Edin" (Yine aynı yayınevinden dilimize kazandırıldı) büyük bir başarı elde eder ve çok satanlar listelerine girer.

Bu başarının şevkiyle ortak çalışmaya devam eden ikili bu kez zamanı daha etkili kullanmayı kafaya takarlar. Bu kitap aslında bir uzmandan okura ulaşan bir kitap değil. Kendileri sadece hayatlarını iyileştirmek, önem verdikleri şeylere daha fazla zaman ayırmak için zaman kazanma yöntemlerini kendi üzerlerinde deniyorlar ve bunları derliyorlar. Bunların hangilerinin hangi okura daha iyi geleceğini bilmiyorlar ve bu nedenle önerdikleri taktikleri okurların kendi üzerlerinde denemelerini ve alınan sonuca göre bunları kullanmalarını tavsiye ediyorlar.

## Nasılın? Meşgul!

Kitabın nesini en çok sevdiğin diye soracak olursanız daha içindekiler sayfasında genel kabul gören resmi listeleme anlayışını kırıp aralara kendi el yazılarını ekleyen, kutularla, çöp adam çizimleriyle kitabı olabildiğine kişiselleştiren ve böylece okuru da sıkı bir dostları gibi kucaklayan dillerini çok sevdim.

Jake ve John kitapta sonsuzluk havuzu kavramına dikkat çekiyor. Tüm sosyal mecralar sonsuzluğa açılıyor, bu başta bize sunulan müthiş bir imkân gibi dursa da bardağın boş tarafında dikkat dağınıklığı ve odaklanma güçlüğü var.

Kitap, planlı olmayı hayatımızın bir parçası haline getirmenin formüllerini aktarıyor. Her gün öncelik listesi hazırlamak ve bu plana sadık kalmak... Böylece hep ertelediğimiz ve önemseyemediğimiz işler, duygusal tatminimizi artırıyor. Pek çok kişi planlı yaşamın özgürleşmeyi kısıtladığını düşünüyormuş. Ancak bunun böyle olmadığına kitabı okudukça ikna oluyorsunuz.

Tabii doğal olarak kitapta hedef tahtasına en çok oturan sosyal medya ve e-posta uygulamaları. Bir paylaşımı oluşturmak, yüklemek ve beğenileri, yorumları takip etmek, başkalarının ne yaptığını bakmakla ömrümüzü geçirme tehlikesi karşısında Jake ve John bize yüzlerce taktik sunuyor. Üstelik şunun da farkındalar; artık hepimiz cep telefonu ve sosyal medya ile iş yapıyoruz. Ayırdına varmamız gereken onların bizi değil, bizim onları kullanmamız ve yönetmemiz.

Mutlaka okuyun, pişman olmayacaksınız.



Yayınevi  
Buzdağı Yayınları

Yazar  
Jake Knapp ve  
John Zeratsky

## Sadeleşerek Özgürleş

### Minimalizmden Sürdürülebilir Yaşama

Yazar: **Hale Acun Aydın** - Yayınevi: **Metropolis Kitap**



Dağınıklıktan düzene, karmaşadan dinginliğe uzanan bu yolculukta kendi dönüşüm hikâyesini de paylaşan yazar, daha sade ve sürdürülebilir bir yaşama dair pek çok kavrama açıklık getiriyor. Sade bir yaşam tarzına sahip olma arayışlarının iklim krizi bağlamındaki bireysel sorumluluklarımız ve toplumsal dönüşümle nasıl ilişkilenebileceğini de aktarıyor.

## İş Planı Yazma Klavuzu

Yazar: **Aysan Doğaner**

Yayınevi: **Matiz Kitap**



Hazırlık aşamasından yazım aşamasına adım adım ilerleyen; örnek tablo, vaka analizi ve infografiklerle anlatımı kolaylaştıran bu kitabı okuduğunuzda, "İş planı yazmak bu kadar da kolay mıymış?" diyeceksiniz. İyi yazılmış bir iş planı; kendi işini kurmak ve kârlı büyümek isteyen girişimciler için harika bir pusula ve yol haritası.

## Yapıcı Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme

Yazar: **Yekta Özcan Özözer**

Yayınevi: **Matiz Kitap**



Yekta Özcan Özözer, kitapta konuları, pratik ve uygulamaya dönük yöntemlerle, mizahi tiplmelerle ve okurla etkileşimli bir şekilde ele almış. Bilimsel bir kitap için bu size alışılmadık dışında gelebilir. Kitap bu sayede konuları hızlı ve etkili bir şekilde öğrenmemizi kolaylaştırıyor.

## Zaman İllüzyonu

Yazar: **Joseph Mazur**

Çevirmen: **Tufan Göbekçin**

Yayınevi: **Paloma**



Ödüllü yazar ve matematikçi Joseph Mazur, zaman anlayışının insanlık tarihi boyunca nasıl evrildiğini inceliyor ve zamanın bizimle birlikte yaşadığına dair yeni bir vizyon sunuyor. Zaman İllüzyonu bizi, zamanla ilişkimizi ve onu en iyi şekilde nasıl kullanacağımızı yeniden düşünmeye zorlayacak yaratıcı bir bakış açısı sunuyor.

## Dönüşüm İçin Koçluk

Yazar: **Can Deniz Timur**

Yayınevi: **Luna Yayınları**



Bu kitap, dönüşüm yolculuğundaki koçlar, liderler ve potansiyelini ortaya çıkarmak isteyen her birey için faydalı bilgiler ve araçlar içeriyor. Dönüşümsel Koçluk Modeli, koçluğu bir disiplin dâhilinde uygulamak, faydalarını maksimize etmek, koçluk çalışmalarını kolaylaştırmak, süreç tasarımı her danışan için özelleştirmek adına özenle hazırlanmış.

## Verimlilik Savaşları 2

Yol Haritanız ve Çıkış Yollarınız

Yazar: **Hakan Cengiz**

Yayınevi: **Optimist Yayınları**



Hakan Cengiz, kendi sektöründe Türkiye'nin lideri üç firmada çalışma aşamalarını gözlemledi, yaşananları, mücadeleleri, zorlukları ve başarıları tüm detaylarıyla kaleme aldı. Verimlilik çalışmaları yapan firmalar neler kazanabiliyor? Ülkemizdeki Yalın Dönüşüm ve Kaizen çalışmaları bazen neden başarısız oluyor? Başarılı görünenler gerçekten başarılı mı, yoksa bir yanılsama mı? Hepsini bu kitapta detaylarıyla anlatılmış.

**Aziz Altun**

Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde aynı bölümde yüksek lisans yaptı. TÜBİTAK'ta Yazılım Mühendisi olarak kariyerine başladı. Cybersoft, İsoyer Bilişim, Türk Telekom, Avea, TTNET'te çalıştı. 2021'den atamaya dek HUAWEI'de Yazılım Geliştirme Müdürü olarak görev yapıyordu.

**Ming Bilgi Teknolojileri**  
Genel Müdür Yardımcısı

**Boğaç Devrimci**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Bilgi Üniversitesi'nde Finansal Ekonomi alanında tamamladı. Kariyerine Türkiye İş Bankası'nda Teftiş Kurulu Üyesi olarak başladı. 2022'de İş Net A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi oldu. Şubat 2021'den beri İş Bankası Çevik Yönetim Bölümü Alan Lideri olarak görev yapıyordu.

**Moka Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşu**  
Genel Müdürü

**Doruk Arbay**

Bilkent Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden mezun oldu. Bentley College İş İdaresi Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Finansal Analist olarak HSBC ve Bank of America'da adım attı. CNBC-e, Turkcell, Türk Telekom, Imperial Tobacco, Mondelez International Türkiye'de çalıştı. Nisan 2022'den bu yana Bosch Kamu Politikaları ve İletişim Direktörü olarak görev yapıyordu.

**Novartis** Türkiye Pazarı Erişim & Sağlık Çözümleri & Kamu İlişkileri Direktörü

**Erkut Baloğlu**

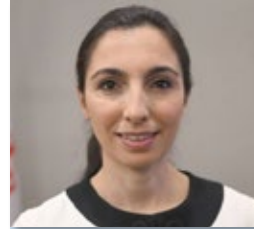
Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Finans Mühendisliği alanında yüksek lisans ve Bankacılık alanında doktora tamamladı. Cambridge ve Harvard Üniversitesi'nden liderlik, strateji, sürdürülebilirlik eğitimleri aldı. Finans sektöründe 22 yıl çalıştı. Halen üniversitelerde Dijital Dönüşüm ve Müşteri İlişkileri Yönetimi dersleri veriyor.

**Aktif Ventures**  
Genel Müdürü

**Gamze Kuzucu Gürses**

Boğaziçi Üniversitesi Moleküler Biyoloji ve Genetik Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitenin Medikal Sistemler ve Enformatik Bölümü'nde ve York Üniversitesi Sağlık Ekonomisi Bölümü'nde yüksek lisans yaptı. Kariyerine Pfizer'de başladı. Roche ve Lundbeck'te çalıştı. 2022'den bugüne Lilly Uluslararası İş Birimi'nde Merkezi Fiyatlandırma, Geri Ödeme ve Erişim Kıdemli Direktörü olarak görev yapıyordu.

**Lilly Kanada** - Fiyatlandırma, Geri Ödeme ve Erişim Kıdemli Direktörü

**Dr. Hafize Gaye Erkan**

İstanbul Erkek Lisesi ve Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Princeton Üniversitesi'nde Yönetim Araştırması ve Finans Mühendisliği alanında doktora yaptı. Kariyerine 2005 yılında Goldman Sachs'ta başladı. First Republic Bank, Tiffany & Co'da çalıştı. Merkez Bankası Başkanlığı öncesinde Marsh McLennan Yönetim Kurulu Üyesiydi.

**Merkez Bankası**  
Başkanı

**Hatice Vanlıoğlu**

İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. Kariyerine Dandy Sakız'da başladı. Türk Henkel'de çalıştı. 2014 yılında Philips'e katıldı. Son olarak Philips Kişisel Sağlık Orta Doğu, Türkiye ve Afrika Pazarlama Direktörüydü.

**Philips** - Kişisel Sağlık Gelişmekte Olan Pazarlar Kadın Bakım İş Birimi Lideri

**Marwa Khairalla**

Kahire'de bulunan Amerikan Alexandria Üniversitesi'nden mezun oldu. Atlanta'da Emory Üniversitesi'nde MBA Programını tamamladı. SIG Combibloc, Mondelez International ve Kraft Foods'da çeşitli yöneticilik görevlerinde çalıştı. 2020'de Gelişmekte Olan Pazarlar Tüketici Lastikleri Direktörü olarak Goodyear'a katıldı.

**Goodyear Türkiye**  
Genel Müdürü

**Meltem Kalender Öztürk**

Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Turkcell ve Süttaş'ta çalıştı. 2014-2017 arasında PERYÖN Yönetim Kurulu'nda görev aldı. Atama öncesinde ING Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi olarak görev yapıyordu.

**ING** - Hub ülkelerinden sorumlu Kıdemli İnsan Kaynakları İş Ortağı

**Murat Durmaz**

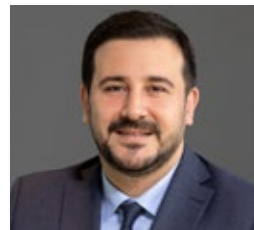
Boğaziçi Üniversitesi Makina Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2004'te Peppers and Rogers Group'ta Yönetim Danışmanı olarak başladı. Atama öncesinde Mastercard Doğu Avrupa Bölgesi Kartlı Ürünler Direktörü olarak görev yapıyordu.

**Mastercard** - Doğu Avrupa Bölgesi Ürünlerden Sorumlu Başkan Yardımcısı

**Nigah Aksan**

Bilkent Üniversitesi İşletme Bölümü'nde eğitimini tamamladı. Kariyerine 2007'de Garanti Bankası'nda Management Trainee olarak başladı. Yapı ve Kredi Bankası ve Unicredit Bank'ta çalıştı. Atama öncesinde Mercer'da insan kaynakları yönetim danışmanlığı alanında Strateji ve Planlama Direktörü olarak görev yapıyordu.

**Kariyer.net**  
Genel Müdür Yardımcısı

**Okan Vural**

Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine ABD'de Continental'de başladı. 2018'den bu yana Prometeon Türkiye'de İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Müdürü olarak görev yapıyordu.

**Prometeon**  
İnsan Kaynakları Direktörü

# 2.

## Şirketler Arası Strateji Turnuvası

Peryön Akademi ve Dr. Baransel Atçı, Strateji Dinamikleri Lab. iş birliğiyle gerçekleştirilen Şirketler Arası Strateji Turnuvası; şirket yöneticileri, şirket çalışanları ve MT programlarına katılanlar için deneyime dayalı beceriler geliştirebilecekleri, katılımcılara bir şirketi bütün fonksiyonlarıyla anlama, yönetme, rekabetçi bir piyasada kazanan stratejiyi tasarlama ve uygulama imkanı sağlayan, iş simülasyonuna dayalı bir stratejik liderlik gelişim ve yarışma programıdır.

Son başvuru tarihi

**25 Eylül 2023**

Ayrıntılı bilgi ve başvuru için

[www.peryon.org.tr](http://www.peryon.org.tr) / [akademi@peryon.org.tr](mailto:akademi@peryon.org.tr)