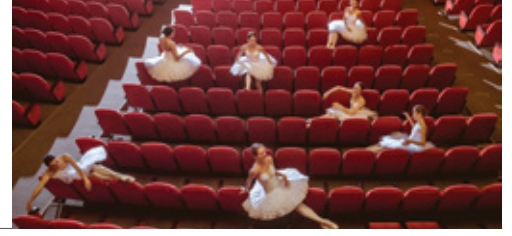


4

DOSYA

Pandemide kültür-sanat-eğlence:  
Kırılğan, dijital, iyileştirici...



17

YÖNETİMİN  
LİDERLERİ

"Başarı için en çok çaba gerektiren  
ama en kestirme yol değerlerdir"

Çağatay Özdoğru  
Esas Holding CEO'su

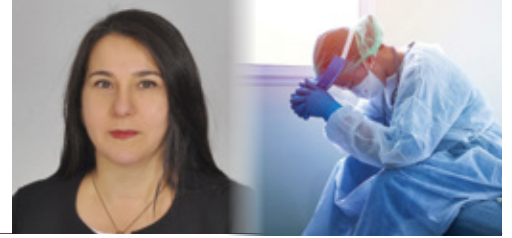


24

KONUK  
YAZAR

"Pandemide, kadın sağlık  
çalışanlarının kronik mesleki  
sorunları daha da ağırlaştı"

Prof. Dr. Sevilay Şenol Çelik  
Koç Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi  
Öğretim Üyesi / Türk Hemşireler Derneği  
Genel Başkanı



34

EĞİTİM

PERYÖN - Microsoft Türkiye  
iş birliğiyle  
"Geleceğin Yetkinlikleri  
Eğitim Programı"



40

ÇEŞİTLİLİK

İşte Birlikte İnsan Kaynakları  
Uygulama Rehberi



#### Yapımcı

PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

#### Tüzel Kişi Temsilcisi

Berna Öztınaz

#### Yayın Türü

Yerel, Süreli, 2 Aylık

#### Danışma Kurulu

Gaye Özcan, Şirin Mine Kılıç, Berna Öztınaz  
Günseli Özen, Emre Tamer, Güzin Öztürk

#### Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)

Berna Öztınaz

#### Yayın Direktörü

Şirin Mine Kılıç

#### Editör

Serra Sönmez

#### Katkıda bulunanlar

Aliye Gümüş, Aslıhan Işın

#### Yazarlar

Necdet Kenar, Ece Süeren Ok, Sevilay Şenol Çelik  
Erdem Özdemir, Arzu Pınar Demirel, Cem Sezgin  
Sait İşseven

#### Grafik Uygulama

Hale Tekcan

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

YAZARLAR

15 Ece Süeren Ok  
Konuk Yazar

16 Necdet Kenar  
Uzman Yorumu

33 Arzu Pınar Demirel  
Konuk Yazar

36 Erdem Özdemir  
Güncel İş Hukuku

46 Sait İşseven  
Kitap

BÖLÜMLER

23 Araştırma

28 Araştırma

30 Dijital İK

32 Yönetim

34 Eğitim

35 PERYÖN'den

38 Araştırma

44 Stratejik İK - Deloitte Sponsorluğunda

47 Kitaplık

48 Ajanda

49 Atamalar

PERYÖN Akademi işbirliğiyle 21. yüzyıl becerilerinizi güçlendirmek için

## Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı'nı şimdi keşfedin

Bulut Bilişim, Yapay Zeka, Blok Zinciri, Nesnelerin İnterneti ve daha pek çok konuda çevrimiçi kurslar, öğrenme yolları ve sertifikalar sunan eğitim programını buradan inceleyin.



Microsoft



PERYÖN  
TÜRKİYE İNSAN YÖNETİMİ DERNEĞİ

<https://aka.ms/PERYON>

# Eşitlik hiç bu kadar önemli olmamıştı

Yaşadığımız pandeminin uzun süreli pek çok etkisi olacağını hepimiz biliyoruz. Ama özellikle bir konu var ki toplumumuzun, eşitliğin ve iş dünyasının geleceğini doğrudan etkiliyor: Toplumsal cinsiyet eşitliği... Bu mesele daha önce hiç olmadığı kadar önemli bir hale geldi. Olumsuzlukların hızla giderilmesi, kadınların karar verme mekanizmalarında daha etkin bir biçimde yer almasıyla mümkün.

## Küresel sağlık çalışanlarının yüzde 70'i kadın

Pandemi döneminin en büyük zorlukları yaşattığı sektör ve çalışanlar şüphesiz sağlık sektörü ve sağlık emekçileriydi. Ayrıca pandemiye karşı savaşan sağlık çalışanlarının büyük bir kısmının da kadın olduğunu söyleyebiliriz. Birleşmiş Milletler Kadın Birimi verilerine göre; pandemi sürecinde ön saflarda yer alan sağlık sektörü çalışanlarının küresel olarak yüzde 70'ini kadınlar oluşturuyor. Türkiye'de doktorların yüzde 50'si, hemşirelerin yüzde 70'i, ebelerin ise tamamı kadınlardan oluşuyor.

Sağlık sektöründe çalışan kadınlar hem işlerinin ağır yükünü hem de toplumsal cinsiyet rollerini aynı anda omuzlamak durumunda kaldı. Uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme, aşırı iş yükü, kimi

zaman eksik koruyucu ekipmanla çalışmanın yanında kadın sağlık çalışanları; ev işleri ve çocuklarının bakımıyla da ilgilendi. Bunun sonucunda da iş/özel hayat dengeleri altüst oldu. Biz de bu dönemde PERYÖN – Türkiye İnsan Yönetimi Derneği olarak sağlık çalışanlarımızın yaşadıkları zorlukların farkındaydık. Bu anlamda onlara destek olabilmek için ülkemizde faaliyet gösteren koçluk dernekleri ile birlikte "Sağlık Çalışanları için Gönüllü Koçluk Programı" başlattık. Bu sayede mümkün olduğu kadar onları desteklemeye çalıştık.

## İşte Birlikte projemiz ile kelebek etkisi yarattık

Artık normalleşme dönemindeyiz. Bu süreç içerisinde pandeminin yarattığı yaraları sarmamız gerekiyor. Hayata geçirdiğimiz İşte Birlikte Projesi ile işe alım süreçlerinde ve çalışma hayatında fırsat eşitliğinin sağlanmasını; çalışma hayatının toplumsal cinsiyete, cinsel yönelim ve cinsiyet kimliği bağlamında, insan haklarına ve bireysel özgürlüklere saygılı bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemiştik. Bu maratona gönüllülerimizle, yönetim kurulumuzla, İstanbul Gedik Üniversitesi ile Hrant Dink Vakfı'yla ve bize destek veren tüm paydaş ve katılımcılarımızla beraber sürdürdük. Katılımcıların yaklaşık yüzde



**Berna Öztınaz**

PERİYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

pyl@peryon.org.tr

77'si çeşitlilik odaklı iş yeri ile ilgili bu süreçteki kazanımlarını, kurumları dışında da farkındalık yaratmak için kullanabileceklerini ve devam ettireceklerini belirttiler. Tüm bunlar bizim için harika sonuçlar.

## Katma değer sunan projelerimiz devam ediyor


İş dünyasının önemli gündem maddelerinden dijitalleşme, yeni iş modelleri ve geleceğin yetkinlikleri konularında da yol gösterici olmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu anlamda Microsoft Türkiye ile birlikte Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı'nı hayata geçirdik. Uygulamaya koyduğumuz bu projemiz çok kıymetli. Çünkü pandemi, dijital dünyaya evrilen değişimi daha da ivmelendirdi.

Ayrıca PERYÖN, IMPACT 2030 Türkiye Etki Konseyi'nin de üyesi. Burada da Türkiye'de çalışan gönüllüğünün mevcut, durumunu, potansiyelini ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına etkisini gösteren bir araştırmayı hayata geçirdik. Bu araştırmanın da önümüzdeki dönemde iş dünyasının çeceği yol haritasına aydınlık bir fener olacağını söyleyebilirim.

Sağlıklı ve mutlu yarınlar dileğiyle...

# Pandemide kültür-sanat-eğlence: Kırılgan, dijital, iyileştirici...



A photograph of a ballerina in a white tutu sitting on a red seat in an empty theater. The theater has rows of red seats and a wooden floor. The ballerina is looking towards the camera. The text is overlaid on the image.

PANDEMİ SÜRECİNDE, DEZAVANTAJLI VE GÜVENCESİZ ÇALIŞMA KOŞULLARININ DA ETKİSİYLE KÜLTÜR-SANAT-EĞLENCE SEKTÖRÜ DAHA KIRILGAN HALE GELDİ. BU SEKTÖRDE ÇALIŞANLAR, ETKİNLİK MEKANLARININ VE GECE YAŞAMININ SALGIN ÖNLEMLERİ KAPSAMINDA KAPALI TUTULMASI NEDENİYLE, GEÇMİŞE GÖRE DAHA ZORLU ŞARTLARDA HAYATLARINI İDAME ETTİRİYORLAR. SEKTÖR PROFESYONELLERİ, YAPTIKLARI İŞİN BİR MESLEK OLDUĞUNUN ALTINI ÇİZİYOR, İŞ DÜNYASININ VE DEVLETİN, DAHA FAZLA VE SÜRDÜRÜLEBİLİR DESTEK SUNMASINI BEKLİYOR. KÜLTÜR-SANAT EMEKÇİLERİ, MESLEKİ FAALİYETLERİNİN; BİR LÜKS YA DA HOBİ OLARAK GÖRÜLMESİNDEN DE RAHATSIZ. “SANAT İYİLEŞTİRİR, BİRLEŞTİRİR” DİYEREK DAYANIŞMAYA GİDEN MESLEK ÖRGÜTLERİ VE SANATSAL OLUŞUMLAR, SEKTÖRDEKİ HER KADEMEDEN ÇALIŞANIN BU ZOR ZAMANLARI EN AZ HASARLA ATLATMASINA DESTEK OLUYOR. BU SÜREÇTE, KÜLTÜREL FAALİYETLERİ DESTEKLEYEN KURUMLARIN OLMASI VE KÜLTÜR-SANATIN DİJİTALE TAŞINARAK DEVAM ETMESİ İSE UMUT VERİCİ. BAZI BELEDİYELER DE BU SÜREÇTE KAYDA DEĞER DESTEKLER SUNARAK SANATÇILARIN SÜREÇTEN DAHA AZ ETKİLENMESİNE YARDIMCI OLUYOR.

Şubat 2020'den itibaren tüm dünyada etkili olan Covid-19 pandemisi yaşamın tüm alanlarını olduğu gibi kültür-sanat ve eğlence sektörünü de etkiliyor. Pandeminin ilk aylarında yaşanan geniş kapsamlı karantina ve "evde kal" politikası; sahneleri, tiyatro ve sinema salonlarını seyircisiz bıraktı, sergiler kapılarını kapattı, festivaller ertelendi ya da bazı durumlarda iptal edildi. Pandemi sürecinde dezavantajlı ve güvencesiz çalışma koşullarının da etkisiyle en kırılgan sektörlerden biri haline gelen kültür-sanat-eğlence alanında çalışanlar zorlu şartlarda hayatlarını idame ettiriyor.

İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın (İKSV) "Pandemi Sırasında Kültür-Sanatın Birleştirici Gücü ve Alanın İhtiyaçları" raporuna göre, internette günlük ortalama 7 saat, sosyal medyada ise yaklaşık 3 saat geçirilen günlerde, dijital platformlardaki sanatsal faaliyetler, çocuklar, gençler ve yetişkinlerin nitelikli vakit geçirmesine ve iyi hissetmelerine yardımcı oldu. Kültür-sanat alanının sınırlarını genişleterek, bireylerin yaratıcı ifade ve sanatla ilişkilene biçimlerini de dönüştüren katılımcı yaklaşımlar, bugünün şartlarında daha çok anlam kazandı. Bu dönemde "çevrimiçi hayat" kültür

sanat için de temel eksen haline aldı. Yaz aylarında başlayan "yeni normal" sürecinde kültür sanat aktiviteleri hijyen ve mesafe kuralları ile birlikte yavaş yavaş hareketlense de yeniden alınan pandemi tedbirleriyle tamamen dijital ortama taşındı.

TÜİK tarafından açıklanan Mayıs 2020 dönemi işgücü rakamlarına göre, kültür-sanat ve eğlence hizmetlerinde istihdam edilenler diğer sektörlerle göre zaten çok daha düşük. Bu sebeple de sayısal olarak bu sektördeki istihdam kaybı çok dikkat çekmiyor. 2020'nin başında 142 bin kişinin çalıştığı bu alanlarda Mayıs 2020 itibarıyla 102 bin kişi görev alıyor.



Güvencesiz çalışma koşulları sebebiyle kültür-sanat-eğlence sektörü pandemide daha kırılgan hale geldi. Sektör profesyonelleri daha fazla destek bekliyor.

#pandemidesanat #sanat #kültürsanat



**Kutlu Özmakinacı**

*Bas Gitarist (Yüksek Sadakat)  
Besteci, Söz Yazarı*

**"Yaşamak için  
enstrümanlarını satan  
müzisyenler var"**

Müzik sektörü ve emekçileri için temel bir düzenleme yok. Hemen hemen hepsi kayıt dışı çalışan, bugün kazanıp bugün tüketen ve yarın tekrar kazanmak zorunda olan insanlar. Akustik gitarıyla bir grupta müzik yapanlardan Kumkapı'daki balık restoranlarında enstrüman çalarak geçimini sağlayanlara dek herkes "müzisyen" tanımına dahildir. Müzisyenlerin pek çoğu sigortasız, kayıtsız çalışıyor. Bu tabloya bir de Covid-19 eklenip çalışma imkânları sıfırlanınca enstrümanlarını yani geçim kaynaklarını satmak zorunda kalanlar ya da intihar edenler gibi çok dramatik hikâyeler duyuyoruz."

*Kaynak: Sputnik News*

**Doğan Kospançalı**

Grup Rapsodi Şefi



**“Pandemide  
‘ruhun beslenme  
gereksinimi’  
ihmal edildi”**

Kültür, sanat ve eğlence sektörü çalışanları, genellikle akşam ve gece saatlerinde mesai yaptıkları için pandeminin belki de en çok vurduğu kesim olarak nitelendirilebilir. Oysa sanatçılar sanat icra ederek hayatını kazanır. Ancak toplumumuzda ne yazık ki sanat sadece bir “hobi”

olarak kabul ediliyor. Pandemide kültür, sanat ve eğlence sektöründe çalışan insanların büyük sıkıntılar çekmesinin temelinde de bu bakış açısı yatıyor. Yaşadığımız genel bir sistem sorunu. Müzisyenlerin yüzde 70’i kayıt dışı çalışıyor ve çoğu gerçek değerinde hak ediş almıyorlar.

### **Sanat “her zaman” desteklenmeli**

Yaşadığımız bu dönemde, virüs kaynaklı genel-fiziksel sağlık sorunlarını bir kenara koyarsak, toplumun hemen hemen her kesiminden insanların ruh sağlığı da bozuldu. Sanat sadece eğlenmek, gülmek için icra edilmez. Sanat iyileştirir, acıyı dindirir, rahatlatır, sorunların çözümüne destek olur, ruhu besler, ufuk açar, hayata, olaylara ve durumlara bakışınızı değiştirir. Sanat çok yüce ve çok gerekli bir olgudur. Bu nedenle “her zaman” desteklenmelidir.

### **Devlet desteğini sınırlı kitleler aldı**

Belki iddialı bir söylem olacak ama pandemi gibi bir süreçten geçerken insanların sanata eskisinden daha fazla

ihtiyacı vardı. Halka moral vermek için sokak sokak gezen orkestraları görünce hangimiz mutlu olmadık? Çünkü iyi geliyor!

Buna rağmen kamu ve özel sektör, (belli başlı kurumlar dışında) pandemi sürecinde kültür, sanat ve özellikle eğlence sektöründe çalışanlara varlığını yeterince hissettiremedi. Devletin desteğinden genellikle sınırlı kitleler yararlanabildi. Oysa bu alanlarda çalışanlar çok küçük gelirlerle ayakta kalmaya çalışıyorlar. Özel sektör nezdinde kültür ve sanatın desteklenmesi, bir sosyal sorumluluk meselesi olarak ele alınmalı. Özeleştiri de yapacak olursak, çok az sayıda sanatçı orkestralarını gözetti.

**“ÖZEL SEKTÖR NEZDİNDE  
KÜLTÜR VE SANATIN  
DESTEKLENMESİ, BİR  
SOSYAL SORUMLULUK  
MESELESİ OLARAK  
ELE ALINMALI.”**

### **“Yapabileceğimiz başka bir işimiz, mesleğimiz yok”**

Kayıt dışı çalışan sayısının çok yüksek olduğu kültür-sanat ve eğlence alanında pek çok kişi işsizlik maaşı ve geçici çalışma ödeneğinden yararlanamıyor. Tiyatro oyuncusu Mehmet Solmaz, açmazı şöyle özetliyor: “Pandemi öncesi birden fazla işte, 2-3 oyunda oynayarak, oyuncu koçluğu, drama hocalığı gibi 4-5 iş yaparak geçimimizi sağlıyorduk. Mart 2020’de, yani tam tiyatro sezonunda, işlerin tamamı bıçak gibi kesildi, işsiz ve

gelirsiz kaldık. Yapabileceğimiz örneğin garsonluk gibi başka işler de yok oldu. Birçok arkadaşımız evini kapattı, memleketine gitti.”

### **Doğası gereği dijitalle uyumlu olan “film” endüstrisi de durdu**

KREKSA kurucusu, Kültür Ekonomisi ve Kültür Politikaları Uzmanı Dr. Funda Lena’nın pandeminin ardından kültür sanat ekonomisinin nasıl şekilleneceğine dair yaptığı araştırmada şu bilgiler yer alıyor: “Kayıtlı müzik, sinema ve televizyon, yayıncılık,

gösteri sanatları, görsel sanatlar ve tasarım faaliyetlerinden oluşan kültür ekonomisinin TÜİK’in en güncel verisi olan 2017’deki cirosu 14,6 milyar TL, katma değeri 3,6 milyar TL. Bu alanlarda faaliyet gösteren işletme sayısı 15 bin 394 ve çalışan sayısı ise 52 bin 80. Öte yandan, bu sektörlerde kayıt dışı çalışma oranı çok yüksek. TÜİK’in 2017 rakamlarından hareketle 20 milyar TL düzeylerinde olmasını bekleyebileceğimiz 2020 cirosu, hepimizin tahmin edebileceği gibi, çok daha düşük olacak. Sektörler bazında bir inceleme yapacak olursak, Türkiye

Yayıncılar Birliği'nin (TÜRKYAYBİR) üyeleriyle yaptığı bir anket çalışmasına göre, pandeminin başladığı ilk ay yayıncılık sektörü yüzde 63 daraldı. Yayıncılık sektörü, TÜRKYAYBİR'in çabalarıyla, hükümetin ekonomik destek paketlerinden yararlanabilecek sektörler arasına alındı.

Kültür ekonomisi içerisinde yüzde 50'lik payla en büyük yere sahip olan film endüstrisi de pandemide durdu. Sinema sanatı, doğası gereği, dijital ile daha uyumlu bir alan. Bu alanda çalışan kişiler, televizyon ve dijital platformlar için yeni iş modellerini görece kolay şekilde geliştirebilirler. Öte yandan, izleyicilerin yeniden sinema salonlarında film izlemesi için biraz daha zaman geçmesi gerekecek.

Birçok sinema salonu kapanacak; birçok yapımcı uzun bir süre yeni filmlere yatırım yapmayacak. Bu olumsuzlukların önüne geçilebilmesi için bu alana özel kamu desteklerinin oluşturulması şart. Kayıtlı müzik alanı pandemiden pek fazla etkilenecek bir alan gibi görünmese de bu alanın zaten pandemi öncesinde de sorunluymuştu.

Müzik alanında faaliyet gösteren sanatçıların, müzisyenlerin ve diğer teknik personelin gelirlerinin büyük bölümünü zaten canlı müzikten kazanılıyordu. Nisan 2020'de bu konuda yürüttüğümüz anket çalışmasına katılan 570 kişinin yüzde 44'ü, salgın bitse bile bu tip etkinliklere, ancak aradan uzun bir zaman geçip hastalığın tekrar yayılmayacağına

inandığı zaman tekrar katılabileceğini söylüyordu. Yüzde 41 ise, ancak ve ancak dezenfeksiyon ve aralıklı oturma düzeni gibi önlemleri aldığına inandığı kültür kurumlarının etkinliklerine katılabileceğini belirtiyordu."

## Pandeminin olası etkileri dayanışma ile çözülebilir

Her yıl gerçekleştirdiği festivallerle kültür sanat hayatının en temel organizasyonlarından olan İKSV, Nisan 2020'de yayınladığı raporda pandeminin olası etkilerinin dayanışma ile çözülebileceği öngörüsü ve çağrısı yaptı. "Pandemi Sırasında Kültür-Sanatın Birleştirici Gücü ve Alanın İhtiyaçları" başlıklı raporda; endişe ve belirsizlikler barındıran salgın sürecinde insanları bir

## ORGANİZASYONLAR VE KURUMLAR DİJİTALLE KUCAKLAŞTI

### 15. CONTEMPORARY İSTANBUL'DA DİJİTAL DEVRİM

Akbank'ın ana sponsorluğunda gerçekleştirilen 15. Contemporary İstanbul, 19 Aralık 2020 - 6 Ocak 2021 arasında, hem fiziksel hem de çevrimiçi olarak düzenlendi. Çağdaş sanatın bölgedeki merkez üssü olarak hareket eden fuar, bölgenin sanat pazarı ve koleksiyoner tabanını bir araya getirdi.

### TURKCELL DESTEĞİYLE MÜZİSYENLER EVDEN CANLI KONSERLER VERDİ

#EvdeHayatVar kampanyası kapsamında, Turkcell desteği, fizy ve TV+ iş birliği ile Türkiye'nin popüler müzisyenleri, kendi evlerinden verdikleri canlı konserlerle 30 Mart - 9 Nisan 2020 arasında milyonlarca buluştu.

### 24. İSTANBUL TİYATRO FESTİVALİ İLK KEZ DİJİTAL

14 Aralık 2020'ye kadar gösterimde kalan oyunlar pek çok sahnede seyirciyle buluşsa da çevrimiçi performanslara dayalı "dijital tiyatro" kavramı bu seneki festivale adeta damgasını vurdu.

### BORUSAN SANAT TV KURULDU

Borusan Sanat, 2020-2021 sezonunun tamamını çevrimiçi olarak gerçekleştirme kararı almıştı. Borusan Sanat, kendi radyosu Borusan Klasik ([www.karnaval.com/borusanklasik](http://www.karnaval.com/borusanklasik)) ve Ocak 2021'de hayata geçirdiği dijital platform Borusan Sanat TV ([www.borusansanat.tv](http://www.borusansanat.tv)) ile takipçilerine konserlerini ulaştırıyor.

### ACI REÇETE #02 SERGİSİ, BORUSAN MÜZİK EVİ'NDEKİ DEV EKRANDAN HALKA SUNULDU

Borusan Contemporary'nin düzenlediği, :mentalkLINIK sanatçı ikilisinin, Acı Reçete #02 sergisi Borusan Contemporary'nin web sitesi üzerinden 7/24 izleyici ile buluşturuldu. Bununla beraber sergi, İstiklal Caddesi'nde bulunan Borusan Müzik Evi binası vitrinine yerleştirilen dev ekran aracılığıyla eş zamanlı olarak kamusal alana taşındı.

## COVID-19 PANDEMİSİNİN ARDINDAN KÜLTÜR-SANAT EKONOMİSİ NASIL ŞEKİLLENECEK?

### Mekanlara gitmek için önce "emin" olmak gerekiyor

- %44** "Pandemi artık sona erdi" dense dahi yeni vakaların çıkmadığına emin olduktan sonra gösterilere yeniden gitmeye başlayacaklar
- %41** Etkinlik mekânlarında virüs bulaşmasına karşı önlemler alındığına inanırsa gidecekler
- %15** Herhangi bir korku duymadan kültür sanat ortamına geri dönecek olanlar  
**"Canlı" performans**
- %43** Sadece salgın süresince tiyatro, konser vb. etkinlikleri dijitalde izlemeyi tercih edenler
- %32** Her şartta canlı izlemeyi tercih edenler
- %25** Salgın süresince ve sonrasında tiyatro, konser vb. bu etkinlikleri dijitalde izlemeye sıcak bakanlar

Kaynak: Birgün - KREKSA Kültür Araştırmaları, Akademisyen Funda Lena

**Ebru Özdemir***Limak Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı*

*“Ücretsiz programlar kadar sanatçılara sunulan destek de önemli”*

Kültür-sanatın üretimine ve yaygınlaştırılmasına katkı sağlayan kişi ve kurumların faaliyetlerini ertelediklerine ya da iptal ettiklerine şahit olduk. Yaratıcı dijital çözümlerde ise önemli gelişmeler olduğunu görmek memnuniyet verici. Özellikle kültür-sanat arşivlerinin dijital uygulamalar aracılığıyla sanat takipçileri ile ücretsiz olarak paylaşılmasını önemli buluyorum. Ancak sanatçıların böyle bir dönemde daha çok üretebilmesi amacıyla oluşturulan destek programları da bir o kadar değerli.

### Sanatın iyileştirici gücünden yararlanıyoruz

Limak olarak, genel sanat yönetmenliğini Tenor Murat Karahan'ın yaptığı Limak Filarmoni Orkestrası ile müziğin bütünleştirici, birleştirici ve hatta 'iyileştirici' gücünden yararlanabilmemiz için pandemi sürecinde dijital medya üzerinden çalışmalarımızı sürdürdük. 2016'da

kurulan Limak Filarmoni Orkestrası "Zeki Müren" şarkılarıyla bugüne dek Türkiye'nin farklı illerinde verilen 14 konser ile 20 binden fazla izleyiciye ulaştı. Limak Filarmoni Orkestrası ile mevcut projelerimizi zenginleştirmeyi hedefliyoruz. Bir yandan klasik müziğe gönül veren genç yetenekleri desteklemeye devam edeceğiz. Diğer yandan da çok sesli müziği ülkemizin her bölgesinde, geniş kitlelere ulaştırmayı sürdüreceğiz. Ayrıca bu yıl, Zeki Müren şarkıları turnesi çerçevesinde bir belgesel projesi üzerinde çalışmalarımız devam ediyor.



araya getiren, rahatlatan, ilham ve umut veren sanatçıları ve kültür kurumlarını desteklemek; kültürel hayatın sürdürülebilirliğini güvence altına almak ve ülke ekonomisine katkısını sürdürmek için kısa ve uzun vadeli önlemlerin hızla alınması gerektiğinin altı çizildi.

Raporun ikinci bölümünde ABD, Avrupa Birliği üyesi ülkeler ile Arjantin ve Meksika gibi bazı Latin Amerika ülkelerinin salgının etkilerinin görüldüğü ilk aylarda sanatsal ve kültürel kurumlara yönelik hazırlanan doğrudan destek paketleri not edildi. Raporun üçüncü ve son bölümünün oluşturduğu Türkiye kısmında ise Türkiye'deki destekler irdelendi.

Türkiye'de devlet, öncelikle vergi ve kredi ödemelerinde ötelemeye gitti.

İlerleyen dönemde ise pandemi sürecinde büyük maddi zorluklarla karşılaşan müzisyenler için Kültür ve Turizm Bakanlığı 1000 TL tutarında bir destek programı başlattı. 16 Aralık 2020'de başlayan ve 25 Aralık 2020'de sona eren başvuru süresince toplam 29 bin 679 başvuru yapıldı. Bakanlık 24 bin 522 müzisyenin başvurusunu kabul etti. Başvurusu kabul edilen müzisyenlere üç ay boyunca ayda 1000 liralık maddi destek sağlanmasına karar verildi. Destek, bakanlığa bağlı Yunus Emre Enstitüsü, müzik sektöründe faaliyet gösteren altı büyük sivil toplum kuruluşu ve üç

müzik meslek birliğinin iş birliğiyle gerçekleştiriliyor.

### Mesleki örgütler ve oluşumlar dayanışmayı güçlendiriyor

Kültür-sanat alanında faaliyet gösteren mesleki örgütler ve oluşumlar, pandemi sürecinde sektör çalışanlarının sorunlarının derinleşmesinin önüne geçmek için çeşitli projeleri hayata geçiriyorlar. "Ortak Yapım" projesi bunlardan biri. Tiyatro alanında yeni oyun üretimine destek sağlamak amacıyla bir araya gelen BKM, DasDas, ENKA Sanat, İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) ve Zorlu PSM, Ortak Yapım projesi ile 10 yeni yapıyı ülke tiyatrosuna kazandırmak

amacıyla yola çıktı. Proje kapsamında desteklenecek oyun metinlerinden beşinin yazarı projenin seçici kurulu tarafından belirlenmiş; kalan beş metin için ise açık çağrı yapılmıştı. Ön Değerlendirme Kurulu ile Tiyatro Sanatçısı Demet Akbağ, Zorlu PSM Programlama Yöneticisi Duygu Bayram, Tiyatro Sanatçısı Mert Fırat, Dramaturg Beliz Güçbilmez, Tiyatro Eleştirmeni, Akademisyen, Yazar Dikmen Gürün, ENKA Sanat Direktörü Gül Mimaroglu, Tiyatro Sanatçısı Tilbe Saran ve İstanbul Tiyatro Festivali Direktörü Leman Yılmaz'dan oluşan Seçici Kurul, açık çağrıya gelen başvurular arasından,

Ortak Yapım projesi kapsamında desteklenecek oyunlara oy çokluğuyla karar verdi. Desteğe değer bulunan oyun yazarlarına 7 bin 500 TL tutarında destek verilecek. Oyunların prömiyeri de 2021 yılı içinde yapımcılığı üstlenen kurum tarafından belirlenen bir sahnede yapılacak.

### **Gülriiz Sururi – Engin Cezzar Tiyatro Teşvik Ödülü'nden 210 bin TL karşılıksız destek**

Mesleki dayanışmayı sürdürmek için atılmış bir diğer önemli destek İKSV tarafından Gülriiz Sururi – Engin Cezzar

Tiyatro Teşvik Ödülü kapsamında verildi. Yaptıkları üretim ve yenilikçi yaklaşımlarıyla tiyatronun gelişimine katkıda bulunan tiyatro topluluklarına veya kişilere 2018'den bu yana verilen Gülriiz Sururi – Engin Cezzar Tiyatro Teşvik Ödülü, belirlenen 14 tiyatro sahnesine Covid-19 salgınının neden olduğu zor koşulları atlattıklarına bir katkı olarak "karşılıksız" verildi.

Toplam 210 bin TL tutarındaki ödül, 2017 ve öncesinde kurularak bugüne kadar çalışmalarını aralıksız sürdüren, 12 ay kira ödediği yerleşik bir mekânı olan ve koltuk sayısı 100'ü geçmeyen

#### **Nursel Ölzmez Ateş**

*Borusan Holding İnsan Kaynakları ve Kurumsal İletişim Grup Başkanı*



**“Sunulan desteklerin sürdürülebilir olması önem taşıyor”**

Pandemi sürecinde kültürel hayatın sürdürülebilirliğini güvence altına almak adına insanları bir araya getiren, ilham veren sanatçıları ve kültür kurumlarını desteklemenin önemli olduğuna inanıyoruz. Kültür sanat üreten,

sinema, tiyatro, müze, galeri ve konser mekanlarının kapatılmasıyla birlikte pek çok kurum sahibi ve sanatçı gelirini kaybetti. Dünya genelinde yaşanan bu kriz neticesinde birçok ülke, kültürel dayanışma adına, sanatçılarına destek amaçlı paketler sundu.

### **Bugün sanatsal üretime destek verilmesi her zamankinden daha önemli**

Türkiye’de de gerek devlet gerek iş dünyası benzer adımlar atmaya gayret etti. Ancak bulunan çözümlerin sürdürülebilir olması önem kazanıyor. Sanatın birleştirici gücünü referans alarak, fiziksel mesafeli dönemde sanatsal üretime destek verilmesi bugün her zamankinden daha da önem taşıyor. Sanatçıların kendilerini iyi hissettikleri yerde, sahnede olmaları önemli. Bu da ancak salgının etkisinin azalması ve uzun vadede pandeminin bitmesiyle gerçekleşebilecek. Bu döneme kadar sivil toplum ve özel örgütlerin bir araya gelerek hareket etmesinin, kültür yönetimine devlet destek paketlerinin sunulmasının önemli olduğuna inanıyoruz.

#### **Ahmet Etem Erenli**

*Borusan Kocabıyık Vakfı Genel Koordinatörü*

**“İşin maddi yükünü göğüsleyerek tüm konserleri ücretsiz düzenledik”**

Küresel salgının toplumsal ve sanatsal açıdan giderek ağırlaşan koşullarına karşı sorumluluk üstleniyoruz. Borusan Sanat'ın yeni sezon programını da bu koşullar altında şekillendirdik. Çok istesek de izleyicilere açık olarak gerçekleştirilmeyi tasarladığımız her konser, içinde birçok riskler barındırıyordu. Teması azaltma çabamız, nihayetinde kadromuzun giderek küçülmesi anlamını taşıyor. Kadromuzun küçülmesi ise hem sanatsal kapasitemizden taviz vermemizi dayatıyor hem de serbest çalışan sanatçılarımız için maddi sorunlara yol açıyordu. Sanatın olduğu kadar sanatçının da korunması gerektiği ilkemizden hareketle, işin maddi yükümlülüklerini göğüslemeye ve bu sezonki bütün konserlerimizi ücretsiz olarak düzenlemeye karar verdik.

tiyatro sahnelerinden; Asmalı Sahne, Altkat Sanat Tiyatrosu, BiSahne, Cihangir Atölye Sahnesi, Craft Tiyatro Kadıköy, Çıplak Ayaklar Stüdyosu, Entropi Sahne, Eylül Sahnesi, GRİ Sahne, istanbulimpro Sahne, Kadıköy Emek Tiyatrosu, Kadıköy Theatron, Kumbaracı50, Tatavla Sahne arasında paylaşılacak. Bu yıl ödülü almaya hak kazanan sahnelerin geçen yıllardan farklı olarak, yeni bir eser üretmeleri beklenmeyecek.

### Festivaller ertelemeli yapıldı

Festival mevsimi olan yaz aylarında salgının kültür-sanat hayatına etkileri gözle görünür bir boyut kazandı. "Yeni normal" koşulları yaz başında yürürlüğe girse de yerel, ulusal ya da uluslararası pek çok festival erteleme, bazıları da iptal kararı aldı. Eylül ayından itibaren ertelenmiş festivaller gecikme ve salgın şartlarında da olsa sanatseverlerle buluşmaya başladı. Yaz ve sonbahar aylarında canlı performanslar yeniden izleyiciyle buluşsa da yasakların yeniden başlaması ve kış mevsiminin de etkisiyle beraber organizasyonlar daha yoğun şekilde online platformlara taşındı.

### "Dayanışmanın 100'ü Şiir"

Salgınla birlikte perdelerini kapatan tiyatro çalışanları için sanatçılar bir araya gelerek "Dayanışmanın 100'ü Şiir" platformunu kurdu. Oyuncusundan dekorcusuna, yönetmeninden teknik

ekibine çoğu temsil başına yevmiye usulü çalışan 2 binden fazla tiyatro emekçisinin işsiz kaldığı bu dönemi dayanışmayla atlatabilmesi için harekete geçti. Ayşenil Şamlıoğlu, Birce Akalay, Burcu Biricik, Çağlar Çorumlu, Demet Akbağ, Demet Evgar, Erdal Beşikçioğlu, Erkan Kolçak Köstendil, Genco Erkal, Haldun Dormen, Mehmet Aslantuğ, Mert Fırat, Metin Akpınar, Nurgül Yeşilçay, Ozan Güven, Serra Yılmaz, Songül Öden, Şebnem Bozoklu, Tilbe Saran gibi isimler Atilla İlhan'dan Nazım Hikmet'e, Pir Sultan Abdal'dan Rifat Ilgaz'a uzanan telif haklarının bağışlandığı 51 şairin şiirini tiyatrocular için seslendirdi. Şiirlerin ücretsiz olarak erişime açıldığı Dayanışmanın100usiir.org adresi üzerinden toplanacak destekler, tiyatro emekçilerine haftalık 250 TL'lik "Birlikte Kart" temin edilerek dağıtılıyor.

### Kültür-sanat yeniden şekilleniyor

Covid-19'un eğlence ve medya sektörü üzerindeki etkilerini inceleyen "PwC Küresel Eğlence ve Medya Sektörüne Bakış 2020-2024 Raporu"na göre, 21 yıldan bu yana en keskin düşüş bekleniyor. Rapordaki veriler, gelirlerin, 2019'a göre yüzde 5,6 (120 milyar ABD Doları) azalacağını gösteriyor.

53 ülkede 14 alt segmente ilişkin gelir verilerini ve öngörülerini içeren rapora göre 2021'de küresel eğlence ve

## MESLEKİ ÖRGÜTLER, PANDEMİ SÜRECİNDE SAĞLADIKLARI DESTEKLERLE DAYANIŞMAYI GÜÇLENDİRDİ.

medya sektörü harcamaları yüzde 6,4 artacakken, sektörün küresel gelirleri için önümüzdeki beş yıllık tahmin döneminde yıllık bileşik büyüme oranı yüzde 2,8'e ulaşacak. Gelişmelere ışık tutan raporda, dünya genelindeki en hızlı büyümenin yıllık ortalama yüzde 20,7 ile müzik yayını ve yüzde 11,6 ile internet videolarında yaşanacağı; Türkiye'de ise önümüzdeki 5 yılda ortalama yüzde 6'lık büyümeyle, sektör büyüklüğünün 2021 yılında 14,8 milyar dolar olacağı belirtiliyor.

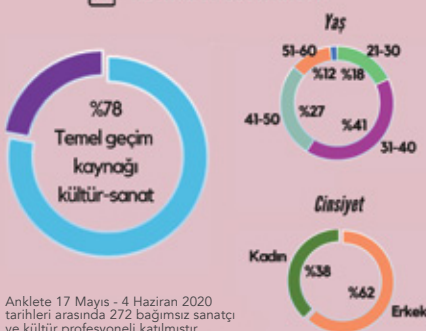
### Dünyadan çevrimiçi etkinlikler

Çevrimiçi festival, film, oyun ve konserler kadar hatta bu etkinliklerden daha yoğun bir biçimde çevrimiçi sergiler pandemi ile birlikte gündeme geldi. Bu konuda öne çıkan platform da Google Arts & Culture oldu. Dünya çapında bin 160 müze ve sanat galerisi Google Arts & Culture aracılığı ile hem koleksiyonlarını hem de süreli

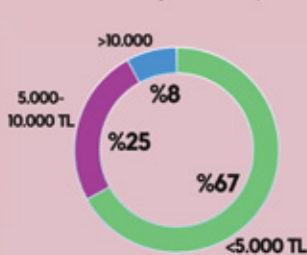
## PANDEMİNİN BAĞIMSIZ SANATÇILAR VE KÜLTÜR PROFESYONELERİNİN EKONOMİK DURUMUNA ETKİLERİ



### Katılımcı Özellikleri



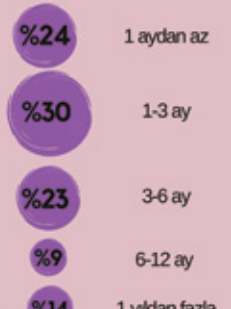
### Pandemi öncesi kültür-sanattan ortalama aylık kazanç



### İşleriniz pandemi sürecinde ne kadar etkilendi?



### Bu koşullarda destek almadan ayakta kalma süresi



KREKSA ©

Ankete 17 Mayıs - 4 Haziran 2020 tarihleri arasında 272 bağımsız sanatçı ve kültür profesyoneli katılmıştır. Anket dijital ortamda uygulanmıştır.

**İsmail Özbayraktar**

Turkcell Kurumsal İletişim Direktörü



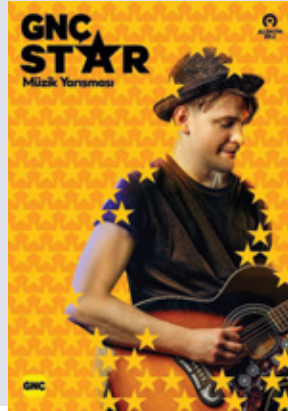
## “Kültür-sanatı desteklemeye dijitalden devam ediyoruz”

Yarışması'na 2 binden fazla başvuru aldık. Yarışmacıların performanslarını GNÇ uygulaması üzerinden 25 binden fazla kullanıcı oyladı. İlk 10'a kalan finalistlerin performansları GNÇ YouTube kanalında gerçekleştirilen canlı yayın sırasında ünlü sanatçılar Ferman Akgül ve Fatma Turgut tarafından değerlendirildi. Dijital final ise yüz binlerce kişi tarafından izlendi.

Kültür-sanatı ülkemizde desteklemek ve yüceltmek adına çalışmalarımızı dijitalde

sürdürüyoruz. 2018'den bu yana mekân sponsorlarımızdan olduğumuz Zorlu PSM'de yer alan Turkcell Sahnesi'ndeki etkinliklerimiz pandemi önlemleri kapsamında gerçekleşiyor. Burada Turkcell Sahnesi ve Turkcell Platinum Sahnesi'nde dünyaca ünlü gösteri ve şovların yanı sıra, konser, tiyatro oyunu gibi etkinlikler sergileniyor. Ayrıca 2014'ten bu yana İletişim ve Teknoloji sponsoru olduğumuz Sakın Sabancı Müzesi'ndeki kültür sanat etkinliklerimize de devam ediyoruz.

Sosyal anlamda kısıtlandığımız ve fiziki aktivitelerde bulunamadığımız bu günlerde müşterilerimizi yalnız bırakmamaya özen gösterdik. Evde geçirilen zamanı daha değerli ve keyifli hale getirmek için dijital uygulamalarımızı dönemsel olarak herkese erişilebilir hale getirdik. Bu dönemde genç müzisyen arkadaşlarımızı da unutmadık. Onları desteklemek amacıyla hayata geçirdiğimiz GNÇ Star Müzik



sergilerini ve arşivlerini sanal ortama taşıdı. İzleyiciye sergiyi 360 derece ziyaret edebilme imkânı sağlayan bu platformda yer alan müze ve sanat merkezleri arasında İngiltere'deki Tate Modern, Meksika'daki Frida Müzesi, ABD'deki Solomon R. Guggenheim Müzesi ve MoMA, Yunanistan'daki Akropolis Müzesi, Tokyo Ulusal Müzesi, İspanya Bilbao'daki Guggenheim Müzesi, Çekya'daki Egon Schiele Sanat Merkezi ve Brezilya'daki Futbol Müzesi en dikkat çekenleri... Google Arts & Culture'da Türkiye'den de katılımcılar bulunuyor. Bunlardan biri Pera Müzesi. Suna ve İnan Kırac Vakfı Oryantalist

Resim Koleksiyonu'ndan seçilmiş 60'a yakın eserin yer aldığı İmparatorluktan Portreler, Düşlerin Kenti: İstanbul sergisi, Kahve Molası ile Kütahya Çini ve Seramikleri Koleksiyonu'ndan eserler online görülebiliyor.

Berlin'deki Berlin Filarmoni Orkestrası ve Schaubühne Tiyatrosu, Londra'daki Londra Senfoni Orkestrası, Moskova'daki Bolşoy Balesi ya da Newyork'taki Metropolitan Operası bu dönemde arşivlerini dijital alanda başarıyla kullanıyorlar. Sadece abonelerine sundukları arşivle değil, günlük ya da haftalık periyodlarla

geçici süreliğine ücretsiz olarak erişime açtıkları oyun, temsil, performans ve konser kayıtlarıyla dünyanın dört bir yanındaki tiyatro izleyicisine ve klasik müzik dinleyicisine ulaşıyorlar

İngiltere'deki Clore Dufeld Vakfı, Covid-19 salgınının Birleşik Krallık sanat organizasyonlarına yüklediği yükü azaltmaya yardımcı olmak amacıyla 66 kültür sanat kurumuna toplam 2,5 milyon sterlinlik hibe dağıtacak. Hibe, müzeler, galeriler, tiyatrolar, kültürel miras alanında çalışan organizasyonlar, dans ve müziğe odaklanan kuruluşlar dahil

PwC KÜRESEL EĞLENCE VE MEDYA SEKTÖRÜNE BAKIŞ 2020-2024 RAPORUNA GÖRE, 21 YILDAN BU YANA EN KESKİN DÜŞÜŞ BEKLENİYOR. RAPORDAKİ VERİLER, BU SEKTÖRLERDEKİ GELİRLERİN, 2019'A GÖRE YÜZDE 5,6 ORANINDA YANİ 120 MİLYAR ABD DOLARI AZALACAĞINI GÖSTERİYOR.

olmak üzere sanat kurumlarını kapsıyor.

Londra'daki Victoria & Albert Müzesi, devam eden Covid-19 krizinin neden olduğu finansal gerilemeyi dengelemek için 103 işçiyi veya işgücünün yüzde 10'unu azaltacağını duyurdu. Hibeden yararlanacak kültür kurumlarından bir tanesi olan müze, maliyetlerini 10 milyon sterlin azaltmayı hedefliyor. Bir başka kültür kurumu olan Tate Enterprises de salgın sebebiyle 300'den fazla personelini işten çıkarılacağını duyurdu.

Moskova'daki Bolşoy Balesi ve New York'taki Metropolitan Operası bu dönemde arşivlerini dijital alanda başarıyla kullanıyorlar. Sadece abonelerine sundukları arşivle değil, günlük ya da haftalık periyodlarla geçici süreliğine ücretsiz olarak erişime açtıkları oyun, temsil, performans ve konser kayıtlarıyla dünyanın dört bir yanındaki tiyatro izleyicisine ve klasik müzik dinleyicisine ulaşıyorlar



## PwC KÜRESEL EĞLENCE VE MEDYA SEKTÖRÜNE BAKIŞ 2020-2024 RAPORU TÜRKİYE SONUÇLARI

**Kitap Yayıncılığı:** Kitap gelirlerinin 2020'de yaklaşık 386 milyon ABD Doları olması tahmin ediliyor. Gelecek 5 yılda gelirlerin bileşik yıllık büyüme oranının eksi yüzde 1 olması öngörülüyor. Elektronik kitap yayınlarının toplam sektör gelirleri içindeki oranı artmaya devam ediyor.

**Sinema:** Sektör gelirlerinde 2020'de 2019'a kıyasla yüzde 51,6 azalma bekleniyor. Gelecek 5 yılda Türkiye sinema sektörü gişe gelirlerinin yüzde 2,6 bileşik yıllık büyüme oranına ulaşması öngörülüyor.

**Veri Tüketimi:** 2020'de 35,7 trilyon MB veri kullanımına ulaşılması bekleniyor. Kullanılan verilerin yüzde 61'i akıllı telefon ve tablet aracılığı ile tüketiliyor. Gelecek 5 yılda bileşik yıllık büyüme oranının yüzde 19,3 olarak tahmin edildiği veri kullanımında, akıllı telefon ve tabletin yanı sıra diğer taşınabilir aygıtların da ekleneceği öngörülüyor.

**İnternet Erişimi:** 2020'de yaklaşık 5,1 milyar ABD Doları gelir üretmesi bekleniyor. Bu gelirin yüzde 82'si mobil internet erişiminden elde ediliyor. Gelecek beş yıllık gelirlerinde bileşik yıllık büyüme oranının yüzde 7,7'ye ulaşması bekleniyor.

**Müzik, Radyo ve Podcast:** 2020'de 141,5 milyon ABD Doları'na gerilemesi bekleniyor. Toplam toplam gelirlerin tahmin dönemi boyunca yüzde 5,8 bileşik yıllık

büyüme oranı ile 2024'te 244,1 milyon ABD Doları'na ulaşacağı tahmin ediliyor. Podcast reklam gelirlerinin gelecek beş yıl içinde yüzde 27,2 bileşik yıllık büyüme oranına ulaşmasıyla toplam gelirler içindeki payının artacağı öngörülüyor.

**Gazete ve Dergi:** Sektör, tiraj düşüşlerine bağlı olarak gelirlerinde düşüş yaşamaya devam ediyor. 2020 yılı gelirlerinde yaklaşık yüzde 12 düşüş öngörülen sektörde gelecek 5 yılda eksi yüzde 3,8 bileşik yıllık büyüme oranı bekleniyor.

**Geleneksel TV ve Ev Videosu:** Türkiye 2020 gelirlerindeki yüzde 96 payı ile 402 milyon ABD Doları'na ulaşması beklenen TV aboneliğinde, tahmin dönemi boyunca yüzde 3,8 bileşik yıllık büyüme oranı öngörülüyor.

**Video oyunları ve e-Spor:** 2020'de video oyunları ve e-Spor gelirlerinin yüzde 73'ü, 482,2 milyon ABD Doları gelir sağlayan sosyal video oyunlarından bekleniyor. Bu kategorinin tahmin dönemi boyunca yüzde 7,2 bileşik yıllık büyüme oranı ile 2024'te 620,3 milyon ABD Doları'na ulaşması öngörülüyor. Küresel ekonomilerde büyük gelir akışı yaratan e-Spor, 2019'dan itibaren Türkiye'de de artan ilgiyle birlikte gelir yaratmaya başladı. Gelecek beş yılda bileşik yıllık büyüme oranının yaklaşık yüzde 21'e ulaşması beklenen e-Spor'un 8,6 milyon ABD Doları gelir üretmesi öngörülüyor.

# BELEDİYELER KÜLTÜR VE SANATA DESTEĞİ ARTIRDI

## Belediyeler, tüm sanatsal faaliyetlerini daha ulaşılabilir kılmak ve emekçileri desteklemek amacıyla çevrimiçi alana taşıdı.

Belediyeler tiyatrodan sinemaya, konserlerden festivallere, söyleşilerden sergilere kadar geniş bir yelpazedeki kültür sanat faaliyetlerini ulaşılabilir kılmak ve emekçileri desteklemek amacıyla faaliyetlerini çevrimiçi alana taşıdı.

### Ankara Büyükşehir Belediyesi'nden müzisyenlere ve tiyatroculara telif desteği

Ankara Büyükşehir Belediyesi (ABB), pandemi sürecinde işsiz kalan ve maddi zorluk çeken müzisyen ve müzik gruplarına yönelik destek projesini hayata geçirdi. Proje kapsamında ABB, başvuruları kabul edilen müzisyenlerin performanslarının profesyonel video çekimlerini gerçekleştirerek karşılığında ödeme yapacak. ABB'nin 5 Mart 2021'e kadar başvuruları kabul ettiği bu proje kapsamında destekten yararlanacak müzisyenleri, Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığı personeli ve Kent Orkestrası müzisyenlerinin yer alacağı komisyon belirleyecek. ABB, daha önce de Ankara Tiyatro Yapımcıları Derneği üyesi tiyatrolar ile diğer tiyatroların 39 oyununu satın alarak ABB TV'den yayınlamaya sanatçılara destek vermişti.

### Bursa Büyükşehir Belediyesi, sosyal medya yayınlarıyla dünyaya açılıyor

Bursa Büyükşehir Belediyesi, salgın döneminde yaptığı kültür sanat etkinliklerini, sosyal mesafe, hijyen ve maske kurallarıyla 2021'de de

çoğaltarak devam ettireceğini açıkladı. Belediyenin pandemi sürecinde öne çıkan etkinlikleri şunlar:

- Bursa Büyükşehir Belediyesi kütüphaneleri, "Sanatla kal evde kal" sloganıyla, dijital taşıyarak Türkiye'ye açıldı.
- "Evde kal müziksiz kalma" sloganıyla çevrimiçi müzik programı düzenlendi.
- Yetişkin ve çocuklar için sosyal medya üzerinden canlı yayınla tiyatro etkinliği başlatıldı.
- Sesli kitaplar dijital ortamdan paylaşıldı.
- Seyyar sahne ile tiyatro etkinlikleri Bursa'nın tüm mahallelerine taşındı.

### İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağımsız sanatçıları ve gençleri destekliyor

İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Kültür Daire Başkanlığı, korona virüsü salgınından olumsuz etkilenen kültür sanat sektörü için destek programı hazırladı. Salgın nedeniyle faaliyetlerini ertelemek veya iptal etmek zorunda kalan tiyatrolar, sinemalar ve bağımsız sanatçılar destek programına alındı. İBB, kültür sanat etkinliklerini yeni oluşturacağı dijital platform üzerinden yayımladı. Birçok farklı sanat dalından konuk edilen sanatçıların performansları, İBB stüdyolarında kaydedilerek halka ulaştırıldı. Üretime teşvik etmek ve desteklemek amacıyla genç müzisyenlerin performansları da İBB dijital yayın platformunda yer buldu. Covid-19 döneminde, Şehir Tiyatroları YouTube kanalında 11 yetişkin, 5 çocuk oyunu canlı yayınlandı. Ayrıca Mayıs ayından itibaren 24 Oyunculuk Atölyesi, 7 Çağdaş Gösteri Sanatları Merkezi (ÇGSM) Atölyesi, 4 Yazarlık Atölyesi olmak üzere toplam 35 atölye gerçekleşti.

### Kadıköy Belediyesi, müzisyenlere destek için pandemi orkestrası kurdu

Kadıköy Belediyesi tarafından pandemi sürecinde hiçbir sabit geliri olmayan ve ekonomik olarak zor bir süreçten geçen müzisyenlere destek olmak amacıyla kurulan Kadıköy Belediyesi Pandemi Orkestrası, Kadıköy Belediyesi Süreyya Operası'nda sahne aldı. Orkestra şefliğini Rengin Gökmen'in üstlendiği konserde piyanist İdil Biret orkestraya solist olarak eşlik etti.

### Ataşehir Belediyesi kültür sanatı e-Kültür Merkezi'ne taşıdı

Vatandaşların sağlığı için kültür merkezlerini bir süre daha kapalı tutacak olan Ataşehir Belediyesi tüm kültür sanat etkinliklerini E-Kültür Merkezi üzerinden izleyicilerin ayağına getiriyor. Ataşehir'deki kültür sanat hizmetleri içerisinde konserler, çocuk tiyatroları, atölyeler, söyleşiler, seminerler ve daha birçok etkinlik yer alıyor. E-Kültür Merkezi kapsamında tüm etkinlik ve söyleşiler; Youtube, sosyal medya hesapları ve Radyo Ataşehir'den yayınlanırken ayrıca tüm podcastlere de yine bu mecralardan erişilebiliyor.

### İzmir Büyükşehir Belediyesi'nden kentle özdeşleşen sokak sanatçılarına vefa

İzmir Büyükşehir Belediyesi pandemi döneminde zor günler geçiren kültür sanat üreticilerini desteklemek amacıyla sokak sanatçılarına ve müzisyenlere gıda kolisi ve hijyen paketi dağıttı. İzmir Büyükşehir Belediyesi ayrıca yerel sanatçıları desteklemek ve İzmirli sanatla buluşturmak için dijital ve gezici etkinlikler düzenliyor. Ocak 2021 itibarıyla İzmir Büyükşehir Belediyesi, 198 Roman müzisyen, 84 sokak sanatçısı ve 77 sahne sanatçısına destek oldu.



# Covid-19, kurumsal esenlik odaklarını değiştirdi



py@peryon.org.tr

İş dünyası, esenlik (wellbeing) kavramıyla ilk defa 1978'de, J&J'nin çalışanlar ve ailelerinin, sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinebilmeleri için desteklediği "Live for life" adlı programla tanıştı. Dünyada kurumsal esenlik programlarının konuşulması ve bu programların temel iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinden öteye geçmesi için 2000'li yıllara dek beklemek gerekti. Türkiye'de ise yolun başındayız.

Kurumsal esenlik programları, Türkiye'de, şirketlerin gündemine, fiziksel boyutla girdi. Özellikle, şirket ve İK KPI'larından olan, devamsızlık, sağlık sigortası priminin düşürülmesine odaklanan projeler; şirket içi ve dışı fiziksel aktivitelere odaklandı. Şirket içi, pilates, zumba hocaları ile dersler başladı. Bazı pozisyonlar için şirket dışında da çalışanlar için spor kulüplerine üyelik aidatları ödenerek fiziksel esenliğe destek sağlamak yaygınlaştı. Bununla beraber; beslenme konusunda da şirket içi diyetisyen desteği, şirket kafeteryalarında salata büfeleri, kalori miktarını gösteren tabloların asılması gibi uygulamaları da gözlemledik.

## 2021'de mental esenlik öne çıkıyor

Esenlik kavramı bütünsel olarak ele alındığında, fiziksel, duygusal, sosyal, mental, manevi, mesleki, çevresel ve finansal olarak 8 boyuttan oluşuyor. Her boyutta farklı uygulamalar, çalışanların şirkete bağlılığını artırırken, verimliliğe katkıda bulunuyor.

Peki, şirket yatırımlarında, Covid-19 öncesi ve sonrası farklı odaklar var mı?

Pandemi öncesi; biometrik taramalar, grip aşısı, sigara bırakma desteği,

**PANDEMİ ÖNCESİ; BIOMETRİK TARAMALAR, GRİP AŞISI, SİGARA BIRAKMA DESTEĞİ, SAĞLIKLI BESLENME DANIŞMANLIĞI, ŞİRKET İÇİ DİYETİSYEN DESTEĞİ GİBİ UYGULAMALAR YAYGIN OLARAK KAŞIMIZA ÇIKIYORDU. PANDEMİ SONRASINDA İSE MENTAL VE FİNANSAL ESENLIK ÇEVİRİMİÇİ SAĞLIK HİZMETLERİ GİBİ UYGULAMALAR İLE DİKKAT ÇEKMEYE BAŞLADI.**

sağlıklı beslenme danışmanlığı, kafeteryada salata büfeleri, şirket içi diyetisyen desteği, şirket içi fitness ve spor salonu üyelikleri şirketlerde yaygın uygulamalar olarak kaşımıza çıkıyordu.

2021'de ise mental esenlik öne çıkıyor. Belirsizlik, güvensizlik, stres, sağlık endişesiyle dolu, kayıpların yaşandığı 2020'nin ardından çalışanlar için mental esenlik çok daha değerli hale geldi. Bu doğrultuda şirketler özellikle; stres yönetimi/yılmazlık alanında eğitimlere daha çok odaklanıyorlar. Mindfulness ve meditasyon da gündemde.

## "Anda kal, mutlu kal"

Daha önceleri, Türkiye iş dünyasında çok fazla konuşulmayan "anda kalma" konusu da önemli bir araç olarak kullanılıyor. Anda kalma, pandeminin getirdiği evden çalışma ortamında 7/24 ulaşılabilme, farklı kanallarda sürekli işe bağlı olma ve aynı zamanda ev ortamı ile denge kurabilme arasında sıkışan çalışanı rahatlatıcak bir unsur olarak dikkate alınıyor.

## Çeviriçi sağlık hizmeti dikkat çekiyor

Online sağlık servisi de özellikle, sağlık merkezleri ve hastanelere gitmenin riskli olduğu 2020 itibarıyla şirketlerin

tercih ettiği esenlik desteklerinden. Sadece Covid-19 ile alakalı değil tüm sağlık hizmetlerinde teknolojiyi de kullanarak, daha az bulaş riski ve endişe yaratan sağlık hizmetleri kurumsal esenlik uygulamalarında daha önce konuşulmayan yeniliklerden biri olarak kaşımıza çıkıyor.

## Tasarruf özendiriliyor

Finansal esenlik alanında da şirketler, özellikle bu dönemde daha fazla aksiyon almaya başladı. Bu başlık altında en çok, satın alma davranışı, tasarrufa yöneltme, finansal okuryazarlık eğitimleri gibi destekler kaşımıza çıkıyor.

## Tükenmişlik sendromu hedefte

Bu zor dönemde çalışanlarını tükenmişlik sendromu ve buna bağlı sağlık sorunlarından korumaya çalışan şirketler, wellbeing/esenlik yolcuğu tasarlarken, çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi belirleyip onlara uygun destekleri sağlayabilirler. Herkesin ihtiyacının farklı olduğu bu dönemde hem bütçeleri iyi yönetebilmek hem de yeteneği elde tutabilmek için esenlik konusunun sürdürülebilir olması gerekiyor. Bununla yetinmeyip esenlik konusunun, alışkanlığa dönüştürülebilecek uygulamalarla desteklenmesi de oldukça kritik.



pyl@peryon.org.tr

# Pandemi, kültür ve sanata büyük darbe vurdu

**“PANDEMİ SÜRECİNDEN EN OLUMSUZ ETKİLENEN KESİM, KIRILGAN VE EN KORUNMASIZ KESİM OLARAK TANIMLAYABİLECEĞİMİZ KADROSUZ, İŞ-GELİR GÜVENCESİ VE SİGORTA DEVAMLILIĞINDAN YOKSUN KÜLTÜR VE SANAT EMEKÇİLERİ OLDU. BU EMEKÇİLERİN BİRÇOĞU İŞSİZ KALDI, GELİRLERİNİ BÜYÜK ÖLÇÜDE KAYBETTİ, YOKSULLAŞTI, EN TEMEL İHTİYAÇLARINI KARŞILAYAMAZ DURUMA GELDİ.”**

Pandemi, kültür ve sanat sektörünü Mart 2020’de ani ve derinden etkiledi. Aradan neredeyse bir yıl geçmesine rağmen aynı olumsuz durum halen devam ediyor; kimse insanların konser, tiyatro veya bir spor etkinliğine bir daha ne zaman gideceği konusunda bir fikir yürütemiyor. Bu süreçte kültür ve sanat faaliyetlerini topluma ulaştırmak için yaratıcı sektörler, dijital platformlarla alternatif yöntemler geliştirdi. İnsanlar evlerinden internet üzerinden dünyada birçok sanat ve kültür etkinliğini bedel ödemedi izleme fırsatı buldu. Kültür ve sanat, dijital yayınlarla birleştirici ve iyileştirici rolünü pandemi döneminde de oynamaya devam etti, su kendine kısmen dijitalde yol buldu. Ancak, kültür ve sanat sektörü salgından büyük darbe aldı. Süreçten en olumsuz etkilenen kesim kültür ve sanat emekçileri oldu; birçoğu işsiz kaldı.

## **Kültür ve sanat emekçilerinin yüzde 36’sı işini kaybetti**

Sayısal olarak sektördeki iş kaybına yönelik bir resmi istatistik henüz elimizde yok. Sektöre yönelik yayınlanan son TÜİK istatistikleri, 2017’ye ait. Buna göre kültürel sektörlerde (kitap yayımı, sinema-TV, ses kaydı-müzik, tasarım, gösteri sanatları, sanat tesisleri, sanatsal yaratıcılık) faaliyet gösteren 15 bin 394

işletme, 52 bin 80 kişiye istihdam sağlamış.

Diğer verilerden de yararlanarak kültür ve sanat sektöründe istihdam sayısının 2019’da 58 bin; benzersiz 2020’de ise 37 bin olabileceği konusunda bir tahmin yürüttüm. Bu tahmine göre salgın etkisiyle bir yılda kültür sanat istihdamı yüzde 36 azalmış oluyor. Bu azalış aynı dönemdeki genel istihdam daralma oranıyla (yüzde 7,4) karşılaştırıldığında 5 katına yakın.

## **Kurumlar ve emekçiler, sağlık-ekonomi ikileminde kaldılar**

Pandemi süreci genelde tüm kültür ve sanat emekçilerini etkiledi, ancak etkinin niteliği ve boyutu farklı. Bu süreçte en şanslı kesim kamuda (devlet, belediye) kadrolu çalışan ve herhangi bir iş ve gelir kaybı yaşamayan kültür ve sanat çalışanları oldu. Bu çalışanların endişesi çoğunlukla sağlıkla ilgiliydi. Sanatçılar ve meslek örgütleri virüsün bulaşma endişesi ile provaların ve temsillerin durdurulmasını talep ettiler. Bu konuda basında da en çok tartışılan İzmir Devlet Tiyatrosu’nda sergilenen oyunda; yönetmen, yardımcı, dekor ve kostüm tasarımcısı, tüm teknik ekibin Covid-19 testinin pozitif çıkması üzerine yapılan eleştiriler oldu.

Özel sahne/mekarlarda çalışan kültür ve sanat emekçileri ise sağlık ve ekonomi (iş-gelir) ikileminde kaldılar. Kültür ve sanat faaliyetlerinin azalması, ertelenmesi, iptali ve durdurulması, kurumlara ve çalışanlara gelir yoksunluğu olarak yansdı.

Moda Sahnesi kurucularından Tiyatro Yönetmeni Kemal Aydoğan, gelir kaybını yaşayan tiyatroların büyük bir borçlanma içine düştüklerine işaret ediyor: “Tiyatroda çalışan oyuncular, tasarımcılar geçtiğimiz 10.5 ayın büyük bölümünü oyun oynamadan dolayısıyla gelir elde edemedi geçirdiler. Tüm Türkiye’de sahneye konulan yeni oyun sayısı bir elin parmaklarını geçmez. Bu da tiyatrodaki çalışan ve geçimini sağlayan herkesin gelirsiz kalması anlamına geldi.”

## **İş ve gelir güvencesi olmayan emekçiler için süreç daha da zor**

Pandemi sürecinden en olumsuz etkilenen kesim, kırılğan ve en korunmasız kesim olarak tanımlayabileceğimiz kadrosuz, iş-gelir güvencesi ve sigorta devamlılığından yoksun kültür ve sanat emekçileri oldu. Bu emekçiler, işlerini ve gelirlerini kaybettiler, yoksullaştılar, en temel ihtiyaçlarını karşılayamaz duruma geldiler.

### Destekler yetersiz kaldı

Kültür ve sanat hizmetleri yarı kamusal mal niteliğinde olumlu dışsallık sağlar; toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişimine katkıda bulunur. Kültür ve sanattaki gelişmeler yaratıcılığa ve inovasyona katkıda bulunarak nitelikli ekonomik büyümeyi teşvik eder. Ancak kültür ve sanat serbest piyasadan gerekli yatırım/kaynak alamadığı için genelde kaynakları kısıtlıdır, kırılğan bir yapıya sahiptir ve bu nedenle merkezi ve yerel yönetimler, özel sektör, vakıf, STK ve bireysel bağışçılar tarafından desteklenmek durumundadır ve tüm dünyada asırlardır desteklenir.

Pandemi döneminde bu destek ihtiyacı çok daha artmasına rağmen Türkiye’de kültür ve sanat alanına yapılan desteklerin çok yetersiz olduğunu görüyoruz. Genel istihdam destekleri (kısmi çalışma ödeneği ve nakdi ücret desteği) dışında; Kültür ve Turizm Bakanlığı 2020’de sinema sektöründe senarist, yapımcı ve yönetmenlere 46,5 milyon TL, meslek birliği ve kuruluşlarına 26,5 milyon TL destek sağladı. Bakanlık, özel tiyatrolara 2020’de 21,5 milyon TL verdiğini, 2021’de 15 milyon TL vereceğini açıkladı.

### Aydoğan: “Bakanlık pandemiye özel destek sağlamadı”

Tiyatro Yönetmeni Kemal Aydoğan’a göre tiyatroya yapılan destekler hiç yeterli değildi. Aydoğan, “Bakanlık özel tiyatroların ayakta kalmasını sağlayacak pandemiye özel herhangi bir destek sağlamadı. Geçtiğimiz yıllarda da özel tiyatrolara verilen devlet desteği devam etti. Bu destek projelere verilen bir destekti. 100 kadar tiyatroya verilir her yıl. Bu yıl tiyatro sayısı 300 civarı oldu.

Ancak vergi, sigorta borcu olan tiyatrolar başvuramadı. Destek alan tiyatrolar içinde de desteği hak ettiğinden şüphe duyulan ‘şirketler’ olduğu gözlemlendi. Salonu olan tiyatrolar ise salonları olmaktan dolayı herhangi bir destek almadılar. Yerel yönetimlerin de aynı biçimde önemli bir desteği olmadığını diyor.

### Müzik emekçilerine bakanlık desteği, bir yıl sonra geldi

Müzik alanında Kültür ve Turizm Bakanlığı, geçtiğimiz 2020’de herhangi bir destek ödemesi yapmadı. Bakanlığın Yunus Emre Enstitüsü ve dokuz sivil toplum kuruluşu (MESAM, MÜYOR, POPSAV, MSG, MÜZİK-SEN, TÜMFED, TRAKSEV, MUZSAN, SEMKO) ile yürüttüğü yevmiyeli çalışan, sosyal güvencesi olmayan, işini kaybeden müzik emekçilerine yönelik destek programına 2021 Ocak ayında başlanacağı açıklandı. Toplamda desteğe hak kazanan 30 bin 744 başvuru sahibine 3 ay boyunca her ay net bin TL, toplamda 3 bin TL destek verileceği açıklandı.

### Yerel yönetimler, STK ve özel sektör destekleri de sınırlı kaldı

Yerel yönetimler, mekân tahsisi, indirimli ücret, dijital yayın, para yardımı, gezici etkinlikler vb. destekler sağladı. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Haziran 2020 ayında sahne tahsisi ve dijital yayın platformu kurulması, Yenikapı’da film ve tiyatro gösterimleri gerçekleştirdi. Ekim 2020 ayında sanat pazarı kurdu ve Şehir Tiyatroları sahnelerini özel tiyatrolara tahsis etti. İzmir Büyükşehir Belediyesi Mayıs 2020’de özel tiyatrolardan bilet alımı, salon kiralalarında yüzde 50 indirim ve tiyatro, sinema, plastik sanatlara

**“Türkiye’de, pandemi sürecinde, kültür ve sanata sağlanan destekler, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok düşük kaldı. Türkiye, İngiltere, Almanya gibi ülkeler kadar zengin değil. Yine de ülkemizde, şimdiye kadar yapılanlardan daha iyisi sunulabilir.”**

toplamda 7,5 milyon TL destek sağladı.

Kamu dışında STK olarak İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV), Netflix’ten sağladığı 4 milyon TL ile Sinema Televizyon Sendikası’yla birlikte kamera, ışık, ses, sanat yönetimi, makyaj vb. alanlarda çalışanlara bir defaya mahsus 2 bin 500 TL’lik bir destek programı yürüttü. Yine İKSV, Mayıs-Temmuz 2020 aylarında Stoneline firmasının sponsorluğunda oluşturulan destek fonundan klasik müzik sanatçılarının biner lira maddi destek sağladı.

### Diğer ülkelerle karşılaştırıldığında destekler çok az

Kültür ve sanata sağlanan destekler, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında çok düşük kaldı. Örneğin, Almanya serbest çalışanlar ve küçük işletmeler için 50 milyar euro federal yardım paketi açıkladı. Ayrıca Berlin sanatçılar dâhil bireysel çalışanlara 5’er bin euro ödedi. İngiltere kendi işinde çalışanlara eski gelirlerinin yüzde 80’i kadar ödeme yapacağını açıkladı. İngiltere Sanat Konseyi, her bir sanatçıya 2 bin 500 pound, ayrıca kültür sanat kurumlarına toplamda 140 milyon pound destek kararı aldı.

Fransa 2.7 milyar euro, İtalya 140 milyon euro, Norveç 30 milyon euro, İrlanda 1 milyon euro, Avustralya 1 milyar dolar destek sağladı. Türkiye gelişmiş ülkeler kadar zengin değil, bu destekleri sağlayamaz, ancak şu ana kadar verdiği desteklerden çok daha iyisini yapabilir.



“Başarı için en çok çaba gerektiren ama en kestirme yol değerlerdir”



ÇAĞATAY ÖZDOĞRU - Esas Holding, CEO

ESAS HOLDİNG CEO'SU ÇAĞATAY ÖZDOĞRU, 30 YILLIK İŞ HAYATINDA EDİNDİĞİ DENEYİMİ VE GÖZLEMLERİNİ “TESADÜF YOKTUR - DEĞERLER TEMELLİ LİDERLİK HİKAYESİ” KİTABINDA YAZIYA DÖKTÜ. HAYAT HİKAYESİ YERİNE YÖNETİM TARZINI YAZMAYI TERCİH ETTİĞİNİ SÖYLEYEN ÖZDOĞRU, PANDEMİDE, “DEĞER” KAVRAMININ NE KADAR ÖNEMLİ OLDUĞUNUN BİR KEZ DAHA ORTAYA ÇIKTIĞINI VURGULUYOR: “BUNUN NEDENİ GELİŞEN TOPLUMSAL BİLİNÇ. NİHAİ TÜKETİCİLER DEĞERLER BAZINDA FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN MALLARINA VE HİZMETLERİNE ÇOK DAHA FAZLA TALEP GÖSTERECEK.” ÖZDOĞRU, DEĞERLER TEMELLİ LİDERLİK FELSEFESİNİ PY OKURLARI İÇİN ANLATTI.

### **“Tesadüf yoktur” iddialı bir kitap başlığı. Herkesin hayatında tesadüfler vardır aslında... Sizin için, hangi açıdan tesadüf yoktur?**

Her şeyin bir nedeni olduğuna inanıyorum. Tesadüf sandığımız olaylar hayatımızda büyük değişikliklere neden olabiliyor. Çoğu zaman tesadüf sandığımız şeyler aslında aradığımız fırsatlar, peşinde olduğumuz hayaller, üzerinde çalıştığımız projeler... Bütün gün oturursanız, etliye sütlüye bulaşmazsanız zaten başınıza bir şey gelmez. Tesadüfler için harekete geçmeniz, koşturmanız, çalışmanız lazımdır. O zaman sizi bir şekilde buluyor zaten. Tesadüfü nasıl değerlendirdiğiniz ya da sizi nereye götüreceği, sizin iradenize bağlı.

### **“Değerler temelli liderlik, yönetim tarzımı yansıtıyor”**

#### **Sizi bu kitabı yazmaya iten motivasyon ne oldu? Neden başarı öykünüzü ya da hayat hikayenizi yazmak yerine bir liderlik kitabı yazmak istediniz?**

İş hayatımın 30'uncu yılındayım. Uluslararası ya da yeni kurulan şirketlerde de, Türkiye'nin en büyük yerli sermayeli holdinglerinde de çalıştım. Genç yaşta genel müdür oldum, insan ve şirket yönetimini öğrendim. Bu yolculukta her zaman değerlerimle ilerledim, “Başarıya götüren en kestirme yol değerlerdir” mottosuna inandım. Teknoloji hızla geliyor, yeni kuşaklar iş hayatına giriyor, bir yılı aşkın süredir pandemi yaşıyoruz, dünya ve ülkemiz siyasi ve ekonomik krizlerle boğuşuyor. Bu ortamda en değerli şey bilgi ve bu bilginin paylaşarak çoğalması. Birkaç yıldır deneyimlerimi yazıya dökmek, kitap haline getirerek başta gençler olmak üzere iş dünyasına aktarmak istiyordum. Hayat hikayem üzerinden de anlatabilirdim ama ben biraz daha akademik olan bu yolu tercih ettim. “Değerler” ve “değerleri temel alan liderlik” kavramları yönetim stilimi en iyi tanımlayan konseptti. Garip bir şekilde, dünyada iş kitaplarına baktığınızda

“değerler temelli liderlik” konusunda yazılmış çok az esere rastlıyorsunuz. Bu nedenle kitabımın İngilizcede de yayınlanması konusunda yayınevime bir çalışma başlattık.

#### **“Değerler olmadan, bir organizasyonda uyum ve amaç yoktur”**

#### **Kitabınızı yazma sürecinizde ortaya çıkan pandemi sürecinin, değerler konusunda liderlere yeni bir sayfa açtığını düşünüyor musunuz?**

Pandemi, devletlere, iş dünyasına ve halklara değerlerin önemini acı bir deneyimle gösterdi. Çevre konusunda duyarlılığı arttırırken, herkesin kendini ve yaptıklarını sorgulamasına neden oldu, çok büyük bir farkındalık yarattı. Günümüzde, etik davranış şekli şirket faaliyetlerinin temel bileşeni olarak öne çıkıyor. Ancak, çoğu şirket, değerlerin bilinirlik, ün, ilişki gibi konularda yarar sağladığını düşünse de büyümeyle doğrudan bağını göremiyor. Örneğin personeli şirkette tutma konusunda değerlerin önemli bir etken olduğu düşünülüyor ama kâr ve gelir artışı ile değerler arasındaki bağına ilişkin kanıt sunamıyor ya da bulamıyor. Değerlerine sıkı sıkıya bağlı şirketler doğal olarak daha çok büyüyecekler ve dolayısıyla daha çok kâr elde edecekler. Bunun nedeni gelişen toplumsal bilinç. Nihai tüketiciler değerler bazında faaliyet gösteren şirketlerin mallarına ve hizmetlerine çok daha fazla talep gösterecekler. En iyi, kendisini geliştirmiş ve değer yaratan kişiler bu tür şirketlerde çalışmak isteyecekler. Özellikle Covid-19 sonrası bu durum çok daha fazla belirginleşecek. Bizde değerler, çoğu kez kurumsal web sitesindeki birkaç süslü söz, misyon, vizyon, ya da şirket duvarlarında asılı birkaç cümleden ibaret sanılıyor. Oysa değerler neyi temsil ettiğini açıkça göstermeli, 7/24 felsefesiyle yaşatılmalıdır. Değerler olmadan, bir organizasyonda uyum ve amaç yoktur. Dikkatimi çeken bir nokta da gençlerle ilgili. Bugünkü gençlerin en büyük eksikliği maalesef sokağı bilmemeleri. Hayatın internet ve bilgisayardan oluşan sanal bir dünya olduğunu sanıyorlar. Gerçek hayat elbette

## **“BİR LİDERİN EN ÖNEMLİ GÖREVİ KARAR ALMAKTIR”**

#### **Karar alma sürecinde liderin nasıl davranması gerekiyor?**

Yöneticinin sermayesi akıl, kılavuzu ve ışığı ise inandığı değerlerdir. Bir liderin en önemli görevi karar almaktır. Alınan kararlar ile birçok kişinin hayatını etkileyecek ve milyonlarca dolara mâl olacak başlangıçlar veya değişimler sebep verecektir. Doğru karar tüm verileri değerlendirmek, değerlerle bunların sağlamlasını yapmak ve istişare ile icraata geçmektir. İstişare çok önemlidir ama yolu görebilmek ve göstermek yöneticinin işidir. Liderliğin başka bir tanımı da budur. Karar almak çok önemlidir. Bazen en kötü karar bile, kararsızlıktan daha iyidir.

öyle değil. Covid-19 sonrası bile bu değişmeyecek, insanlar arası ilişkiler her zaman çok önemli olacak.

### **“Pandemide kadın liderler daha başarılı oldu”**

#### **Kitabınızda değerleri temel alan lider örnekleri veriyorsunuz. Pandemide, dikkatinizi çeken örnekler oldu mu?**

Pandemide, özellikle siyasette kadın liderlerin daha başarılı olduğunu gördük. Yeni Zelanda, Almanya, Tayvan, İzlanda, Danimarka, Finlandiya gibi kadın liderlerle yönetilen ülkeler vaka sayısı ve kayıplara bakıldığında krizi daha iyi yönettiler. İş dünyasına baktığımızda da benzer bir tablo olduğunu söyleyebiliriz. Harvard Business Review'da geçtiğimiz aralıkta bir araştırma yayınlandı. Liderlik gelişimi üzerinde danışmanlık veren Zenger/Folkman şirketi 2019'da yüzde

36'sı kadın, 63 bine yakın liderin ölçümlendiği bir araştırma yapmış. Liderlik etkinliklerine bakılan bu araştırmada kadınlar erkeklere oranla daha yüksek puanlar almışlar. Pandemi sırasında, 2020 yılı mart ve haziran aylarında yüzde 45'i kadın 800'den fazla lider yeniden değerlendirilmiş. Sonuç pandemi öncesi ile benzer çıkmış, kadın liderlerin krizi daha iyi yönettiği görülmüş. Kadınlar özellikle; inisiyatif alma, çeviklik, çalışanları geliştirme, dürüstlük, farklılıklara önem verme gibi yetkinliklerde arayı açmış. Çalışan bağlılığı sonuçlarında da kadınlar erkeklere oranla daha iyi sonuçlar almış. Kişisel olarak, bir kadının yapabileceğini düşündüğü ve yapmayı istediği her işi yapabileceğine inanıyorum. Bir görev için yaptığım seçimlerde cinsiyet hiçbir zaman ilk planda olmadı. Neticede bir işle ilgili olarak yapılacak seçimde cinsiyet değil, liyakat, eğitim, bilgi, birikim ve tüm diğer uygunluk temelli sıfatlar geçerlidir. İnsana göre pozisyon değil, pozisyona uygun insan seçilmelidir. Bu seçimlerde bir cinsiyet diğerine göre geri bırakılmışsa, bunun bir sorun olarak ele alınıp, çözülmesi gerekir.

### **“İş hayatı değerler üzerine bina edilmeli ki kolayca yıkılmasın”**

**Kitabınızda, değer sahibi olmanın ve tavizsiz uygulamanın öneminden söz ediyorsunuz. Siz bunu her zaman yapabildiniz mi?**

İş hayatımın ilk yıllarında karar alırken sadece mantığım değil, duygularım da öne çıkıyordu. Çünkü tecrübesizdim. Genç yaşta üst düzey yönetici olunca, sporcu geçmişim bana büyük fayda sağladı. Takım oyunu, ekip yönetme bilgisi ve aldığım eğitimle gelen özgüveni sentezledim. Detaylarda boğulmadım, çok iyi ekipler kurdum ve işleri delege ettim. Deneyim, zaman içinde, kararlarımın duyguların payını azalttı, tecrübe ile gerçekçilik öne çıktı. Agresif iş ortamı ve rekabet koşulları, iş hayatının mevcut sistemi bazı kararlarımın bir şeylerin eksikliğini hissettiriyordu. Böylece kitabımın da konusu olan insani değerlerin, karar mekanizmalarının tam merkezinde olması gerektiğine inandım. Şu anda

benim için bundan daha önemli bir şey yok. İş hayatı, yönetim ve kurum değerler üzerine bina edilmeli ki kolayca yıkılmasın.

### **“Fikir ve düşünce bizi ahlak ve değer sahibi yapıyor”**

**Peki, değerler olmayınca bireylerin ve kurumların başına neler geliyor?**

İnsan olarak hepimiz fikir ve düşünceden ibaretiz. Bu bizi diğer canlılardan ayırıyor, ahlak ve değer

sahibi yapıyor. Bizi insan yapan bu niteliklerden vazgeçtiğimizde çürüme başlıyor. İş yerleri de elbette bu çürümeden nasibini alıyor. Değer, zor da olsa yaratılabilen bir şey ve değer yaratmak için, öncelikle bazı temel evrensel ahlaki, insani, ekonomik, toplumsal değerleri iyi bilmek, özümsemek ve uygulamak gerekiyor. Kimseyi zorla dürüst yapamaz, şeffaf olmaya zorlayamazsınız. Bunlar yasal olarak zorunlu değil zaten. İnsanın bazı karar ve icraatlarından rahatsız olması, içten gelen bir dürtüyle kendisini kılavuz değerlerine itaat eder duruma

H. ÇAĞATAY ÖZDOĞRU

“Değerler temelli yönetim mücadelesi hayatımızın merkezine oturmalıdır, çünkü nasıl anılmak ve hatırlanmak istediğimizi belirler.”

**TESADÜF YOKTUR**

DEĞERLER TEMELLİ LİDERLİK HİKÂYESİ

GEO plus

## “Z kuşağı; eğlenceli, yenilikçi, etik şirketleri tercih edecek”

**Özellikle siyasette Z Kuşağı tartışması var. İş dünyası ise “kuşaklara uyum” konusunu 2000’lerin başından beri tartışıyor, kendini hazırlıyor. Z Kuşağının iş hayatına yaklaşımını ve temel değerlerini nasıl gözlemliyorsunuz? Yeni nesil hangi şirketleri tercih edecek?**

Z Kuşağı, önceki nesillere göre “geleceğin çalışanı” olma konusunda daha iyi. Gelişmiş teknolojilerden yararlanmak için gereken becerilerle donanmış olarak geliyorlar. İş hayatı açısından çok

değerli özellikleri var: Yeni fikirleri kabul ediyorlar, araştırmacı, meraklı ve özgür ruhlular. Sosyal medya ve teknoloji alışkanlıkları onları küresel iş ortamına da hazırlıyor aslında. Bir yandan da dünyayı iyileştirmek istiyorlar, bunu yapabilecekleri işleri arıyorlar. Pandemi, bu kuşağın istediği çalışma ortamını beklenenden çok daha hızlı yarattı. Mesai saati kavramı, yerini “işin zamanında ve kaliteli şekilde bitmesi”ne bırakıyor. Eğlenceli, yenilikçi, etik, sosyal fayda yaratan ve uluslararası şirketlerin yeni neslin tercihi olacağını düşünüyorum.

bir parçası. Çok para kazanabilirsiniz ama hakkınızda iyi konuşulmuyorsa aslında başarılı değilsiniz. Süpersiniz ama maaşınız piyasanın yarısı, bu da olmaz. Her ikisi de insanı motive eder. Bazen bir söz, size teşekkür edilmesi, maddiyattan daha fazla mutlu ediyor.

**“İnsani değerlerin temelinde, insanlık onuru ve eşitlik yatar”**

**Sizce başarı için hangi temel değerler olmazsa olmazdır?**

İnsani değerlerin temelinde, insanlık onuru ve eşitliğin yattığına inanıyorum. Değerlerimizin hiçbirinin bunlara aykırı ya da bu iki değerle çelişkili olmaması gerekiyor. İnsan onurunun ayaklar altına alındığı yerde, çağdaş evrensel değerlerin tümü devre dışı kalır. Eşitlik değerini ortadan kaldırırsanız, birçok erdem, ahlaki değer ortadan kalkıp anlamsızlaştığını görürsünüz. Din, dil, ırk, cinsiyet gibi birçok konuya bu temelde yaklaşılması gerekiyor. Bu iki değer ana ilke olarak belirlemezseniz “başarmayı başaramazsınız”, sadece tesadüfi başarılar elde edersiniz. Hiçbirimiz, kötü bir insan ve başarısız biri olmak için değer sahibi olmayız, başarısızlık için çalışmayız. Kendimize türlü hedefler belirlesek de temeldeki amaç başarı ve iyiliktir. Başarılı olmaktan çok insanın mutluluğu önemli diye düşünenler olabilir. Bu doğrudur ama başarıyı “kendini herhangi bir alanda geliştirmek ve fark yaratmak” olarak gördüğümüzde “maddi” kısım da peşi sıra gelecektir. Başarmak istediğimiz işi doğru seçmek ilk adımımız olmalı. Ayrıca çalışmamız, çok çalışmamız gerekiyor. Ancak başarı için çalışmak tek başına yetmiyor. Yanlış iş ve yanlış hedefteyseniz, çalışmak fayda getirmiyor, doğru zamanda

getirmesi, tamamen isteyerek olur. İşte bu nedenle değerler, gündelik hayatın ve iş hayatının yazılmamış yasaları, kurallarıdır. Değer sahibi olan ve bunları uygulayan kazanır! Kurala uymayan oyun dışı kalır. Değersiz insanlar gibi değersiz şirketler de başarısızlığa mahkûmdur.

**Bu durumda şirketlerde ne yapılması gerekiyor?**

Yöneticiler öncelikle değerler sistemi oluşturmalı, şirketin neyi neden yaptığını ya da yapmadığını ilişkin değerleri önce çalışanlarına çok iyi özümsetmeli, ardından da müşterilerine ve tüm paydaşlarına duyurmalıdır. Duyurmak da yetmez, kendisini bu şekilde tanımlamalı ve tüm iş süreçlerine de bunları dahil etmelidir.

**“Emir vererek, yeni nesillerden performans bekleyemezsiniz”**

**30 yıllık iş hayatınızı düşündüğünüzde, iş dünyasında liderliğin nereden nereye evrildiğini düşünüyorsunuz?**

Şu anda iş dünyasında hızlı bir değişim var. Eskiden Jack Welch gibi daha

karizmatik, daha otokratik liderler vardı. Günümüzde takım oyununu destekleyen, otantik, daha mütevazı, doğal, göz önünde olmayı sevmeyen liderler var. Liderlik tarzı doğallığa doğru evrildi. Değerler de bunun parçası ve devamı. Bugünün büyük şirketlerinin CEO’larının kim olduğunu kimse bilmiyor. Bu bir bakışı, karakteri ifade ediyor. Değerli iş insanı Bülent Eczacıbaşı, “büyük patron dönemi”nin geçmişte kaldığını söylemişti. Dolayısıyla, “emir verme” de eskide kaldı, bu yetkiye sahip patronlar yok artık. Yeni nesillerden de emir vererek performans bekleyemezsiniz. Onların performansını arttırmanın yolu, sizi doğal bir lider olarak görmelerini sağlamak. “Doğal lider” de bilgi ve değerler temelli yönetim biçimiyle olunuyor.

**Kitabınızda başarıyı, “kendini herhangi bir alanda geliştirmek ve fark yaratmak” olarak tanımlıyorsunuz. Başarıyı manevi bir tatmin olarak mı görüyorsunuz, parasal kazançla ilintili olduğunu düşünüyor musunuz?**

İnsan, başarısının takdir edilmesini ister. Bu bir madalya da olabilir para da... Başarı ile maddi getiri birbirinden ayıramazsınız. Maddi karşılık bunun



**Çağatay Özdoğru:** İnsan onurunun ayaklar altına alındığı yerde, çağdaş evrensel değerlerin tümü devre dışı kalır.

#tesadufyoktur #cagatayozdogru

doğru yerde olmalısınız. Kendimizi, işimizi küçümsemememiz ama aynı zamanda her başarımızı bir zafer gibi görmememiz gerekiyor. Çünkü gerçek zaferleri biz değil, başkaları takdir ediyor. Eninde sonunda o başarı hak ettiği yere konuluyor. Bu yüzden kendimizi daima geliştirmeli, disiplinle çalışmalı, sabır göstermeli, bütünü görebilmeli ve cesaret etmeliyiz. Bunları yaparken de tevazuyu elden bırakmamalıyız.

**Kitabınızda amacı "Neden" sorusunun yanıtı olarak tanımlıyorsunuz. Çalışanlarınızı seçerken "Ben neden burada çalışmalıyım" sorusunu onlara sorguluyor musunuz?**

Evet, o olmazsa olmaz. Pandemi insanları daha çok düşündürmeye başladı. Satın alma kararlarını sorgulattı. Satın aldığınız bir ürünü üreten şirketin çevreye zarar verip vermediğini, çocuk işçi çalıştırıp

çalıştırmadığını düşündünüz mesela. Özellikle Z kuşağı daha çok sorguluyor. İşe alım aşamasında hem adayın kendini ifade edip huzur bulması çok önemli, hem de bizim değerlerimize uygunluğu çok önemli. Anlam çok önemli, "Burada neden çalışıyorum" sorusunun yanıtını verebilmesi çok önemli. Manevi olarak tatmin olmalı, kendi değer ve prensipleriyle şirketinkilerin uyuşup uyuşmadığını görmeli.

## ÇAĞATAY ÖZDOĞRU

1966'da İstanbul'da doğdu. Saint Benoît Fransız Lisesi'nden mezun oldu. Saint Benoît'da basketbol ile tanıştı, uzun yıllar oynadı. İTÜ Elektronik ve Haberleşme Mühendisliğini bitirdi. George Washington University'de Telekomünikasyon Yüksek Mühendisliği eğitimi aldı. ABD'de bir yıl çalışıp Türkiye'ye döndü. Koç-Unisys'te mühendis olarak çalışmaya başladı. University of Maine ve Marmara Üniversitesi'nin ortak Executive MBA programını tamamladı. IBM Türk'te ve Global One'da çalıştı (bugünkü France Telecom

Orange). Global One'da, 32 yaşında genel müdür, ardından Bölge Başkanı oldu. Sabancı Holding'de teknoloji şirketlerinden sorumlu Bölüm Başkanlığı ve Sabancı Telekom kurucu Genel Müdürlüğü görevlerinde bulundu. 2005'te İcra Kurulu Üyesi olarak Esas Holding'e katıldı. 2010'da Esas Holding CEO'su oldu. Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD), Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) Yönetim Kurulu Üyeliği yaptı. Dış Ekonomik İlişkiler Konseyi'nde (DEİK), Hırvatistan, İsveç, Fransa iş konseylerinde başkanlık görevinde bulundu. Halen Esas Holding Yönetim Kurulu Üyesi ve CEO'sudur.

# Türk iş dünyası esnek çalışma modelini sevdi

MICROSOFT'UN 20 ÜLKEDE YAPTIĞI "WORK REWORKED" ARAŞTIRMASININ SONUCUNDA, UZAKTAN ÇALIŞMA SİSTEMİNİN TÜRKİYE'DE KALICI OLACAĞI ÖNGÖRÜLÜYOR. UZAKTAN ÇALIŞMAYA GEÇEN ŞİRKETLERİN YÜZDE 77'Sİ, BU YENİ ÇALIŞMA MODELİNDE DAHA ÜRETKEN OLDUKLARINI BELİRTİYOR.

Microsoft'un Boston Consulting Group, KRC Research ve Wharton School ile birlikte Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgelerini dikkate alarak, 20 ülkede hayata geçirdiği "Work Reworked" araştırması, Türk iş dünyasının esnek çalışma modelini Avrupalı meslektaşlarına göre çok daha hızlı benimsediğini ortaya koyuyor. Türkiye'nin önde gelen şirketlerinden 633 kişinin katıldığı ankette, yöneticilerin yüzde 94'ü hibrit bir çalışma yönteminin kalıcı olacağını öngörüyor. Aynı ankete İngiltere, Fransa, Almanya ve İtalya gibi Avrupa'nın lider ekonomilerinden katılan yöneticiler arasında ise bu öngörü yüzde 88'de kalıyor. Araştırma, esnek çalışma modeliyle birlikte, inovasyonla şekillenen kurum kültürünün ve bunu önceliklendiren yeni nesil yöneticilik anlayışının da kalıcı olacağına işaret ediyor.

## TÜRK ÇALIŞANLAR UZAKTAN ÇALIŞMA İSTEĞİNDE AVRUPALILARI GEÇTİ

Çalışanlar ofiste geçirdikleri zamanı meslektaşlarıyla bağlarını korumanın güçlü bir yolu olarak görmeye devam ediyor. Üst düzey yöneticiler ofiste geçirilen günlerin üretkenliğin yanı sıra, çalışan bağlılığını da artırdığını belirtiyor.

- Türkiye'de çalışanlar zamanlarının yüzde 43'ünü geleneksel ofis ortamı dışında geçirmek istediklerini belirtiyor. Avrupa'da ise bu oran yüzde 31.
- Uzaktan çalışmaya geçen şirketlerin yüzde 77'si, bu yeni modelde eskiye oranla daha fazla üretken olduğunu belirtiyor.

## UZAKTAN ÇALIŞMADA EN BÜYÜK ZORLUK: ŞİRKET KÜLTÜRÜNÜ KORUMAK

Araştırmaya göre, uzaktan çalışma modeli en çok şirket kültür ve değerlerini tehdit ediyor.

- Türk yöneticilerin yüzde 69'u uzaktan çalışma düzeninde güçlü bir ekip kültürü yaratmakta zorlandıklarını ifade ediyor.
- Dijital dönüşüm önceliklerinde, liderlerin yüzde 94'ü daha yenilikçi ve esnek olmak için şirketlerinin çalışma şeklini değiştirmenin önemli olduğunu belirtiyor.

## YENİLİKÇİ ŞİRKETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Tüm şirketler için zorlayıcı şartlar oluşturan pandemi döneminde yenilikçi kültürlerini korumayı başaran şirketler de mevcut.

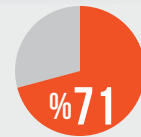
- Türkiye'deki şirketlerin yüzde 26'sı, ürün ve hizmet anlamında kendisini yenilikçi olarak nitelendiriyor. Bu özellik, şirketlerin yeni hibrit dünyaya hazırlıklı olmalarını mümkün kılıyor.
- Yenilikçi şirketlerde çalışanların yüzde 53'ü, daha az yenilikçi şirketlerdekilerin yüzde 29'u sürece bir yöneticiyi dahil etmeden, tek başına karar alabildiğini belirtiyor.

**Uzaktan çalışma, ekip kültürü yaratmakta yöneticileri zorluyor.**

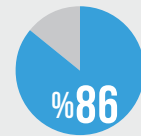
- Yenilikçi şirketlerde çalışanların yüzde 79'u, daha az yenilikçi kültüre sahip şirketlerdekilerin ise yüzde 58'i, hata yapmanın normal olduğunu belirtiyor.

**Üst düzey yöneticiler, ofiste çalışmanın, üretkenliği ve çalışan bağlılığını artırdığını belirtiyor.**

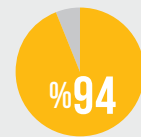
## Türk yöneticilerin öngörü ve değerlendirmeleri



Sanal ekipleri nasıl yetkilendireceklerini ve güçlendireceklerini henüz etkili bir şekilde öğrenemediklerini belirtiyorlar.



Uzaktan ve esnek çalışma modelinin yetenekli çalışanların bağlılığını kazanmalarına katkı sağladığını söylüyorlar.



Uzun vadede daha hibrit bir çalışma düzeninin hâkim olacağını öngörüyorlar.



py@peryon.org.tr

# Pandemide, kadın sağlık çalışanlarının kronik mesleki sorunları daha da ağırlaştı

COVID-19 SÜRECİNDE KADIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI BİRÇOK YÖNDEN OLUMSUZ ETKİLENDİ. BU SÜREÇTE, VAR OLAN SORUNLAR DERİNLEŞTİ VE BUNLARA YENİLERİ EKLENDİ. UZUN ÇALIŞMA SAATLERİ, YETERSİZ DİNLENME, AŞIRI İŞ YÜKÜ, UYGUNSUZ/YETERSİZ KİŞİSEL KORUYUCU EKİPMAN, ŞİDDET, ÜCRETSİZ EV İŞİ VE İŞ YÜKÜNÜN DENGESİZLİĞİ BU SORUNLARDAN BAZILARI. YAŞANAN BU ZORLUKLAR, KADIN SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA FİZİKSEL SAĞLIK SORUNLARININ YANI SIRA AŞIRI ÖFKE, İNTİHAR EĞİLİMİ, ÇARESİZLİK VE SUÇLU HİSSETME GİBİ SONUÇLARA DA NEDEN OLABİLİYOR. ÇÖZÜM, TÜM POLİTİKALARDA TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN GÖZETİLMESİ VE HER PLATFORMDA KADINLARIN EĞİTİM DÜZEYİNİN ARTIRILMASI.

Ülkemizde ve dünyada halen, "Kadının yeri evidir" anlayışının bilinçli/bilinçsiz hüküm sürmesi, kadın istihdamının engellenmesine, kadın işgücünün kayıt dışına itilmesine ve çalışan kadınların da ayrımcılık kaynaklı sorunlarla karşılaşmasına sebep oluyor. İş dünyası bu durum karşısında önemsenecek adımlar atmış olsa da, kadınlar bu bariyerlerden ötürü hala iş hayatında sınırlı yer edinebiliyor.

Büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğu sağlık çalışanları ise bu koşullara rağmen, salgın hastalıklar, savaş, deprem gibi olağandışı durumlarda nitelikli ve güvenli sağlık hizmeti sunmak için ön saflarda mücadele ediyor.

## **Olağanüstü durumlardan en çok "örselenebilir" gruplar etkileniyor**

Bu dönemlerde, başta yaşam hakkı olmak üzere sağlık, beslenme, çalışma,

eğitim, ulaşım gibi temel insan haklarına ilişkin yaşanan sorunlar, olağan dönemlerle karşılaştırılmayacak ölçüde arttı. Ayrıca bu olağanüstü durumlardan, yoksullar, yaşlılar, çocuklar ve kadınlar gibi örselenebilir gruplar olumsuz etkileniyor.

Covid-19 sürecinde de kadın sağlık çalışanları birçok yönden olumsuz etkilendi. Bu süreçte, var olan sorunlar derinleşti ve bunlara yenileri eklendi. Kadın sağlık çalışanlarının karşı karşıya kaldığı zorluklar ve sorunlar sosyal yaşantıya, özlük haklarına, çalışma ortam ve koşullarına yönelik olarak sınıflandırılabilir.

Kadın sağlık çalışanlarının çalışma ortam ve koşullarına yönelik yaşadıkları sorunlar arasında uzun çalışma saatleri, fazla mesai, çalışan sayısının azlığı, yetersiz dinlenme süreleri, dinlenme alanlarının standartlara uygun olmaması çalışma saatlerinde yeterli

ve dengeli beslenememe, aşırı iş yükü, salgınla ilgili eğitim eksikliği, şiddet, niteliksiz ve yetersiz kişisel koruyucu ekipman yer alıyor. Ayrıca kadın sağlık çalışanlarının hastalarla doğrudan etkileşimde bulunulan alanlarda daha yoğun istihdam edildikleri göz önünde bulundurulduğunda, kadınların hastalığa maruz kalma risklerinin de daha yüksek olduğu görülüyor.

## **Toplumsal cinsiyet rolleri kadınları zorluyor**

Kadın sağlık çalışanlarının çoğunluğu, bu süreçte mesleklerini ve ev yaşamlarını dengede tutmakta zorlandı. Veriler, birçok erkeğin ev işlerinde ve bakımda sorumluluk almasına rağmen kadınların, erkeklerin bu sorumluluklar için harcadığı zamanın yüzde 50'sinden daha fazlasını harcadıklarını gösteriyor. Kadın sağlık çalışanları bu süreçte yoğun çalışma saatlerinin, yaşanan ağır duygusal ve fiziksel baskının

ardından evde, "toplumsal cinsiyet rolleri" gereği kendilerinden beklenen ev ve bakım işlerini yapmak zorunda kalıyorlar. Bu bakım ve ev işleri arasında evlerinde okula devam edemeyen çocukların eğitimlerinin düzenlenmesi ve desteklenmesi, yemek pişirilmesi, artan hijyen ihtiyacının karşılanması ve yoğunlaşan ev işlerinin yapılması yer alıyor. Kadın sağlık çalışanları, ayrıca çocuk yetiştirme ve yaşlılara bakım verme gibi ücretsiz ev içi iş yüklerini de taşıyor. Normal şartlarda kadınlar günde ortalama 4 saat 25 dakika ücretsiz bakım işini yüklenirken, erkekler sadece 1 saat 23 dakika bu alanda görev alıyor. Hem pandemi hem de pandeminin yol açtığı okul, kreş ve diğer bakım tesislerinin kapanması, kadınların ücretsiz bakım işine ayırdıkları günlük süreyi büyük ölçüde artırdı. Ayrıca evde yaşlı, engelli ve çocuk bakımı sorumlulukları olan kadın sağlık çalışanları, virüs bulaşma riski nedeniyle bu sorumluluklarını yerine getirme konusunda sorunlar yaşamaya devam ediyorlar.

Diğer sorunlardan biri de bulaş riskine karşı alınan önlemler çerçevesinde nöbet sonrası kurum tarafından ayarlanan yerlerde konaklama. Bu çözüm, kadın sağlık çalışanlarının yakınları adına

## **Kadın sağlık çalışanları, çocuk yetiştirme ve yaşlılara bakım verme gibi ücretsiz yükleri de taşıyor. Normal şartlarda kadınlar günde ortalama 4 saat 25 dakika ücretsiz bakım işini yüklenirken, erkekler sadece 1 saat 23 dakika bu alanda görev alıyor.**

koruyucu ve gerekli bir uygulama olarak kabul edilebilir. Ancak bu durum, kadın sağlık çalışanlarının alışkanlıklarının değişmesine neden oluyor ve ailelerinden uzakta olmanın ruhsal yükünü de beraberinde getiriyor.

### **Neler yapılabilir?**

Sağlık bakım sisteminin güçlendirilmesi, topluma sunulan sağlık hizmetlerinin nitelikli ve güvenli olması ancak sağlık çalışanlarının özlük haklarının, çalışma ortam ve koşullarının iyileştirilmesiyle mümkün olabilir.

Bunun için;

- Pandemi dönemindekiler de dahil tüm politikalarda toplumsal cinsiyet eşitliği gözetilmeli ve bunlar tekrar düzenlenmeli.

- Süresi öngörülemez salgınlarda bulaşmayı azaltmak üzere başvurulan yöntemlerin cinsiyetçi ve eşitsiz biçimde uygulanması engellenmeli.
- Ayrıca salgını önleme, salgına hazırlık yapma, müdahale etme süreçlerinde karar vermeleri ve katılımları oldukça sınırlı olan kadın sağlık çalışanlarının sayısı ve etkinliği artırılmalı.

Kadın sağlık çalışanlarının Covid-19'la savaşıma görevini ve evlerinde ailelerine bakmalarına destek olmayı sürdürmeleri isteniyorsa:

- Avrupa ülkelerinde gördüğümüz kreş, çocuk bakım yardımı gibi önlemler daha fazla alınmalı, adil şekilde maddi destek sunulmalı ve uzun vadeli kalıcı çözümler üretilmeli.



- Ücretsiz bakım işinin sadece kadına atfedilmesine artık tek seçenek olmadığı kamu ya da özel sektörde her alanda dikkate alınmalı.
- Devletler, ücretsiz bakım işinin kadına atfedilmesine karşı, cinsiyet eşitsizliğini her alanda ortadan kaldıran düzenlemeler yapmalı, yaptırımlar uygulamalı.

**Çözüm için atama ve seçimle gelinen her yerde kadın sayısının artması gerekiyor.**

Kadının toplumdaki statüsünün iyileştirilmesinde sadece kadının iş gücüne katılması yeterli değil. Bunun için parlamentoda, karar mekanizmalarında, mesleki ve teknik işlerde çalışan kadın sayısının artırılması; kadınların okuryazarlık oranının ve eğitim düzeyinin yükseltilmesi gerekiyor.

Tüm dünyada toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin engellenmesinde ve var olan etkilerinin ortadan kaldırılmasında temel hedef, insana değer veren, hiç kimsenin dezavantajlı olmadığı ve



herkesin eşit olduğu toplum yapısına ulaşmak olmalıdır.

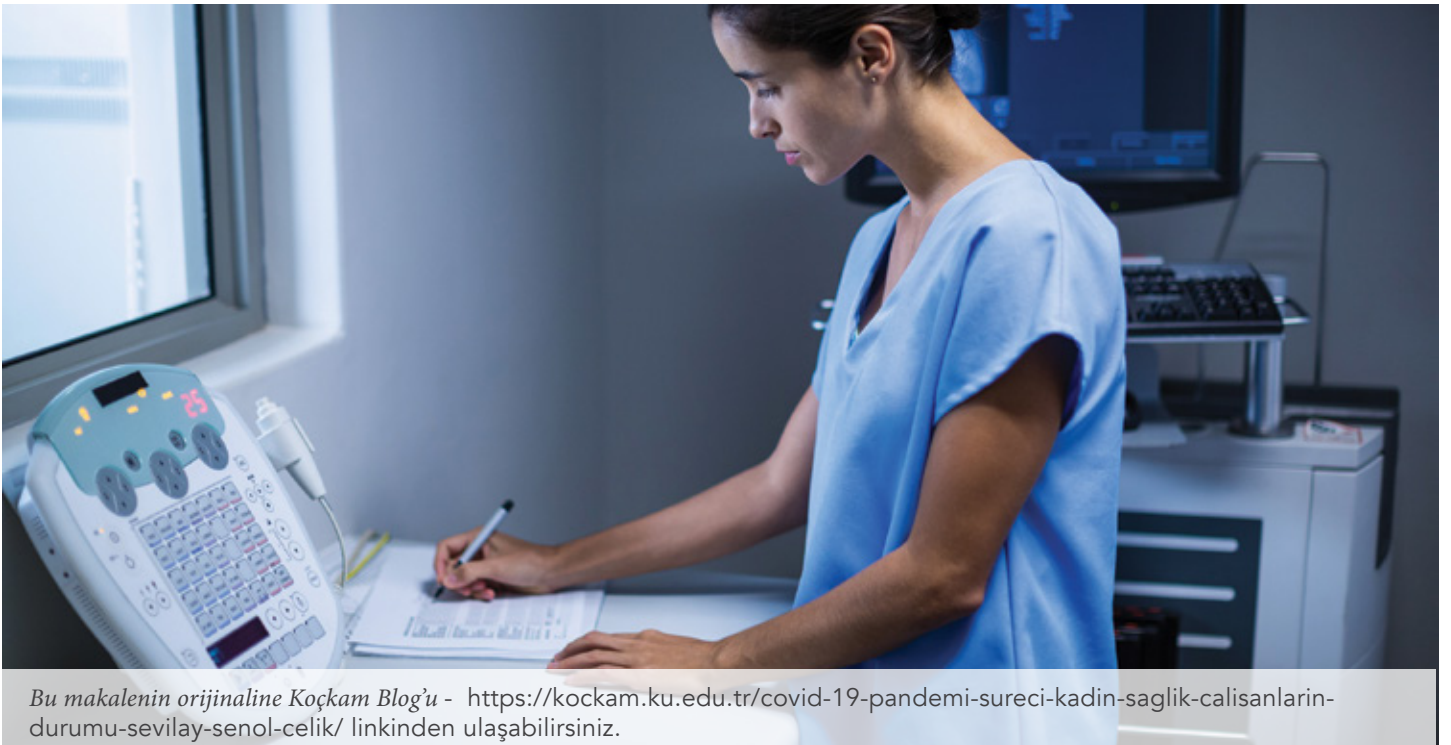
## EKONOMİK SIKINTILAR DAHA DA DERİNLEŞTİ

Pandemi öncesinde de yoksulluk sınırının altında yaşayan kadın sağlık çalışanlarının ekonomik sıkıntıları, pandemi sürecinde daha da derinleşti. Covid-19 hastalığını tecrübe etmiş birçok ülke tarafından, sağlık çalışanlarının ekonomik kayıplarını önlemeye yönelik çeşitli düzenlemeler yapıldı. Ülkemizde de ek ödemelerin tavandan yapılmasına yönelik düzenlemenin olumlu bir girişim

olmasına rağmen bu ödemelerde kurumlar arası farklılıkların olması, ödemelerin eksik verilmesi ya da hiç verilmemesi, sağlık çalışanları arasında dengesiz dağıtım yapılması sağlık çalışanlarında mutsuzluğa ve hayal kırıklığına yol açtı. Ayrıca bu süreçte kadın sağlık çalışanları zorunlu ücretsiz izin kullandırılma, fazla mesainin karşılığının verilmemesi nedeniyle özlük haklarında kayıp gibi durumlar da yaşandı.

İtalya, sağlık sektöründe çalışanların evde çocuk bakım masraflarını karşılayabilmesi için 1.000 euro'ya varan "bebek bakıcısı ikramiyesi" getirdi.

Çocuk bakım tesisleri ve okulların genel olarak kapalı olduğu Avusturya, Fransa, Almanya ve Hollanda'da bazı tesisler çekirdek kadroyla faaliyet göstererek zorunlu hizmet işlerinde çalışanların çocuklarına bakım vermeyi sürdürdü.



*Bu makalenin orijinaline Koçkam Blog'u - <https://kockam.ku.edu.tr/covid-19-pandemi-sureci-kadin-saglik-calisanlarin-durumu-sevilay-senol-celik/> linkinden ulaşabilirsiniz.*

# GLOBAL HR SUMMIT & EXHIBITION 2021'E KAYIT OLDUNUZ MU?



Seda Mızraklı Ferik - KREA Kurucusu ve CEO

## Global HR Summit & Exhibition 2021'i düzenlemeye nasıl karar verdiniz?

Dijital dönüşümün başta İK departmanları olmak üzere tüm şirketler için artık bir ihtiyaç değil bir zorunluluk. İK alanında, farklı bakış açıları ve vizyonların ortaya koyulması iş süreçleri için çok önemli. KREA M.I.C.E olarak, "Yeni konu ve fikirleri ortaya koymamız gerekiyor" hedefiyle yola çıktık.

## Konu ve konuşmacıları nasıl bir araya getirdiniz?

Türkiye'de ve dünyada, İK ve yönetim alanında oldukça iddialı, sıra dışı bir organizasyona imza atıyoruz. Dolayısıyla, ayrıntılı ve kapsamlı bir hazırlık yapmamız gerekiyordu. Konular ve 110'dan fazla üst düzey konuşmacı, yaklaşık 8 aylık titiz bir çalışma sonucu belirlendi. Her adımımız, 9 kişilik içerik ekibimiz ve 12 kişilik danışma kurulumuzun onayından geçerek hayat buldu. Bu zirve ile izleyenlerimize, dünyadaki en iyi içeriği vadediyoruz.

## Zirvenin Onur Konukları

**Liderlik:** İK dünyasının etkili ismi Michigan Üniversitesi, Ross School of Business Profesörü **Dave Ulrich**

**Çalışan bağlılığı, kurum kültürü, işveren markası:** İşveren markası konseptinin yaratıcısı M&A Danışmanı **Simon Barrow**

**Gelecek:** Nasa Teknoloji ve Entegrasyon Başkanı **Omar Hatamleh**



## Zirvede hangi konular konuşulacak?

Uzaktan bağlıyken "gönülden bağlı" kalmayı nasıl başarabiliriz? Çalışanlarımızın psikolojik sermayesini nasıl kuvvetlendirebiliriz? Gelecekteki iş yaşamında bizi bekleyen fırsatlar ve riskler neler? Gelecekteki iş hayatının hukuk sistemi, ölçme ve ödüllendirme sistemleri nasıl olacak? Ekonomik dalgalanmalar, pandemi süreçleri ve iklim değişikliği, iş yapış şekillerimizi nasıl etkileyecek? Yeni kuşakların kurumsal sosyal sorumluluk beklentilerini şirketler ne ölçüde karşılayabilecek?

Tüm bu soruların cevaplarını konuşacağız.

## Konuşmacılar hakkında bilgi vermişsiniz?

Liderlik kulvarında, Colombia Üniversitesi Dekanı Jason Wingard'ı, çalışan bağlılığı konusunda duayen isim Richard Maloney'i, Amazon'daki en çok satan kitapların yazarı Arthur Carmazzi, Şefkatli Liderlik konusunda çığır açan ünlü konuşmacı ve yazar Chester Elton'ı, August Leadership Partner'ı ve "Çeşitlilik" konusunda dünyanın en etkili 10 kadınından biri Ümran Beba'yı ağırlıyoruz. Türkiye'den, Coca-Cola İçecek CEO'su Burak Başarır, GE Türkiye Başkanı ve CEO'su Canan Özsoy, Borusan Holding CEO'su Erkan Kafadar'ı ve çok değerli onlarca konuşmacıyı konuk edeceğiz.

BU TOPRAKLARDAN DÜNYA MARKASI ÇIKAR MI? KREA GRUBU'NUN ALANINDA LİDER ŞİRKETİ KREA M.I.C.E. ORGANİZASYONUyla, "GELECEĞİN ÇALIŞMA HAYATI" TEMASIyla 25-28 MART 2021'DE GERÇEKLEŞTİRİLECEK GLOBAL HR SUMMIT & EXHIBITION "ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI Zirvesi/Fuarı" BU SORUYA DÜNYACA ÜNLÜ KONUŞMACILAR VE 100'DEN FAZLA C LEVEL LİDER KONUŞMACI İLE İDDİALİ BİR CEVAP OLACAK.



## ALTIN LİDER ÖDÜLLERİ

Zirvede, ilk kez düzenlenecek "Altın Lider Ödülleri" kapsamında, 2020'nin en başarılı CEO'su ve en başarılı CHRO'su açıklanacak. İş dünyasına dahil her kademedeki çalışanın oylarıyla belirlenen isimlere ödülleri 28 Mayıs 2021'de düzenlenecek organizasyonla takdim edilecek.

Oy vermek için:  
<https://globalhrsummit.org>

## Çalışma Hayatında Beklentiler Araştırması

Global HR Summit & Exhibition 2021 hazırlıkları kapsamında "Çalışma Hayatında Beklentiler 2020" araştırması gerçekleştiriliyor. Araştırma sonuçları zirvede açıklanacak.

# “Salgında Kadın Olmak”

KADININ İNSAN HAKLARI-YENİ ÇÖZÜMLER DERNEĞİ (KİH-YÇ) TARAFINDAN HAZIRLANAN “SALGINDA KADIN OLMAK” ARAŞTIRMASI, COVID-19 SALGININDAN KADINLARIN FİZİKSEL VE RUHSAL SAĞLIK DURUMUNUN OLUMSUZ ETKİLENDİĞİNİ ORTAYA KOYUYOR. ARAŞTIRMAYA GÖRE HER ÜÇ HANEDEN BİRİ EKONOMİK OLARAK SARSILIRKEN SALGIN SONRASINDA KADINLARIN YÜZDE 66’SI KENDİNİ “ORTA HALLİ” TANIMLIYOR.



Kadının İnsan Hakları-Yeni Çözümler Derneği (KİH-YÇ) Covid-19’un kadınların hayatını nasıl etkilediğini araştırdı. “Salgında Kadın Olmak” başlıklı araştırma için Türkiye’nin 81 ilinden 1201 kadınıla görüşüldü. KİH-YÇ Çalışma Grubu Üyeleri Damla Eroğlu ve Hilal Gençay tarafından hazırlanan araştırma raporunda, sağlık, ekonomik durum, bakım emeği ve şiddet başlıkları altında kadınların pandemi öncesindeki ve sırasındaki durumları ele alındı. Araştırma bulguları; kadınların, Covid-19 salgınından fiziksel ve ruhsal

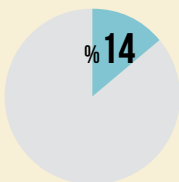
sağlık açısından olumsuz etkilendiğini ortaya koyuyor.

Araştırmaya katılan kadınların yüzde 40’ı salgın esnasında genel sağlık hizmetlerine erişimle ilgili sorun yaşadığını söylüyor. Sorun yaşayan kadınların yüzde 20’si ise çözüm bulamadığını ifade ediyor. Kadınların yüzde 79’u, salgın öncesi ruh halini iyi (çok iyi ve iyi) olarak tanımlarken salgın sonrasında kendini böyle tanımlayanlar yüzde 30’a geriledi.

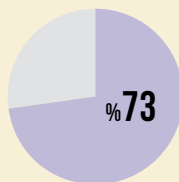
Kadınların yüzde 86’sı salgın öncesinde ekonomik durumlarını orta halli olarak tanımlıyordu. Salgın sonrasında durum yüzde 66’ya geriledi. Kalan yüzde 20’si durumunu yoksul veya çok yoksul olarak tanımlıyor.

Araştırmada, salgının istihdama olan etkisi bu yoksullaşmanın nedenlerinden birisi olarak karşımıza çıkıyor. Rapora göre her üç haneden biri ekonomik olarak sarsıldı.

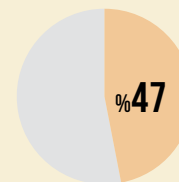
## KADINLARIN EKONOMİK SORUNLARI SALGIN NEDENİYLE DAHA DA DERİNLEŞTİ



Salgın nedeniyle ücretli bir işte çalışamayanlar



Salgın başladıktan sonra ekonomik sorun yaşayanlar



Ekonomik sorunları için çözüm bulamayanlar

## KADINLAR YOKSULLAŞTI

Aile ve akraba dışında alınan ücretli hizmetleri genellikle kadınlar veriyor. Araştırmaya katılan kadınların yüzde 13'ü Covid-19 salgını öncesinde ev işleri için yardımcı hizmeti alıyordu. Salgın başladıktan sonra ev işleri için yardımcı hizmeti alabilenler yüzde 2 ile sınırlı kaldı. Bu veriler, aynı zamanda ücretli ev işçisi kadınların yoksullaştıklarının da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

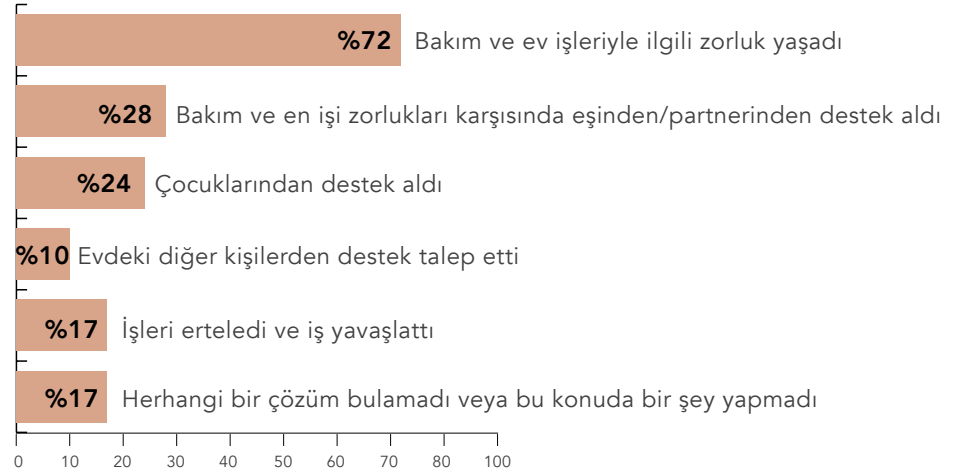
Salgın sırasında erkeklerin de ev içi iş yükünde görece bir artış olsa da salgında kadınların ev içi iş yükü, erkeklerden dört kat fazla oldu. Araştırmaya göre, bu yükün artmasının nedenlerinden biri kadınların bakım emeği ve ev işleriyle ilgili ailenin diğer üyelerinden ücretsiz destek ya da hizmet satın alma olanaklarının düşmesi olarak görülüyor. Salgın öncesi kadınların yüzde 16'sı evdeki işlere 4 saat ve üzeri zaman ayırırken, salgın döneminde süre yüzde 42 arttı.

**Salgın, kadınların ev içi ücretsiz bakım emeğinin artmasına neden oldu.**

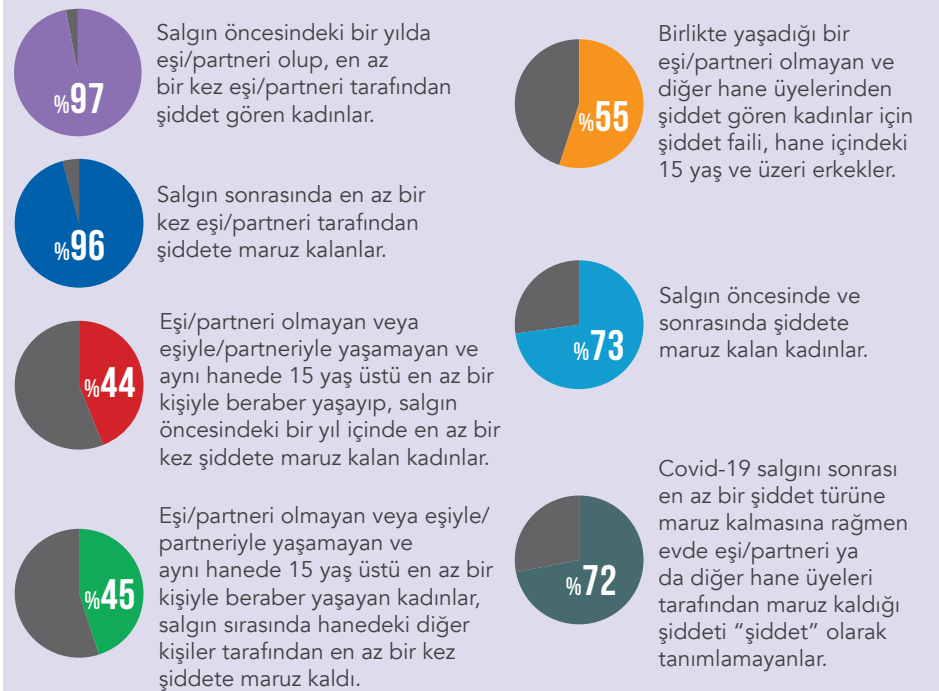
## EKONOMİK SORUNLARIN YÖNETİMİ



## BAKIM VE EV İŞLERİNDEKİ ZORLUKLARIN YÖNETİMİ



## YAYGIN VE SİSTEMATİK ERKEK ŞİDDETİ, SALGINDA DA SÜRDÜ



# İşe alım kararını en çok istek ve motivasyon belirliyor



**JOBUUM İK  
İŞE ALIM**

**ARAŞTIRMASI'NA GÖRE İK YÖNETİCİLERİNİN YÜZDE 56'SI BİR POZİSYON İÇİN EN AZ 11 VE ÜZERİ ADAYLA MÜLAKAT YAPARKEN, BİR MÜLAKATA 30 DAKİKA VE ÜZERİNDE VAKİT AYIRIYOR. ARAŞTIRMAYA KATILAN İK YÖNETİCİLERİNİN YÜZDE 74'Ü İŞE ALIM SÜRECİNDE ADAYIN SES TONU, GÖRÜNÜMÜ VE KONUŞMA TARZININ ÇOK ÖNEMLİ OLDUĞU DÜŞÜNÜYOR.**

Pandemi ile birlikte artan dijitalleşme insan kaynakları departmanlarının işlerini de dönüştürerek, dijital kanalların kullanımını artırıyor. Videolu Mülakat Uygulaması Jobuum'un gerçekleştirdiği İK İşe Alım Araştırması, şirketlerin nitelikli çalışana ulaşmakta gereğinden fazla zaman ve para harcadığını ortaya koyuyor.

**En önemli konu isteklilik, enerji ve motivasyon**

Araştırmaya göre, insan kaynakları yöneticilerinin yüzde 64'ü yılda 11 ve üzeri sayıda iş ilanı veriyor. Bir ilana 100'ün üzerinde başvuru aldıklarını söyleyen İK yöneticilerinin oranı ise yüzde 88. Yöneticilerin yüzde 56'sı bir

pozisyon için ortalama 11 ve üzerinde kişiyle mülakat yaptığını söylerken, yüzde 66'sı bu görüşmelere 30 dakikanın üzerinde bir zaman ayırıyor.

**İşe alım sitelerini yetersiz bulanlar azımsanmayacak düzeyde**

İK yöneticileri görüşmelerde en çok isteklilik, enerji ve motivasyona önem verdiklerini söylüyor. Katılımcıların yüzde 74'ü adayın ses tonu, görünümü ve konuşma tarzının "çok önemli" olduğunu belirtiyor. Katılımcıların yüzde 46'sı iş ilan sitelerini yetersiz buluyor. Araştırmaya katılanların yüzde 70'i mülakatların dijital görüntülü platformlardan gerçekleştiriliyor.

## JOBUUM İK İŞE ALIM ANKETİ

### YILDA VERİLEN ORTALAMA İŞ İLANI

1-3 arası **%4**



4-7 arası **%18**



8-12 arası **%14**



13 ve üzeri **%64**



### BİR İLANA GELEN ORTALAMA BAŞVURU

01-60 arası **%4**



61-100 arası **%8**



101 ve üzeri **%88**



### GELEN BAŞVURULARDAN MÜLAKATA ALINANLAR

1-5 arası **%12**



6-10 arası **%32**



11 ve üzeri **%56**



### BİR MÜLAKAT İÇİN AYRILAN ZAMAN

0-30 dakika **%34**



30 dakika üzeri **%66**



### İŞ GÖRÜŞMELERİNDE EN ÇOK DİKKAT EDİLENLER

CV'deki bilgilerin doğruluğu **%8**



Konuşma tarzı ve giyim **%2**



İsteklilik, enerji ve motivasyon **%62**



Tecrübe **%18**



Pozisyonda kalıcı olacağı izlenimi vermesi **%10**



# 2021 ve sonrası için 6 teknoloji trendi

**CISCO, 2021 VE SONRASINDA ŞİRKETLERİN DAHA ESNEK VE GELECEKTE ORTAYA ÇIKABİLECEK BEKLENMEDİK ZORLUKLARA DAHA BAŞARILI BİÇİMDE HAZIRLANMASINA OLANAK TANIYACAK TEKNOLOJİ TRENDLERİNİ AÇIKLADI. CISCO'YA GÖRE, 2024 YILI İÇİN ÖNGÖRÜLEN TRENDLER ÇOK DAHA YAKIN BİR TARİHTE HAYATA GEÇECEK. SENSÖRLERİN DAHA YAYGIN KULLANIMINDAN PAROLASIZ BİR GELECEĞE KADAR PEK ÇOK KONUDA 2021 HIZLANDIRICI ETKİ YARATACAK.**



## Trend 1: Dijital Uçurumun Kapanması

Pandemi, internete erişimi artırma ihtiyacının ne kadar acil olduğunu ortaya koydu. Şu anda gelişmekte olan ülkelerde toplumun yalnızca yüzde 35'inin internet erişimi varken, gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 80. 5G ve Wi-Fi 6 ağlarının kullanılmaya başlanması ve genişlemesi bant genişliği, hız ve gecikme gibi konularda iyileşme sağlayacak ve internet bağlantısının, fiber optik ağların ulaşılamayacağı yerlere de ulaşmasına olanak taniyacak.

PwC'ye göre, internet bağlantısının olmadığı yerleşim yerlerine internet sağlamak, küresel ekonomiye 6,7 trilyon dolar getirecek ve 500 milyon kişinin daha yoksulluktan kurtulmasını sağlayacak.

## Trend 2: Sensörlerin deneyime (ve güvenliğe) katkısı

Sensörler, 2021'de birey ve çalışan sağlığı ve güvenliğinde merkezi bir konumda olacak. Sensörlerin sunduğu veri temelli bilgiler, iş yerinde daha güvenli, daha sağlıklı ve daha verimli bir ortam sağlanmasına yardımcı olacak. Cisco Küresel İş Gücü Araştırması'na göre, şirketlerin yüzde 96'sı akıllı iş yeri teknolojisiyle daha iyi çalışma ortamları sağlayabilir.

## Trend 3: Geleceğin anahtarı, uygulamalarla sağlanan çeviklik ve esneklik

Bulut teknolojileri, pandeminin ilk aylarında şirketlerin koşullara hızla uyum sağlamasına yardımcı oldu. 10 aylık bir sürenin sonunda, birçok işletmenin kalbinde yer alan uygulamalar artık oldukça dağıtık bir durumda. BT ekipleri, gelecekte çok daha fazla çevikliğe ihtiyaç duyacak. Ekipler, gözlenebilirlik gibi çözümleri kullanarak, gerçekten önemli olan veri ve bilgileri izlemeye geçebilecek.

Cisco 2021 CIO ve ITDM Eğilimleri Araştırması'na göre, CIO ve BT karar vericilerinin yüzde 75'i, iş analizi verilerinden daha iyi faydalanabilmek istiyor.

## Trend 4: Müşteri deneyiminden marka heyecanına

CIO'ların ve BT karar vericilerinin yüzde 71'i, müşteri deneyiminin memnuniyetten ibaret olmadığını, müşteriyi sevindirmeyi de kapsadığını söylüyor.

## Trend 5: Kimlik ve parolasız gelecek

Mobilite ve bulut çözümlerinin daha yaygın kullanımı, ölçeklenebilirlik ve maliyet konusunda büyük faydalar sağlasa da siber tehditlerde artışı da beraberinde getirdi. Sıfır güven metodolojisi, artık bu sorunlara karşılık vermekte yetersiz kalıyor. Kayıp veya çalıntı kimlik bilgileri, uzaktan çalışmaya geçişlerle daha da artarken, güvenlik



ihallerinin en yaygın nedeni olmayı sürdürüyor.

Platformlar, sektör grupları ve güvenlik hizmet sağlayıcıları, tüketiciler ve işletmeler için parolasız bir geleceğe yönelik çalışmalar yaparken, biyometri gibi teknolojilerin kullanımı daha da yaygınlaşacak.

2020 Duo Güvenilir Erişim Raporu'na göre, iş amaçlı kullanılan mobil cihazların yüzde 80'inde biyometrik özellikler yapılandırılmış olup, bu oran, geçtiğimiz beş yılda yüzde 12 artış gösterdi.

## Trend 6: Gerçekte ihtiyaç duyduğunuz teknolojiler için tüketim modelleri

Günümüzde, hizmet olarak yazılım çözümleri, şirketlerin belirli bir zamanda ihtiyaç duyduğu özellikler için para ödemesini sağlıyor. Cisco 2021 CIO ve BT Karar Vericileri Nabız Yoklaması Araştırması'nda, CIO'ların ve BT karar vericilerinin yüzde 85'inin işletmeleri için önemli olduğu konusunda mutabık kaldığı üzere "kullandığın kadar öde" harcamaları, şirketlere daha fazla esneklik ve maliyet öngörülebilirliği sunuyor.

# Covid-19 iş dünyasında “liderlik” anlayışını değiştirdi



**KPMG, KÜRESEL CEO ARAŞTIRMASI'NIN COVID-19 ÖZEL VERSİYONU YAYINLANDI. TÜRKİYE'DEN 15 CEO'NUN KATILDIĞI ARAŞTIRMADAN ÇIKAN SONUCA GÖRE, CEO'LAR ARTIK KÂR ETMEYE DEĞİL, ŞİRKETLERİNİN AMACINA ODAKLI. İŞ DÜNYASI LİDERLERİ GÖREVLERİNİ SADECE ŞİRKET YÖNETMEKLE SINIRLI GÖRMÜYOR. HER BİRİ KENDİSİNİ TOPLUMSAL DEĞİŞİMİN LİDERLİĞİ KONUSUNDA SORUMLU HİSSEDİYOR.**

KPMG'nin Küresel CEO Araştırması, Covid-19 Özel Versiyonu ile güncellendi. Anket, Covid-19 ile geçen 10 ayda iş liderlerinin önceliklerinin nasıl değiştiğine ve büyük sağlık krizini nasıl yönettiklerine ışık tutuyor. CEO dünyasında “karlılığa odaklanma”nın yerini “amaca odaklanmak” aldı. Büyümenin önündeki en önemli tehdit artık ticaret savaşları ve buna bağlı ülkeselleşme değil, “yetenek riski”.

## İlk sırada kâr değil amaç var

Küresel CEO'ların sadece yüzde 23'ü ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 30'u şirketlerinin genel hedefini “hissedar değeri için yönetim” olarak belirtiyor. Küresel araştırmada CEO'ların yüzde 54'ü Türkiye'de ise yüzde 61'i paydaşlara odaklanan daha geniş kapsamda amaca yönelik bir yaklaşım benimsiyor. Küresel CEO'ların yüzde 22'si, Türkiye'de ise yüzde 9'u, ana hedefinin toplumu iyileştirmek olduğunu söylüyor.

Türkiye'de katılımcıların yüzde 60'ı Covid-19 sonrası “amaçlarını” yeniden değerlendirmek zorunda kaldıklarını ifade etti. Amaç, pandemiyin başlangıcı ile

birlikte CEO'lar için “öncelikli görev” haline geldi.

Küresel CEO'ların yüzde 79'u, Türkiye'de ise yüzde 93'ü krizden bu yana şirketlerinin amacına daha güçlü bağlar hissettiğini belirtiyor.

## Empati kararları etkiledi

Küresel CEO'ların yüzde 39'u, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 40'ı kendilerinin veya ailelerinde Covid-19 yaşandığını söyledi. Kendi kişisel deneyimlerinden dersler çıkararak CEO'lar pandemiye gösterdikleri stratejik tepkileri değiştirdiklerini kaydetti. Küresel CEO'ların yüzde 55'i, Türkiye CEO'larının yüzde 63'ü empatiyle yönetsel kararlarını şekillendirdi.

## Toplumsal değişime liderlik etmek

Yılında başında küresel CEO'ların yüzde 65'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 58'i toplumun bazı sorunlarına çözüm bulmak için liderlik etmeye hazır olduklarını söylüyordu. 10 ay sonra toplumsal değişimin lideri olma sorumlulukları bulunduğunu belirten CEO'ların oranı küreselde yüzde 81'e, Türkiye'de yüzde 83'e yükseldi.

## Ekonomik büyümeye güven sarsıldı

Dünyada CEO'ların yüzde 32'si Türkiye'de ise yüzde 27'si gelecek üç yıllık küresel ekonomik büyüme konusunda karamsarlar. Ancak şirketlerinin büyümesi konusunda daha güvenliler. Küresel CEO'ların sadece yüzde 17'si Türkiye'deki CEO'ların yüzde 20'si şirketlerinin üç yıllık büyüme tahminlerinde güvensizlik hissediyor.

## Dijital büyüme hız kesmeyecek

Salgın sürecinde yeni nesil dijital teknolojilere yapılan yatırımlar şirketlerin için pandemiyin nasıl sonuçlanacağını belirleyecek. Küresel CEO'ların yüzde 80'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si pandemiyin dijital dönüşüme ivme kazandırdığını ifade ediyor.

## Yeşil büyüme ve iklim öncelikli

Küresel CEO'ların yüzde 65'i, Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si iklimle ilgili riskleri yönetmenin önümüzdeki beş yıl boyunca işlerini devam ettirmelerinde en önemli unsur olacağı görüşünde.

Küresel CEO'ların yüzde 71'i ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 87'si salgında elde edilen iklim değişikliği kazanımlarını sürekli hale getirmek istediklerini söylüyor.

## Eski düzene dönüş yolları kapandı

Eski normale dönüş yok. Covid-19 tüm dünyada iş yapma alışkanlıklarını radikal şekilde değiştirdi. Pandemi bitse de eski düzene dönmek artık imkânsız. CEO'ların gündeminde “yeni çalışmayı planlamak” var.

Küresel CEO'ların yüzde 77'si ve Türkiye'deki CEO'ların yüzde 67'si pandemiyin bu sürecin başında kullanmaya başladıkları dijital iş birliği ve iletişim araçlarını geliştireceklerini söylüyor.

## CEO'ların büyümeye engel gördükleri ilk beş tehdit

### Küresel Sonuçlar

Yetenek	%21
Tedarik zinciri	%18
Ülkeselliğe dönüş	%14
İklim değişikliği	%12
Siber güvenlik	%10

### Türkiye Sonuçları

Yetenek	%18
Tedarik zinciri	%22
Ülkeselliğe dönüş	%16
İklim değişikliği	%14
Yıkıcı teknoloji	%8

# Toplumsal cinsiyet eşitliği için karar almanın vakti geldi



py@peryon.org.tr

**TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNİN ÖNÜNDE AŞILMASI ZOR BARIYERLER BULUNUYOR. DEĞİŞİM KOLAY DEĞİL. EŞİTLİK İÇİN ÖNGÖRÜLEN YÜZLERCE YILI KISALTMAK, ŞİRKETLERİN HAREKETE GEÇMESİNE BAĞLI. TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİNİ SAĞLAMAK KONUSUNDA SAMİMİ Mİ OLUNACAK, YOKSA "MIŞ" GİBİ Mİ YAPILACAK?**

Dünyada ayrımcılığa karşı başlayan kampanyalar, kurumların çeşitlilik taahhütleri, insan kaynaklarının kapsayıcı politikaları ve ayrımcılığa karşı uygulanan maddi yaptırımlar, iş hayatında toplumsal cinsiyet eşitliği yolunda atılan adımları güçlendiriyor. Şubat 2021 itibarıyla bu alanda önemli bir gelişmeye tanık olduk: Google, cinsiyet ayrımcılığı sebebiyle 2,5 milyar dolar tazminata mahkûm edildi. Kendisine karşı açılan iki dava sonucu, şirket; 2014-2017 arasında erkek meslektaşlarına göre daha az maaş ödediği 2 bin 500 kadın mühendise 1 milyar 350 milyon dolar, fırsat eşitliği sağlamadığı gerekçesiyle de 1700 kadın ve Asyalı adaya 1 milyar 230 milyon dolar tazminat ödeyecek. Bu gibi gelişmelere rağmen toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik strateji ve politikaların hayata geçirilmesi, bunların kurumsal kültüre yansması ve çalışanların cinsiyet eşitliğine yönelik farkındalığının artması hemen yarın gerçekleşecek gibi değil.

## **Bariyerleri aşmak zor ama imkansız değil**

Bilinçsiz ön yargılar, toplumsal koşulların, her gün maruz kaldığımız cinsiyetçi mesajlar, önümüze aşılması zor bariyerleri yığıyor. Dünya Ekonomi Forumu Cinsiyet Eşitliği 2020 Raporu'na göre, mevcut koşullar altında, kadınların

erkeklerle eşit haklara sahip olması için 100 yıl, eşit ücrete sahip olması için 257 yıl gerekiyor. Çeşitli listelerde kadın çalışanlar için en iyi şirketler arasında gösterilen Google'da bile istihdamda ayrımcılık yapıldığı tespit edilmişken, konunun ne kadar kapsamlı ve bütünsel ele alınması gerektiği daha da netleşiyor.

## **İnsan kaynakları, toplumsal cinsiyet eşitliğinin anahtarı**

Eşitlik yolunda insan kaynakları bölümü, kilit rol oynuyor. Konunun sözde ve 8 Mart Kadınlar Günü temennilerinde kalmaması, öze işleyerek hayata geçmesi, her bir çalışanın sözlerini, davranışlarını, kararlarını cinsiyet yönünden değerlendirmesine bağlı. Bunu sağlayabilmek, insanlarda değişime yönelik istek uyandırmak ve kültürel dönüşüm sağlamak, kapsamlı bir organizasyonel ve yönetsel süreç gerektiriyor. Aksi halde şirketler çeşitli krizlerle karşı karşıya kalabilir. Bir kadınla bir erkeğin aynı iş için eşit maaş almamasını normal bulan bir yönetici, şirketine milyar dolarlık bir zarara yol açabilir. Ekibindekilere kapsayıcı davranmayan, cinsiyetinden dolayı yetersiz olduğuna yönelik iğnelemelerde bulunan bir kişi yetenekli çalışanları kaçırabilir. Kurum sözcüleri şirketlerinde kadınlara verilen

önemden ve eşitlikten bahsederken, üst yönetimin tamamen erkeklerden oluşması kamuoyuna çelişik mesajlar vererek, güven kaybına yol açabilir. Cinsiyetçi şakaların ortamı ısıttığını düşünen bir çalışan, şirketin itibarını yerle bir edebilir.

## **İş dünyası, öncülük edebilir**

Şirketler, toplumsal cinsiyet eşitliğini geliştirip desteklemek için ciddi olanaklara sahip. Çalışanları, tedarik zinciri ve paydaşlarıyla beraber şirketlerin geniş bir etki alanı bulunuyor. Şirketlerin toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemesi, kriz risklerine karşı korunmayı, çeşitlilikle performansı yükseltmeyi ve inovasyonu geliştirmeyi sağlayabilir. Eşitlik için öngörülen yüzlerce yılı kısaltmak, şirketlerin harekete geçmesine bağlı. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak konusunda samimi mi olunacak, yoksa "mış" gibi mi yapılacak?

Türkiye, Dünya Ekonomi Forumu Cinsiyet Eşitliği 2020 Raporu'na göre 153 ülke arasında 130. sırada bulunuyor. Bunun nedeni, dönüşümü imkânsız ataerkil bir kültürün hakimiyeti değil, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yönünde henüz bir karar verilmemesi. Bu karara iş dünyası öncülük edebilir.

\* *Headline Diversity Kurucusu*

# PERYÖN - Microsoft Türkiye iş birliğiyle “Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı”

PERYÖN İLE MICROSOFT TÜRKİYE, MICROSOFT CLOUD SOCIETY PLATFORMUNUN GÜCÜNDEN YARARLANARAK, PERYÖN ÜYELERİNE YÖNELİK “GELECEĞİN YETKİNLİKLERİ EĞİTİMİ PROGRAMI”NI HAYATA GEÇİRDİ. ÜCRETSİZ SUNULAN PROGRAM SAYESİNDE DİJİTAL YETKİNLİKLERİN ÜLKE ÇAPINDA GELİŞTİRİLMESİ HEDEFLENİYOR.



PERYÖN ve Microsoft Türkiye, başarılı bir geleceğin nitelikli ve kalifiye insan kaynağından geçtiği bilinciyle yola çıkarak çok değerli bir inisiyatifi hayata geçiriyor. Microsoft Cloud

Society platformunun bilgi ve eğitim altyapısından faydalanılarak, PERYÖN üyelerine ve paydaşlarına özel olarak hazırlanan “Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı” ücretsiz olarak erişime açılıyor.

## 21. YÜZYILA HAZIR İNSAN KAYNAĞI

Cloud Society Platformu içerisinde PERYÖN’ün seçtiği yetkinliklere özel olarak tasarlanan “Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı” 21. yüzyıl becerilerini güçlendirmeye yönelik çeşitli çevrimiçi kurslar, öğrenme yolları, sertifikalar ve etkinlikler sunuyor.

Portal; bulut bilişim, ağ becerileri, yapay zekâ, mobil teknolojiler, BT hizmet yönetimi, büyük veri analizi ve veri bilimi, uygulama geliştirme, veri koruma ve güvenlik, nesnelerin interneti, blok zinciri, yapay zekâ okulu ve verimlilik başlıkları altında 12 farklı eğitim içeriğinden meydana geliyor. Cloud Society platformunda ayrıca yönetici, ai mühendisi, veri mühendisi, veri bilimcisi, geliştirici, devops mühendisi, işlevsel danışman, güvenlik mühendisi ve çözüm mimarı rolleri için de farklı eğitim içerikleri mevcut. Platformun Türkiye’de 25 bin kayıtlı üyesi bulunuyor.

## “DİJİTALLEŞME UZUNCA BİR SÜREDİR İŞ DÜNYASININ GÜNDEMİNDE”



**Berna Öztınaz**  
PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz, “Geleceğin Yetkinlikleri Eğitim Programı”nın iş dünyasının ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin kazanılması konusunda örnek bir proje olduğunu ifade ediyor: “İş dünyasının önemli gündem maddelerinden biri dijitalleşme. PERYÖN olarak yeni iş modelleri ve geleceğin yetkinlikleri konularında da yol gösterici olmak için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bu anlamda Microsoft Türkiye ile birlikte hayata geçirdiğimiz projemiz çok değerli. Çünkü artık hibrit çalışma modellerinin, bulut teknolojilerinin, dijital performans takibi uygulamalarının ve online toplantıların olduğu, daha hızlı ve teknolojik bir iş dünyasında çalışıyoruz. Kurumlar da dijital çözümleri iş yapış modellerine

entegre ederek teknolojik altyapılarını güncelliyorlar. Dünya Ekonomik Forumu’nun ‘Mesleklerin Geleceği: Dördüncü Sanayi Devriminde İstihdam, Beceri ve İş Gücü Stratejisi’ araştırmasında, 2018-2022 arasında talep görececek becerilerin başında analitik düşünme, yaratıcılık ve teknoloji tasarımı geliyor. PERYÖN olarak gerçekleştirdiğimiz bir ankete göre çalışanların yaklaşık yüzde 60’ı ‘Kurumum dijital dönüşüme hazır değil’ diyor. Çalışanların yüzde 75’i ‘Şirketimde dijitalleşme konusunda sürdürülebilir politikalar izlenmiyor’ derken, çalışanların tamamı dijital İK çalışmalarını yetersiz buluyor. Elde ettiğimiz sonuçların da gösterdiği gibi bu konuda alacağımız uzunca bir yol var.”

## “Öğrencileri iş hayatına hazırlıyoruz”

PERYÖN Ege Şubesi tarafından organize edilen “Pusulam - Mentee ve Mentor Projesi”nin yeni dönemi 25 Ocak 2021’de düzenlenen çevrimiçi toplantıyla başladı. Açılışını PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Berna Özkoç Öztınaz’ın gerçekleştirdiği mentee ve mentor tanışma toplantısı, Eğitimci Nurşen Agathe Ergün’ün verdiği mentor ve mentee eğitimi ile devam etti.

Konuyu değerlendiren PERYÖN Ege Şubesi Başkanı Serdar Kalaycıoğlu, üniversite öğrencilerinde en büyük eksikliğin öngörü ve deneyim olduğunu belirterek şunları söyledi: “2012’de bu projeyi kurgularken, İzmir üniversitelerini ziyaret edip öğrenci kulüpleriyle toplantılar yaptık. En önemli eksikliğin öngörü ve deneyim olduğunu gördük.



İktisadi ve idari bilimler ile çeşitli mühendislik fakültelerinde okuyan son sınıf öğrencilerini iş hayatına hazırlamak amacıyla düzenlediğimiz projeye bir üniversite ile başlamıştık. Bugün ise projemiz İzmir’deki tüm üniversiteleri kapsıyor. Projeye katılan Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yaşar Üniversitesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi Kariyer Merkezi

İZMİR’DE ÜNİVERSİTELERİN İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER İLE ÇEŞİTLİ MÜHENDİSLİK FAKÜLTELERİNDE OKUYAN SON SINIF ÖĞRENCİLERİNİ İŞ HAYATINA HAZIRLAMAK AMACIYLA DÜZENLENEN “PUSULAM” PROJESİ YENİ DÖNEMİN İLK TOPLANTISINI GERÇEKLEŞTİRDİ.

ve koordinatörlüklerine, üniversitelerin yetkililerine, mentee ve mentorlerimize, üyelerimize, gönüllülerimize projeye olan inançları, destekleri ve çalışmalarından dolayı çok teşekkür ediyorum.”

## Güney Marmara’da “İş Hayatına Hazırlık” programı çevrimiçi devam ediyor

PERYÖN GÜNEY MARMARA ŞUBESİ VE ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ KARIYER MERKEZİ (KARMER) İŞ BİRLİĞİYLE ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ’NDE EĞİTİM GÖREN ÖĞRENCİLERE YÖNELİK DÜZENLENEN “İŞ HAYATINA HAZIRLIK” PROGRAMI, PANDEMİ SEBEBİYLE ÇEVİRİMİÇİ OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLDİ. ÖĞRENCİLERİN YOĞUN KATILIMIYLA GERÇEKLEŞEN PROGRAMDA ALANINDA UZMAN İSİMLER UFUK AÇICI SUNUMLARIYLA ÖĞRENCİLERLE BİR ARAYA GELDİ.

### Konuşmacılar ve sunum konuları:

- PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Barış Gül - *“İş Hayatında Yeni Mezunlardan Beklentiler”*
- Durmazlar Holding Kalite Müdürü Erman Ersöz - *“Rekabette Anahtar Bir Kavram Olarak Kalite Ve Kaliteci”*
- Eker Süt Ürünleri Lojistik Müdürü Selçuk Tekin - *“Başarılı Bir Tedarik Zinciri Yönetimi”*
- Uludağ İçecek Muhasebe Müdürü Hüseyin Gürel - *“Mali İşler”*
- Feka Otomotiv Satış ve Proje Müdürü Serkan Sarıbal - *“Etkili Bir Satış Yöneticisi Nasıl Olunur?”*
- Ithinka Information Technologies Managing Partner Ertuğrul Bektaş - *“Dijital Dönüşüm”*
- Oyak Renault İnovasyon Geliştirme Lideri Armağan Gül - *“Arge Tasarım”*
- Aroma İçecek Satınalma ve Lojistik Müdürü Hüseyin Çatlı - *“Bir Satınalmacının Kariyer Yolculuğu”*
- Gitti Gidiyor Cross Border Trade Manager Erkan Yozkat - *“E-Ticaret”*
- Renault İnsan Kaynakları Müdürü Neslihan Akkozak - *“İnsan Kaynakları Yönetimi”*
- Aroma İçecek Genel Müdürü Sefer Kılınc - *“Ceolardan Tüyolar”*





py@peryon.org.tr

# İş hukukunda üst düzey yöneticiler

**ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER ÖZELİKLE İŞ HUKUKU'NDA KLASİK BİR İŞÇİ GİBİ DEĞERLENDİRİLMEZLER. HER NE KADAR İŞ KANUNU'NDA BEYAZ VE MAVİ YAKA AYIRIMI OLMASA DA SORUMLULUKLAR, YÜKÜMLÜLÜKLER, FAZLA ÇALIŞMA ÜCRETLERİ, İŞTEN ÇIKARILMA VE İŞE İADE HAKLARI GİBİ KONULARDA, ÜST DÜZEY YÖNETİCİLİK STATÜSÜ KİŞİNİN ALEYHİNE SONUÇLAR DA DOĞURUR. FAZLA MESAI HÜKÜMLERİ VE İŞE İADE DAVALARI BU KONULARA ÖRNEK OLABİLİR.**

Üst düzey yönetici olmak, yüksek ücret ve sosyal haklar bakımından kuşkusuz her beyaz yakalının ulaşmak istediği bir hedef. Ancak, üst düzey yöneticiler özellikle İş Hukuku'nda klasik bir işçi gibi değerlendirilmezler. Her ne kadar İş Kanunu'nda beyaz ve mavi yaka ayırımı olmasa da sorumlulukları, yükümlülükleri, fazla çalışma ücretleri, işten çıkarılma ve işe iade hakları gibi konularda, üst düzey yöneticilik statüsü kişinin aleyhine sonuçlar da doğurur.

Öncelikle üst düzey yöneticilerin fazla çalışma hakları yargı kararlarıyla uygulamada sınırlanmıştır. Çalışanın pozisyonu ve aldığı ücret miktarını dikkate alan Yüksek Mahkeme, üst düzey yöneticiler bakımından, fazla çalışma ücretlerinin, işçinin aylık ücretinin içinde sayılması gerektiğini kabul etmiş bulunmaktadır. Nitekim, Yargıtay'a göre; "...Davacının davalıya ait işyerinde üst düzey yönetici olarak çalıştığı ve mesaisini kendisinin ayarladığı dosya içeriğinden anlaşılmaktadır. Dairemizin istikrar kazanmış görüşüne göre bu tür çalışan işyeri üst yöneticinin ücreti de buna göre belirlendiğinden fazla mesai ücret alacak isteği talep etmesi mümkün değildir. Davacının fazla mesai ücret alacağına reddi gerekirken kabulü hatalıdır" Y.9HD, 14.03.2005, E.2004/19804, K.2005/8199.

Güncel kararlarında Yargıtay, üst düzey yöneticilerin fazla mesai talepleri konusundaki görüşünde uyguladığı ölçütleri belirginleştirmiştir. Nitekim, Yüksek Mahkeme'nin 14.9.2020 tarihli kararına göre (Y.9 HD, 14.9.2020, E. 2016/22982, K. 2020/7468) iş yerinde üst düzey yönetici konumunda çalışan işçi, görev ve sorumluluklarının gerektirdiği ücretinin ödenmesi (1) durumunda, ayrıca fazla çalışma ücretine hak kazanamaz. Bununla birlikte üst düzey yönetici konumunda olan işçiye aynı yerde görev ve talimat veren bir başka yönetici ya da şirket ortağı bulunması halinde, işçinin çalışma gün ve saatlerini kendisinin belirlediğinden (2) söz edilemeyeceğinden, yasal sınırlamaları aşan çalışmalar için fazla çalışma ücreti talep hakkı doğar. O halde üst düzey yönetici bakımından şirketin yöneticisi veya yönetim kurulu üyesi tarafından fazla çalışma yapması yönünde bir talimatın verilip verilmediğinin de araştırılması gerekir. Dikkat edilecek olursa, Yargıtay, üst düzey yöneticinin "ücretinin yüksekliği", "çalışma saatlerini kendisinin belirleme olanağı" ve bu ikinci ölçütü de bağlantılı olarak, "işçiye aynı yerde görev ve talimat veren bir başka yönetici ya da şirket ortağı" olup olmamasını ön plana çıkararak değerlendirmeye gitmektedir.

## İŞ KANUNU'NDAKİ FAZLA MESAI HÜKÜMLERİ ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER İÇİN GEÇERLİ DEĞİLDİR

Yargıtayın kararına konu olan hukuki sorun, Fransız Hukuku'nda da benzer bir biçimde yargının önüne gelmiş ve tartışılmıştır. Hatta, Fransa'da bu konuda özel olarak bir yasal düzenleme bile yapılmıştır. Nitekim Fransız İş Kanunu'nun L3111-2 maddesi, üst düzey yöneticilerin çalışma saatleri, saatlerin dağılımı ve düzenlenmesi ile ilgili İş Kanunu hükümlerine tabi olmadıklarını açıkça belirtir. Bu nedenle, bir istisna olarak, İş Kanunu'nun fazla mesai ile ilgili hükümleri üst düzey yöneticiler için geçerli değildir.

Aşağıdaki koşulları sağlayan çalışanlar yönetici olarak kabul edilir:

- Zaman yönetiminde bağımsızlık: Sorumluluklarının önemi nedeniyle programlarında büyük bağımsızlık
- Karar vermede geniş özerklik
- Şirket veya kuruluştaki yürürlükte olan ücretlendirme sistemlerinin en yüksek seviyelerine düşen ücret

Görüldüğü gibi, Yargıtayın, üst düzey

yöneticiler bakımından vermiş olduğu kararlar mukayeseli hukukta görülen yaklaşımlarla da paralellik arz etmektedir.

### ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞE İADE DAVALARINDA HAKLARI SINIRLANMIŞTIR

İkinci olarak üst düzey yöneticilerin işe iade davaları bakımından da hakları sınırlandırılmıştır. İş güvencesi kapsamı dışında kalan işveren vekilleri, kanuna göre, üç gruptan oluşmaktadır. Buna göre, işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri (1), bunların yardımcıları (2) ile iş yerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri (3) iş güvencesinin kapsamı dışında kalacaktır. İşveren vekili sıfatının belirlenmesi noktasında uygulamada birçok uyumsuzluklara da konu olmaktadır. Öncelikle "işletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekilleri"nin tespiti kapsam dışında kalan diğer iki kategoriye göre kolaylık arz etmektedir. Buna karşılık, bunların yardımcıları ile iş yerinin bütününe yöneten ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri deyim yerindeyse gri ve tartışmalı bir alanı oluşturmaktadır.

Yargıtayın kararları bütünlük içinde incelendiğinde, Yüksek Mahkemenin bu sıfatın belirlenmesi noktasında tanık anlatımları ve organizasyon şeması gibi belgeleri yeterli görmediği, özellikle imza yetkilerini inceleyerek sonuca gittiği görülmektedir. Buna karşılık işçiyeye verilen vekaletname ile işverene ait tüm işyerlerini yürütme, şirket adına ticari mal alma satma ve şirketi temsil etme, işçi alma ve çıkarma yetkisi verilen ve dosyadaki belgelerden personele izin verme belgesinde davacının belgeyi genel müdür veya vekili olarak imzalayan mali işler direktörü bakımından, söz konusu vekaletnamede verilen yetkilerin iş güvencesi kapsamı dışına çıkarmaya yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Y.9HD, E. 2014/14410, K. 2014/31963, 30.10.2014).

## Üst düzey yöneticilik durumu, uygulamada, rekabet yasağının denetim süreçlerinde de dikkate alınmaktadır. Zira bu kişiler, müşteri çevresi veya iş sırlarına vakıf olabilmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, imza yetkilerine vurgu yapan yüksek mahkeme, 2. derece imza yetkisi taşıyan İK müdürünün iş güvencesi hükümlerinden yararlanamayacağına karar vermiştir (Y.22HD, 1.10.2014, E. 2014/18737, K. 2014/26718 ).

Yargıtayın kararları bütünlük içinde incelendiğinde, tanık beyanları, organizasyon şeması ve görev tanımları gibi belgeleri yeterli görmediği özellikle vekaletname ve imza sirküleri gibi belgeleri aradığı söylenebilecektir. Özellikle görev tanımlarının tebliğ edilip edilmediği, organizasyon şemasının işverence tek taraflı düzenlenen bir belge niteliğinde olduğu bazı kararlarda ifade edilmektedir. Bu noktada, söz konusu delilleri güçlendirmek için işverenlerin

görev tanımlarını tebliğ etmesi, organizasyon şemasını ise iş yerinde yayınlaması ve buna dair delilleri de ibraz etmesi isabetli olacaktır.

Üst düzey yöneticilik durumu, uygulamada, ayrıca rekabet yasağının denetim süreçlerinde de dikkate alınmaktadır. Zira bu kişiler, müşteri çevresi veya iş sırlarına vakıf olabilmektedir. Yöneticilik, ikalenin geçerliliğinin denetiminde etkili olabilmektedir. Nitekim, eğitim durumu çalışanın ikalenin geçersizliğini ileri sürmesi noktasında aleyhine bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Yine, çalışanın sadakat borcu çalışanın konumu yükseldikçe daha katı biçimde uygulanmakta, çalışanın diğer çalışanlara örnek olması beklenmektedir.



# En çok “nitelikli eğitim” için gönüllüyük

PERYÖN’ÜN ÜYESİ OLDUĞU IMPACT2030 TÜRKİYE ETKİ KONSEYİ, TÜRKİYE’DE ÇALIŞAN GÖNÜLLÜLÜĞÜNÜN MEVCUT DURUMUNU, POTANSİYELİNİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMA AMAÇLARINA (SKA) ETKİSİNİ GÖSTEREN ARAŞTIRMANIN SONUÇLARINI AÇIKLADI. ARAŞTIRMAYA KATILAN ŞİRKETLERİN ÇALIŞANLARI 17 SKA ARASINDA EN ÇOK NİTELİKLİ EĞİTİM, TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ, SAĞLIK VE KALİTELİ YAŞAM İÇİN GÖNÜLLÜLÜK GERÇEKLEŞTİRİYOR.



PERYÖN’ün üyesi olduğu IMPACT2030 Türkiye Etki Konseyi, Türkiye kapsamında, çalışan gönüllülüğünün sürdürülebilir kalkınma amaçlarına etkisini inceledi. Çalışan gönüllülüğünün mevcut durumunu, potansiyelini ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarına (SKA) etkisini gösteren araştırmanın sonuçlarına göre şirket çalışanları en çok nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, sağlık

ve kaliteli yaşam için gönüllülük gerçekleştiriyor.

Araştırma sonuçları dört alanda gelişime dikkat çekiyor:

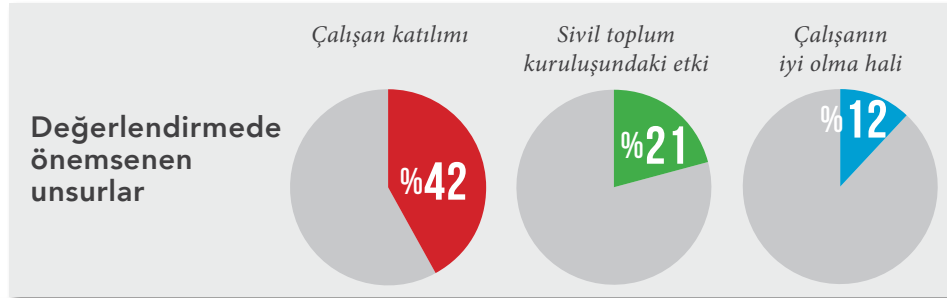
1. Çalışan gönüllülüğünün Türkiye geneline yaygınlığı
2. Gönüllülüğün algısı
3. Özel sektör ve sivil toplum arasındaki verimli ortaklıklar için iş birliğini geliştirmek

4. Sosyal etki ölçümlemesi

Türkiye’de faaliyet gösteren 33 şirketin katılımıyla, anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmanın ana bulguları ise şöyle:

## ÖLÇÜMLEME

Araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 73’ü, çalışan gönüllülüğü çalışmalarının etkisini çeşitli yöntemlerle ölçümlüyor.

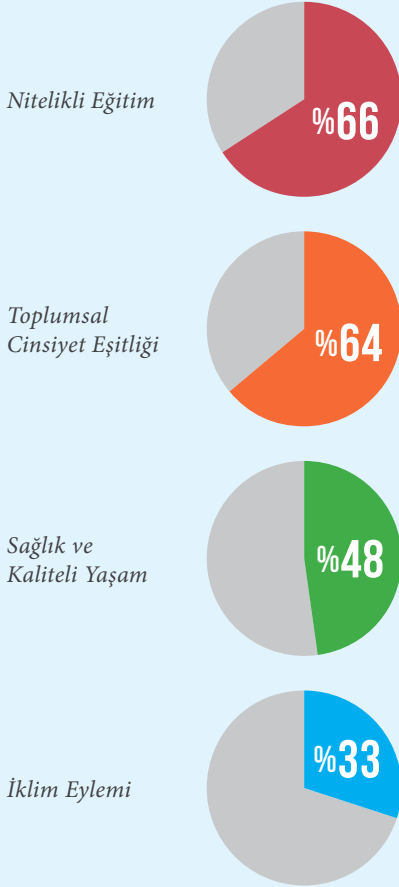


**Eğitimden sonra, toplumsal cinsiyet eşitliği en çok desteklenen sürdürülebilir kalkınma amacı olarak dikkat çekiyor.**

## Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Uyarlama

Kurumsal gönüllülük çalışmalarının yüzde 79'u SKA'ya uyarlanıyor.

### Kurumsal gönüllülükte en çok desteklenen SKA



### HIZLI ARTIŞ

Şirketlerin yüzde 48'i şirketlerinde gönüllülüğün önceki yıllara göre büyük oranda arttığını belirtti (Pandemi öncesi dönemi kapsıyor).

### GÖNÜLLÜLÜK SAATI

- Şirketlerin çalışanları yılda en az 32 bin 372 saat gönüllülük gerçekleştirdi.
- Şirketlerin yüzde 18'inde gönüllülük, sadece çalışma saatlerinde yapıldı.



## KAPSAYICI BİR GELECEK İÇİN GÖNÜLLÜYÜZ

Türkiye'de çalışan gönüllülüğünün pratiği ve potansiyeli

Headline Diversity



DP WORLD  
Yarımca



İstanbul Bilgi University

IMPACT 2030

### KAPSAYICILIK

- Gönüllülerin yüzde 72'sini merkez ofis çalışanları oluşturuyor.
- Şirketler tüm çalışan profillerini (tam ve yarı zamanlı, stajyer, sözleşmeli) gönüllü olmaya teşvik ediyor.
- Şirketlerin yüzde 67'si paydaşlarının (çalışanların aile üyeleri, tedarikçiler, müşteriler vb.) gönüllü faaliyetlerine katılımı için fırsatlar sunuyor.

### STRATEJİK YÖNETİM

- Şirketler kurumsal gönüllülük çalışmalarının yüzde 60'ını çalışan gönüllülüğü politikası doğrultusunda gerçekleştiriyor ve bu konuya ayrılan bir bütçeyle yönetiyor.
- Çalışmaların yüzde 76'sı, çalışanlarla iletişim ve iletişim planı kapsamında gerçekleştiriliyor.
- Şirketlerin yüzde 27'sinin gönüllülükle

ilgili resmi bir takdir-tanıma sistemi bulunuyor.

### “İyiliğin gücü harekete geçerse dünya değişir”

IMPACT2030'un global olarak gerçekleştirdiği araştırma Türkiye'de DP World, İstanbul Bilgi Üniversitesi İş Etiği Araştırma Merkezi, Headline Diversity ve RW Institute tarafından yürütüldü. Rapor, IMPACT2030 Türkiye Eş Başkanı ve Headline Diversity Kurucusu Arzu Pınar Demirel ile İstanbul Bilgi Üniversitesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Gökçe Dervişoğlu Okandan tarafından yazıldı. Demirel, IMPACT2030'da şirketlerin çalışanlarının beceri, deneyim ve yaratıcılığını iyiliğin bir gücü olarak harekete geçirdiğinde, dünyayı değiştirebileceklerine inandıklarını söyledi. Dünyada bir ilk olan çalışmanın sonuçları, Türkiye ve katılan diğer ülkelerle birlikte, 2021'de Birleşmiş Milletler'in küresel merkezine sunulacak.



Araştırma raporununun tamamına [etikonseji.com](http://etikonseji.com) adresinden ulaşabilirsiniz.

# İŞTE BİRLİKTE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMA REHBERİ

PERYÖN'ün, Hrant Dink Vakfı Sivil Toplum Güçlendirme Hibe Programı kapsamında, İstanbul Gedik Üniversitesi iş birliğiyle yürüttüğü "İşte Birlikte" projesinin çıktısı "İnsan Kaynakları Uygulama Rehberi" yayımlandı. Türkiye'nin farklı illerinde düzenlenen "Bölgesel Yuvarlak Masa Toplantıları"nın ardından hazırlanan rehberde iletişim, İK süreçleri, iş-yaşam dengesi gibi pek çok başlık değerlendirildi.



Kadınların işgücüne katılımındaki artışa rağmen, yoksul kadınların sayısının artması yoksulluğun kadınlaşmasına neden olmuştur. Kadın istihdam oranının düşük olması, ücretsiz aile işçiliğinin kadınlar arasında yüksek olması, kadınların büyük bir çoğunluğunun gelir açısından aile ve eşlerine bağımlı olması, iş güvencesinin azalması yoksulluğun kadınlaşmasının önemli nedenlerindedir. Ülkemizde kadın yoksulluğu en yüksek değeri Kuzeydoğu Anadolu, en düşük değeri ise Doğu Marmara Bölgesi'nde almaktadır.

Toplumsal Cinsiyet Eşitliği bakış açısı ile halihazırda var olan eşitsizliklerin önüne geçebilmek için örgütlerdeki İnsan Kaynakları Süreçlerini farkındalıkla ve adaletli şekilde yürütmek gerekmektedir.

## CİNSİYET EŞİTLİĞİNDE "ÖNCE" İLETİŞİM

Günlük hayatta cinsiyet ayrımcılığı;

- Ders Kitapları
- Espriler, Fıkralar, Deyimler
- Gelenek, Görenek ve Töreler
- Medya
- Ünlüler ve Politik Kişilerin Açıklamaları
- Politikalar, Yasalar, Yargı gibi kanallar aracılığıyla öğrenilmektedir.

Borusan'ın 8 Mart'ta yürüttüğü anlamlı bir çalışma olan "Adını Sen Koy" projesinde iş yerinde kurulan iletişimde karşılaşılan cinsiyetçi yaklaşım ve davranışları aşağıdaki kavramlarla kategorize etmek mümkündür:

• **Söz Kesici** Toplantılarda erkeğin daha çok söz alması, kadınlar konuşurken sözlerinin kesilmesi davranışı söz kesici davranışlara örnektir. Kadın ve erkek çalışanların eşit olarak görüşlerine başvurulduğuna dikkat edilmelidir.

• **Fikir Sahiplenici** Kadınların fikirlerini sahiplenme eğilimindeki kişilerdir. Bilinçaltında kadınların fikirlerinin değersiz olduğu düşüncesinden hareketle, kadının ortaya koyduğu fikirleri desteklemek amaçlı yapılan davranışlar düşünebilir.

• **Haydi Hanımlarcı** Kadınları kişisel asistan olarak görme ve toplantı notlarını tutmaları, çay-kahve servisi yapmalarını bekleme davranışıdır.

• **Muayyen Şüpheli** Kadınların sinir, öfke veya duygusal anlarını menopoza veya muayyen günlere bağlama eğilimidir.

• **Kutsal Anneli** Kadınların en

kutsal görevinin annelik olduğu bakış açısıyla hem anne olup hem de işlerinde başarılı olamayacaklarının varsayılmasıdır.

• **Güzelimci** Kadınların işteki başarıyla fiziksel görünümünü paralel görme eğilimi; güzelim, canım, kızım vb. hitaplarla kadınlara yaklaşılmasıdır.

• **Soğuk Şakacı** Kadınlara yönelik cinsiyetçi esprileri sıklıkla kullanma ve bu esprileri normal görme durumudur.

• **Stil Danışmanı** Kadınların dış görünüşleriyle ilgili her konuda (giyim, makyaj, saç vb.) fikir sahibi olma ve kadının her zaman bakımlı olması gerektiğini savunma davranışıdır.

Şirketler tarafından eşitsizlikle mücadele etmek ve iletişimi toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı hale getirebilmek için kurum içi veya dışında aşağıdaki adımlar uygulanabilir:

• İş yerinde cinsiyetçi olmayan bir dilin kullanılması teşvik edilebilir. Cinsiyetçi dil, bir cinsin diğer cinsten daha üstün olduğunu vurgulayan dildir.

• Dış iletişimde görsel, sözel ve yazılı kanallarda cinsiyet eşitliğinin ve çeşitliliğinin vurgulanması gerekir.

## İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİNDE ŞEFFAFLIK VE ADALET TEMEL GEREKİNİMDİR.

### İŞE ALIM

İnsan Kaynakları, şirket içerisindeki eşit, dengeli ve verimli dağılım konusunda oluşturulacak stratejilerden şirket yönetimi tarafından da kabul gören doğrudan sorumlu mercidir.

İşe alım süreçlerinin adil olması hem şirket hem de çalışanlar için önem taşır. İşe alım süreçlerindeki adalet algısını doğru araç ve yöntemlerle gerçekleştirilen, herkes için aynı, tarafsız ve objektif şekilde sürdürülen süreç olarak tanımlamak mümkündür. İK profesyonelinin bıraktığı izlenim adaya işe alım sürecinin adil ve profesyonel işlediği düşüncesini oluşturan ilk aşamadır.

Adil, dengeli ve cinsiyet çeşitliliğini artırıcı nitelikte işe alım stratejileri oluşturmak için aşağıda sıralanan uygulamalar önerilmektedir.

- İşe alımdan başlayarak tüm süreçlerin politika ve prosedürleri oluşturulmalı, kurumsal tüm dokümanlar Toplumsal Cinsiyet Eşitliği filtresi ile hazırlanmalı, yazım dilinde de cinsiyet eşitliğine aykırı dilden uzak durulmalıdır.
- Kurumun adaylarla buluştuğu ilk platform olan iş ilanlarının içeriğinde cinsiyetçi yazımlardan uzak durulmalıdır.
- Pozitif ayrımcılığın hukuki bir yükümlülük olduğu bakış açısından hareketle, kadın dostu politikalar izlenmelidir. Örneğin; İşe alım hedeflerinde, şirketin stratejisi de dikkate alınarak, "sunulan her iki adaydan birinin kadın olması" gibi maddelere yer verilebilir. Aynı özelliklere sahip kadın ve erkek adaylardan kadına aday öncelik verilebilir.
- İşe alım süreçleri, yetkinlik bazlı mülakat gibi uygulamalarla subjektif yaklaşımlardan arındırılarak kapsayıcılık ve çeşitlilik odağında yürütülmelidir.
- Mülakat esnasında adayın fiziksel görünüşü veya iş dışı sosyal/özel

yaşamıyla ilgili sorular sorulmamasına dikkat edilmelidir.

- Kadınlara özgü olduğu düşünülen görevlerde erkeklerin de yer alması, erkeklere özgü olduğu düşünülen görevlerde kadınların da yer alması teşvik edilmelidir.
- Şirket içerisinde kadın ve erkek dengesinin kurulduğundan emin olunmalı, tüm birimlere eşit dağılım sağlanmaya çalışılmalıdır.

### PERFORMANS

Başarılı bir performans değerlendirme süreci için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Performans yönetim sürecünün anlaşılır şekilde kurgulanması ve uygulama öncesi doğru ve adil değerlendirme yapılabilmesi için sistemin amacı ve işleyişi hakkında çalışanların ve bağlı oldukları yöneticilerin bilgilendirilmesi gerekir.
- Çalışanların neye göre ve ne şekilde değerlendirildiklerini bildikleri bir sistemle, sisteme ve şirkete olan güvenlerinin artması ve bu şeffaflığın sağlanması için ölçülebilir hedeflere dayalı, net ve somut bir değerlendirme ve geri bildirim sisteminin kurgulanması önemlidir.
- Şirket içerisinde bir toplumsal cinsiyet eşitliği kültürünün yaratılması için doğum izninden dönen kadın çalışanların kariyer planlamasının herhangi bir kesintiye uğramaması ve performans değerlendirmesinde izinde olduğu dönemin gözetilmesi gerekmektedir.
- Olası şiddet, aile içi şiddet veya cinsel taciz vakalarında mağdur durumdaki çalışanın performans değerlendirme hedef ve kriterlerinde anlayışlı olunması sağlanmalıdır.

### PROFESYONEL GELİŞİM

Eşitliği temel alan bir şirket kültürü meydana getirebilmek için çalışanlara sunulacak gelişim imkanlarının aşağıdaki temellere dayandırılması önemlidir.

- Eğitimde fırsat eşitliği mutlaka sağlanmalı, kadın ve erkek çalışanlara

eşit oranda gelişim imkanları sunulmalı; bu durum politika ve prosedürlerle desteklenmeli, sistematik olarak raporlanmalı ve takip edilmelidir.

- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, İlgili Babalık gibi eşitlik politikası üzerine geliştirilen eğitimler ve farkındalık atölyeleri tüm çalışanlara verilmelidir.
- Kadınların liderlik ve yetkinliklerini artıracak gelişim programları hayata geçirilmelidir.
- Kadınlar, erkekler ve aile sorumluluğuna sahip kadınlar ve erkeklerin; iş ve pozisyonlara yatay/

### İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMAK/İYİLEŞTİRMEK İÇİN ATILABİLECEK ADIMLAR

- İş-yaşam dengesi ihtiyaç analizi için düzenli anket çalışmaları yapılmalıdır.
- İzin politikaları ile şeffaf bir izin mekanizması oluşturulmalıdır.
- Annelik ve babalık izinlerinin kanuna uygun şekilde kullanılması sağlanmalıdır.
- Anneler ve babalara yasal izin dışında doğum sonrası izin süresinin uzatılması gibi destekler verilmelidir.
- Ebeveynler için ihtiyaç izinleri tasarlanmalı ve geliştirici adımlar atılmalıdır.
- Çalışma saatlerinde esneklik uygulamaları hayata geçirilmelidir.
- Doğum sonrası işe dönüşler takip edilmelidir.
- Doğum sonrası iş yerine adaptasyonun sağlanması için geliştirici politikalar belirlenmelidir.
- Kadınların bakım sorumluluğunu hafifletecek emzirme/oyun odası, kreş gibi hizmetler sağlanmalıdır.
- Babalar ev içi çocuk, yaşlı bakımına katılmaya teşvik edilmelidir.
- Eğitimlerle farkındalık yaratıcı faaliyetler düzenlenmelidir.

dikey dağılımları, terfi adaylığı ve terfi performansları izlenmeli ve değerlendirilmelidir.

- Cinsel taciz, şiddetin her türü ve mobbing gibi durumlarla mücadelede odaklı ve farkındalık artırıcı eğitimler düzenlenmelidir.

## ÜCRET VE YAN HAKLAR

Ücret yapısı ve ödüllendirme ile birlikte düzenli işleyen bir sürecin meydana getirilmesi için İnsan Kaynakları profesyonellerinin aşağıdaki adımları izlemesi önerilir:

- Ücret yapısı oluşturulurken beşeri unsurlar yerine görevin içeriği, niteliği, kademesi, sorumluluğu, riski, organizasyonel yapıdaki yeri, piyasa koşulları gibi etkenler dikkate alınmalıdır.
- Ücret artışlarında hangi kriterlerin dikkate alındığı ve değerlendirmelerin nasıl yapıldığı açık şekilde belirtilmeli, ücretle ilgili soru sorma mekanizmalarındaki yolların şeffaf ve açık tutulması sağlanmalıdır.
- Eşit işe eşit ücret politikası ile mevcut uygulama arasındaki tutarlılığın sağlandığından emin olunmalı, kadın ve erkek çalışanlar arasında olası ücret farkları varsa bu farklar tespit edip raporlanmalı, farkın giderilmesi için gerekli adımlar atılmalı ve sürecin takibi yapılmalıdır.

- Ücret sistemine bütünlüklü bir yaklaşım ile yan hak ve sosyal imkanlar da dahil edilmelidir.

Cinsiyetin ücret sisteminde herhangi bir rol oynamadığı, pozisyon kademelerinin belirlendiği, kişilerin kendileri yerine görev tanımlarının dikkate alındığı, hiyerarşi kademelerine göre dağılımın belirlendiği ve ücret politikasında alt ve üst sınırların açıkça ifade edildiği standart ücret sistemi sayesinde eşitlik temelli bir sistem oluşturulabilir. Bu sayede çalışanlar yan hak, ödüllendirme vb. uygulamaların belirli bir sistem ve dengeye bağlı olduğu bilinciyle hareket edecek, tutarlı ve adil olduğu algılanan ücret sistemi çalışanların şirkete güven duymalarını sağlayacaktır.

## KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetiminde kişilerin mesleki ve kişisel yetkinliklerine, fark yaratabilecekleri alanlarda gelişimlerine ve yükselme olanakları sunabilmeye odaklanmak önemlidir. Kariyer planlamada dikkat edilmesi gereken öncelikli husus, insanın en değerli kaynaklardan biri olduğudur. Bu bilinçle ayrımcılıktan uzak, adil, şeffaf, tarafsız, çalışanları destekleyici ve ölçülebilir bir kariyer planlama sistemi kurgulanması halinde performans değerlendirme sistemiyle de uyumlu bir süreç elde edilebilir, daha yüksek motivasyon ve

performans çıktısı sağlanabilir.

Kadınların işgücüne katılımı ve kariyerini etkileyen önemli unsurlardan biri evliliğidir. Özellikle evli ve küçük çocuklu kadınların işgücüne katılım oranı düşüktür. Kadınlar, genellikle çalışma kararı verirken ve iş tercihi yaparken ev içindeki görevlerini aksatmayacak işleri (yatay ayrıştırma) seçmektedir.

Şirket ihtiyaçları doğrultusunda tüm çalışanları kapsayıcı şekilde kariyer yapma imkan ve fırsatı tanınmalı, cinsiyet veya statü ayrımı gözetmeksizin kariyer kanalları açık olmalıdır. Çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyici terfi ve ilerleme imkanları sunmak, yetkinlik ve potansiyellerini önceden görerek gelişimlerini desteklemek, kadın çalışanların da orta ve üst düzey kademelere erişimini sağlayacak adımlar atmak gereklidir. Kariyer planlamasında fırsat eşitliği sağlayabilmek ve kadının varlığını güçlendirebilmek amacıyla kadın çalışanlar için yönetici geliştirme ve eğitim programları hayata geçirilmelidir.

Kariyer yönetimi süreçlerinin şeffaf bir iletişimle (yazılı veya sözlü) yürütülmesi kişileri hangi yetkinliklerini geliştirdiklerinde hangi alanlara yönelebilecekleri veya hangi pozisyonlarda görev alabileceklerini görebilmeleri açısından oldukça önemlidir.



## İŞ YERİNDE CİNSEL TABANLI TACİZLE MÜCADELE

Cinsel taciz; görsel, sözel veya bedensel olarak cinsel nitelik taşıyan, rızaya dayalı olmayan, rahatsızlık verici tavır/ davranış biçimleridir. Çalışma ortamının ve iş yeri ikliminin cinsel tacizi önleyici ve koruyucu hale getirilmesi önemlidir. İnsana değer katan, eşitlikçi ve saygılı bir iş ortamı oluşturulması, kadın işgücünün her kademedede artırılması gibi adımlar iş yerinde cinsel tacizin önleyici adımları olarak değerlendirilebilir.

Şirkette cinsel tabanlı taciz gibi istenmeyen konular için aşağıdaki yaklaşımların dikkate alınması tavsiye edilmektedir.

- İş yeri iklimi ve kültürü toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımıyla desteklenmeli ve kurumun Eşitlik Politikası oluşturulmalıdır.
- Etik Kurul gibi anonim şikayet almaya yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Etik Kurul toplantıları ve raporlamalar periyodik olarak yapılmalıdır.
- Şirket içerisindeki risklerin tespit edilmesi ve risklerin ortadan kaldırılması için sürecin takibi, raporlaması ve yönetimi yapılmalıdır.
- Cinsel Dokunulmazlığa karşı Sıfır Tolerans Politikası ve Şiddet ile Mücadele prosedürleri oluşturularak çalışanlara olası şikayet durumunda kurum içinde hangi adımların izleneceğine dair net bilgilendirme yapılmalıdır.
- Sıfır Tolerans ve Şiddet Politikasına aykırı herhangi bir tutum veya davranış karşısında kurumun duruşunun ve yaptırımlarının tüm çalışanlar tarafından bilinmesini sağlamalıdır.
- Politika ve Prosedürlerde Cinsel Dokunulmazlığın İhlali, Aile İçi Şiddet, Şiddet gibi istenmeyen durumlarda şirket dışı başvuru kanallarına yer verilmelidir.
- Örgüt içi iletişim şeffaf, aktif, kişisel gizlilik ve güven temelinde yürütülmelidir.
- Eğitim, bilgilendirme ve farkındalık artırıcı faaliyetlerle çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Çalışma yaşamında cinsel tacizle mücadelede, kadın ve erkek eşitliğine duyarlı, kapsayıcı bir iş stratejisi geliştirilmesi gerekmektedir. Kuralların tasarlanması, etkin başvuru ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması, tacize karşı sıfır tolerans gösterildiğinin vurgulanması, yaptırımların açıkça ifade edilmesi toplumsal cinsiyet eşitliğinin önemine ilişkin algıyı güçlendirebilir ve davranış değişikliklerini teşvik edebilir.

## İŞ-YAŞAM DENGESİ İYİLEŞTİRİLEBİLİR

Kadınların profesyonel çalışma ve ev içi görevler olmak üzere iki temel çalışma biçimi vardır. Kadının profesyonel çalışma hayatına katılımıyla birlikte eve gelir getirme sorumluluğu kadın-erkek arasında paylaşılmıştır. Evli çiftlerin her ikisinin de aileye gelir sağladığı bir aile yapısı meydana gelmiştir. Öte yandan kadınları diğer çalışma alanı olan evde temizlik, yemek pişirme, çocuk, hasta

ya da yaşlı aile üyelerinin bakımı gibi geniş kapsamlı ev işleri beklemektedir. Gelişmiş toplumlarda aile üyeleri ev işlerine daha fazla yardımcı olmakta; ancak, dünyanın hiçbir yerinde ev işleri aile üyeleri arasında eşit olarak dağılmamaktadır. Kısacası, erkekler kadınların para kazanması ve bu amaçla işgücüne katılması düşüncesini desteklerken; eşlerine kariyerleri ile ev yaşamının yönetiminde yardımcı olma konusundaki geleneksel tutum ve davranışlarını değiştirmede güçlük yaşamaktadırlar.

İnsan kaynaklarının veya yöneticilerin, kadınların aile içerisindeki sorumlulukları ile işteki verimliliklerini kıyaslaması ve bu dengeye şüpheyle yaklaşması çalışanları ayrımcılığa uğratan ve cinsiyet eşitliği kavramından uzak bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu durum, kadınların kendisini güvensiz hissetmesine, verimliliklerinde düşüş yaşamasına, işten ayrılmalarına veya kariyerlerini yarıda bırakmalarına neden olmaktadır.

## GELİŞİM ÖNERİLERİ

### Sosyal sorumluluk veya proje yönetimi değil, sürdürülebilirlik için gerekli

Toplumsal cinsiyet eşitliğini kurumsal sosyal sorumluluk veya proje yönetimi yaklaşımıyla hayata geçiren kısa vadeli etkinlikler olarak görmek yerine; iş modeli ve sürdürülebilirliğin parçası yapmak etkisini yükseltecek, hem topluma hem şirkete geri dönüşü daha yüksek olacaktır.

### Aktif şirketlerin diğerlerine yön göstermesi ve kolektif hareket

Toplumsal cinsiyet eşitliğinde aktif olan şirketlerin, bu alanda çalışmalarda bulunmak isteyen diğer firmalara yön göstermesi, dış iletişimle diğerlerini özendirilmesi ve ekosistemi geliştirmek öneriliyor. Dünyada çeşitli örnekleri olan Cinsiyet Eşitliği Endeksi de oluşturulabilir. Bu konuda çalışan bir grup kurularak, kolektif olarak da

harekete geçerek toplumsal cinsiyet eşitliği yayılabilir.

### Rol modellerin anlamlı kullanımı

Kadınların az sayıda olduğu sektör ve pozisyonlarda, başarılı rol modellerin anlamlı kullanımı öneriliyor.

### Kadınların iş hayatına katılımı, kadına yönelik şiddeti de azaltacak

Pandemi döneminde evden çalışma artıça, kadına karşı şiddette de artış görüldü. Kadınların eve hapsedilmemesi ve iş hayatına kazandırılması şiddeti de azaltacak önemli bir adım olacaktır.

### LGBT'ye karşı önyargıların dönüşümü

Tepki alınacağı düşünülerek LGBT gibi konularda sessiz veya pasif kalmak yerine, çeşitli programlar ve eğitimlerle çalışanların varsa önyargılarının dönüşümüne katkıda bulunmalıdır.

# Deloitte.

# Çalışalım derken uzaktan, kaçamadık tuzaktan...



Ortak - Deloitte Danışmanlık  
py@peryon.org.tr

**UZAKTAN ÇALIŞMA, SAHA ÇALIŞANLARINI VE ÖZÜNDE BİRÇOK SEKTÖRÜ ISKALAYAN BİR MODEL. HAL BÖYLE OLUNCA, GELECEKTE TOPYEKÛN UZAKTAN ÇALIŞMAYA GEÇMEK YERİNE KISMEN GEÇEBİLECEK ŞİRKETLER AĞIRLIKTA OLACAK. BUNUN SONUCUNDA, UZAKTAN ÇALIŞAN EKİPLER İLE OFİSTEN/FABRİKADAN/MAĞAZADAN ÇALIŞAN EKİPLER ARASINDAKİ İLETİŞİM, EŞGÜDÜM, PAYLAŞIM VE İŞ BİRLİĞİ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE KURUM PERFORMANSI AÇISINDAN BELİRLEYİCİ UNSURLAR ARASINDA KENDİNE YER BULACAK. BU UYGULAMALARIN ETKİLERİNİ DE ANCAK ORTA VE UZUN VADEDE GÖREBİLECEĞİZ.**

Son bir senedir “Uzaktan Çalışma” adına çok fazla şey söylendi. Kimimiz aceleci davrandı, kimimiz şüpheci yaklaştı. Uzaktan çalışmaya geçişi halen değerlendirme aşamasında olan birçok şirket ve profesyonel için bu defa farklı bir bakış açısı sunalım.

## “Uzaktan Çalışma” eşit değildir “Evden Çalışma”

Bugünkü konjonktürde “Uzaktan Çalışma” ve “Evden Çalışma” eş anlamlıymışçasına kullanılıyor. Ayrıca “Uzaktan Çalışan Ekipler” ve “Sanal Ekipler” kavramları da karıştırılıyor. Uzaktan çalışma, evden çalışmayı da kapsayan ancak onunla sınırlı olmayan bir model. Öte yandan her şirket veya çalışan için “ya hep, ya hiç” yaklaşımı söz konusu değil. Yani kısmen uzaktan, kısmen de ofis/fabrika/mağaza gibi kuruma ait fiziksel yerleşkelerden çalışmak; bir başka deyişle Hibrid Çalışma modellerini uygulamak seçenekler arasında. Bu tür kabullerin oluşmasında tahmin edebileceğiniz üzere salgının etkisi büyük. 2019 Aralık ayında uzaktan çalışma denildiğinde, mekandan bağımsız herhangi bir yerden çalışma kastedilirken, bu tarihten sadece üç ay geçtikten sonra

ironik bir biçimde sadece evden ve tek bir mekana bağımlı şekilde çalışma kastediliyordu. Dolayısıyla bir şirket çalışanlarına uzaktan çalışma veya özellikle hibrid çalışma modellerini önerdiğinde esneklik sunarken; sadece evden çalışma veya kendisine ait bir fiziki yerleşkeden çalışma doğrultusunda yönlendirme yaparsa bunun tersini uygulamaktadır. Pandeminin yarattığı koşullar ile ön plana çıkan şimdilik evden çalışmadır. Gerçek bir normalleşme sonrası ise evden çalışma yerini uzaktan çalışmaya bırakacaktır.

## Evden çalışma adına tek bir uygulama yok

Teoride “evden çalışma” denilse de pratikte birçok farklılığın ortaya çıktığını görüyoruz. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Çalışanların bir kısmının evden, bir kısmının ise şirket yerleşkelerinden çalıştığı model
- Bazı departmanların / birimlerin / ekiplerin evden, bazılarının ise şirket yerleşkelerinden çalıştığı model
- Haftanın bazı günleri evden, bazı

günleri şirket yerleşkelerinden çalışılan model

- Sadece belirli dönemlerde evden çalışılan model
- Dönüşümlü – nöbetleşe evden çalışma sisteminin uygulandığı model
- Yalnızca belirli aktivite, görevler için şirket yerleşkelerine gidilip; ağırlıklı evden çalışılan model
- Salgının seyrine göre endekslenmiş uygulamalar, modeller arası geçişler
- Yukarıdaki modellerin farklı kombinasyonlarını içeren uygulamalar
- Diğer evden çalışma modelleri
- Herhangi bir oturmuş sistem ile ilerlenmeyen “keyfi” uygulamalar

Bu modeller ve uygulamalar adına belirleyici olan faktörler, sektörün ve şirketin dinamikleri ile kanunlar ve kısıtlamalar olarak gözükse de, arka fonda liderlerin çok büyük rol oynadıklarını söylemeliyiz.

## Neden Amerika'yı baştan keşfediyormuş gibi davranıyoruz?

Tüm bu süreçte belki de en şaşırtıcı olan şeylerden biri, bu kavramların ve pratiklerin sanki yepyeni buluşlarmışçasına paketlenip kurumsal hayata servis edilmeleriydi. Oysa uzaktan çalışma, sanal ekipler, hibrid modeller; bunların hepsi uzunca süredir birçok kurumun İK politikaları ve yetenek yönetimi uygulamalarında kendine yer edinmişti. Salgın, bu konudaki farkındalığı arttırdı, zorunluluktan tetikleyici oldu. Farklı çalışma modelleri adına böylesi radikal bir dönüşümün benzerini 1990'lı yılların ortasında başlayan Ortak Hizmet Merkezleri ve Uzmanlık Merkezleri akımları ile yaşamıştık. Bunlar; teknolojik imkanların, bireysel yetkinliklerin ve mobilitenin bugünkü koşullarla kıyas kabul etmeyecek kadar geride olduğu bir dönemde yaşanmıştı.

## Çalışanlar uzaktan çalışmayı tercih edecek mi?

Konuya "Push" ve "Pull" faktörleri ekseninden yaklaşırsak; kalıcı olarak uzaktan çalışmaya veya hibrid çalışmaya geçişin içinde bulunduğumuz dönemlerde çalışanlardan gelen talep ile değil, şirket yönetimlerden gelen yönlendirme ile ilerlediğini gözlemliyoruz. Tabii ki şirketler çalışanlarının nabzını tutuyor, onların motivasyon ve deneyimlerini önemsiyorlar. Ancak kurumları ilk harekete geçiren şeyin, uzaktan çalışma ile ortaya çıkacak olan maliyet avantajı olduğunu ve konuya böyle bir fırsat penceresinden baktıklarını söylemeliyiz. Artık o acemilik dönemi geride kaldı ve elimizde uzaktan çalışmanın verimliliği ve etkinliği ile ilgili artık daha çok veri var. Peki geldiğimiz bu noktada çalışanlar nasıl pozisyon alacaklar?

Öncelikle Aristo'nun ifade ettiği gibi "İnsan, doğası gereği politik (sosyal) bir canlıdır." Bu sebepten ötürü uzaktan çalışmayı, fiziki ortamlardaki sosyal ilişkilerle beslenen ve çalışma hayatlarını şekillendiren deneyimlerin ayrılmaz ve değerli bir parçası olarak gören bireyler tercih etmeyebilir. Ayrıca isteseler bile böyle bir modelde başarılı bir iletişim, verimli ve etkin bir çalışma ortaya koymakta zorlanan

bireyler de olabilir. Öte yandan bilhassa sadece evden değil, daha geniş resimde uzaktan çalışmanın (veya hibrid çalışmanın) getireceği esnekliği isteyen bireyler de olacaktır. Ek olarak; olarak, bu modellere geçiş sonrası şirketlerin, çalışan paketlerine yansıtabilecekleri materyal kazanımlar söz konusudur. Bu nedenle refah anlamında bu şekilde çalışmaya sıcak bakacak çalışanlar olacak.

## Bu resimde tek başımıza değiliz

Tüm bu çerçeveye içerisine yerleştirirken hassasiyetle eğilmemiz gereken bir nokta var ki; o da ekip dinamikleri. Nitekim uzaktan çalışma mavi yakayı, mavi yaka ile birlikte yakın çalışan beyaz yakayı, sahada gezici çalışanları ve özünde birçok sektörü ıskalayan bir model. Hal böyle olunca, topyekün uzaktan çalışmaya geçmek yerine kısmen geçebilecek şirketler ağırlıkta olacak. Bunun sonucunda uzaktan çalışan ekipler ile ofisten/fabrikadan/ mağazadan çalışan ekipler arasındaki iletişim, eşgüdüm, paylaşım ve iş birliği çalışan motivasyonu ve kurum performansı açısından belirleyici unsurlar arasında kendine yer bulacak. Bu uygulamaların orta ve uzun vadede ekip dinamikleri ve çalışan psikolojisine etkilerini daha net bir şekilde görmemiz mümkün olacak. Bu konuda hızlı mesafe almamız önemli, zira daha geniş resimde sadece şirket içi dinamiklere odaklanmakla kalmamalı, tüm ekosistemi kapsayacak şekilde şirket dışı paydaşları da dikkate almalıyız. Müşteriler, tedarikçiler, altyükleniciler, iş ortakları, finansal kuruluşlar, kanun koyucu, denetleyici ve düzenleyiciler, STKlar, eğitim kurumları başta

**YENİ DÖNEMDE ÇALIŞMA ŞEKİLLERİMİZİ BELİRLERKEN TÜM DİNAMİKLERİ GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURMAK GEREKİYOR. ÇALIŞANLARIN TERCİHLERİ BU NOKTADA ÖNEM TAŞIYOR.**

olmak üzere bizimle aynı kurumsal havayı soluyan dış paydaşlarımızın hangi çalışma modellerini nasıl uygulayacakları ve hepimizin yaratacağı ahenk ile bu geçiş dönemi daha kolay atlatılacaktır.

## Bundan sonrası için...

Unutmamalıyız ki, bu çalışma modellerine yoğun ve kalıcı geçildiği takdirde kaybeden/kazanan epey iş kolu olacak. İşte bu nedenle, aslında resmin kurumsal ve bireysel boyutları olduğu kadar; toplumsal bir boyutu da var. Ne yazık ki şu an için konuya bu açıdan yaklaşan pek yok. Oysa ki etkileri oldukça radikal olacak. Öyle ki, kısa vadede "kazanan"lar, ekonominin genel çarklarının işleyişi içerisinde daha uzun vadede kaybedenler kervanına eklenebilir. Doğru politikalarla, bu riskler minimize edilebilir. Öte yandan, "esneklik – çeviklik – dayanıklılık" üçgeni etrafında şekillenen geleceğin çalışma hayatı adına tek bir doğru veya mükemmel bir çözüm yok. Ama seçenekler ve çözümler var, fırsatlar ve talep var. Doğal işleyen ve önüne geçilemeyecek bir süreç var. O halde sözlerimizi Aristo'nun o meşhur ifadesini biraz değiştirerek bitirelim: "İnsan, doğası gereği sosyal, mobil ve dijital bir canlıdır."





pyl@peryon.org.tr

# Hikayesini Arayan Gelecek

Aynı, insan yaşamında geleceği deneyimlerin belirlemesi gibi, salgın sürecinde yaşananlar da geçmişten gelen hikayelerle birleşerek sonraki yılları şekillendirecek. Bu küresel bir değişim; hala tam olarak adı konulmamış bir dönüşümün hikayesi yazılacak. Bunun için dünyanın yeni bir yol haritasına, yeni bilimsel ve sanatsal çalışmalara, yeni yüzlere, yeni seslere, yani bir gelecek hayaline ihtiyacı var. Bekir Ağırır, "Hikayesini Arayan Gelecek" adını verdiği kitabında bunlara detaylı olarak değiniyor ve gündelik hayatın ritminin değişeceğine dikkat çekiyor.

Yazar girizgaha, "Çevremizde değişen bir şeyler var" diyerek başlıyor; zira kitabın odak noktası değişim. Bireysel hayatlarda, ülkelerde, siyasette, iş dünyasında anlık değişimleri maddi ve manevi sonuçlarıyla anlamlandırmaya çalıştığımız zamanlar yaşıyoruz. Yazar, karşımıza çıkan her yeni durumla birlikte tedirginliğimizin, huzursuzluğumuzun gün geçtikçe arttığına inanıyor. Ve yaşadıklarımızın, son elli yıldır içinde bulunduğumuz bilgi çağında ortaya çıkan değişimin sonucu olduğunu vurguluyor.

## Yazarın bahsettiği gelecek hikayesi nedir?

Yazar Bekir Ağırır, içinde bulunduğumuz süreci salgından öte geçmişten gelen hikayemizin bir sonucu olarak görüyor; öyle ki, bir küresel sıçrama adımı için gerekli olan bu süreç, geleceğimizin hikayesini şekillendirecek olay. Yazar, yerkürenin değişiklikler gösterdiğine, gündelik yaşam ritminin hızlandığına ve insan davranışlarındaki küresel dönüşüme dikkat çekiyor; ona göre hayatımız aslında elli yıldır değişiyor. Küresel

**GELECEĞİN BİR HİKAYESİ, ÜTOPYASI HENÜZ YOK. ONUN YERİNİ DİSTOPİK GELECEK HİKAYELERİ ALIYOR. DEĞİŞMEYENLERİN, DEĞİŞTİRİLEMİYENLERİN YARATTIĞI BOŞLUĞU, MÜDAHALE KAPASİTESİ VE MAHARETİ OLANLAR DOLDURUYOR.**

ısınmanın bir sonucu olan yeraltı ve yerüstü kaynaklarının azalması sorunu, teknolojik gelişimin etkisiyle ortaya çıkan yeni üretim-tüketim yöntemleri ile küresel salgına rağmen yaşanan göç travmaları, yazarın değiştiğini düşündüğü ve altını çizdiği ritimler...

## Türkiye'nin hikayesi nasıl yazılacak?

Yazar Ağırır, "Ülkemizin tüm olanlara ve süreçlere göre bir hikayesi vardır" diyor. Türkiye bir yandan sanayi ülkesi olma çabasında iken, öte yandan eğitim, hukuk gibi temel alanlarda sıkışmışlık yaşadığından söz ediyor. Ağırır'a göre, çağ değişiminin dayattığı sorunları aynı anda ve güçlü bir şekilde yaşıyoruz. Modernleşmeyi ortak bir sancı olarak gören yazar, toplum olarak savruk ve hoyrat bir anlayışla, bireysel ve ortak hayatlarımızı paralel iki değer olarak gördüğümüzü düşünüyor. Buna bağlı olarak ortaya tedirgin bir toplum çıkıyor ki, en somut örneği salgın sürecinde beliren ve iç içe geçen bireysel ve toplumsal gelecek kaygısı...

Ağırır, hem Türkiye'nin hem de dünyanın geleceğe dair hikayelerinin olması gerektiğini tekrarlıyor. Kitabında buna katkı sağlamak için kehanetlerden yaşanan felakete, siyasi değişimden küreselleşmeye, aile-komşuluk-kimlik değişiminden özgürlüğe, yani, yeni dengeleri sıklıkla vurguluyor. Öte yandan, ekonomik sorunlardan siyasi

sıkıntılara, Suriye ve Kürt meselesinden laiklik, kadın ve gençlik meselelerine pek çok konuya değiniyor.

## Dayanışma ruhu

Son olarak yazar, şimdiye kadar hep olan ve olmaya devam edeceğine inandığı dayanışma ruhuna dikkat çekiyor. Özellikle salgın sürecinde yeniden ortaya çıkan bu dayanışma duygusunu, dertleri göğüsleyebilmek adına geleceğe umut olarak yorumluyor. Ona göre değişimden bahsederken, devletler, siyaset, kurumlar ve aktörlerden önce aslında vatandaşın söz edilmesi gerekiyor. Ne zaman bireylerin istekleri, beklentileri, duyguları daha konuşulur hale gelirse, ancak o zaman gündelik hayat ritminin değiştiğinden bahsedebileceğimizin altını çiziyor.



## DEĞİŞİME LİDERLİK ETMEK

Yazar: John P. Kotter, Yayınevi: Ceo Plus

Bugüne dek 25 iş kitabını kaleme alan John P. Kotter'in son eseri, "sadece üst yönetimin değil, daha çok kişinin liderlik ettiği bir iklim" ilkesini temel alıyor. Eser, geniş ölçekli dönüşümlerin şirketler için hem zorunlu hem de mümkün olduğunu farkında olan ve kalıcı değişimleri gerçekleştirmeye çalışan tüm kurumlara hitap ediyor; orta ve üst kademe yöneticilere dek herkese rehber oluyor.



## DÜŞÜNSEL OKUMA

Yazar: Dr. Nilay Yılmaz, Yayınevi: Altın Kitaplar

Alberto Manguel'in, "dünya okuyabildiğimiz bir kitap olduğuna göre kitap da içinde yolculuğa

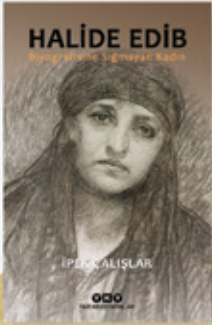
çıkabileceğimiz bir dünyadır" mottosundan yola çıkan yazar, düşünsel okuma kişisel gelişim ve mesleki gelişim okumalarının iç içe geçtiği bir yol haritası vadediyor. Eser, düşünmeyi düşünmek, düşsel ve eğlenceli bir yolculuğa çıkmak isteyen her yaşta okura bu yolda arkadaşlık ediyor.



## HALİDE EDİB BİYOGRAFİSİNE SİĞMAYAN KADIN

Yazar: İpek Çalışlar, Yayınevi: Yapı Kredi Yayınları

Başarılı bir kadının benzersiz hayat öyküsü... Kadınların boşanma hakkından mahrum olduğu yıllarda üzerine evlenmek isteyen eşini boşayan, romanlarında da aynı kendisi gibi cesur kadınlarla eşitlik mücadelesi veren yazar, ajan, nefer, Halide Edib'in Biyografisi... İpek Çalışlar'ın bu eseri, imparatorluktan cumhuriyete geçiş belgelerine, tanıklıklara dayanarak anlattığı "Mustafa Kemal Atatürk - Mücadelesi ve Özel Hayatı" ve "Latife Hanım"ın ardından, üçlemesine noktayı koyuyor.



## HARİKA SEÇENEKLER ÜRETMEK LİDERİN BÜTÜNLEYİCİ DÜŞÜNCE REHBERİ

Yazarlar: Jennifer Riel, Roger Martin

Yayınevi: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları

Bütünleyici düşünmenin doğuştan gelen bir beceri olmadığını savunan yazar, herkesin öğrenip uygulayabileceği bir süreci

işaret ediyor. Eser, seçim yapmak, model oluşturmak, karşıt modelleri incelemek, olasılıklar üretmek ve değerlendirmek gibi konularda sunduğu somut tavsiyeler, yardımcı araçlar ve tekniklerle yaratıcı çözümler bulmak isteyenlere yol gösteriyor.



## Hiç Bitmio

Yazar: Uzman Klinik Psikolog Ayşegül Kalem

Yayınevi: İlksatır

Farklı zamanlarda, farklı karakterlerle farklı ilişki dinamikleri içinde tekrarlanan duyguları anlatan eser, söz konusu duyguların

bitmediğini, başka bir yerde devam ettiğini savunuyor. Yazara göre, o duyguları yaşayanlar, dönüşümle yaralanmayla, zenginleşmeyle yoluna devam ediyor. Bir döngü var; umut ve acı bitmiyor. Ölümle bittiği düşünülen tek şey hayat; o bile inançlara göre değişiyor.



## KOÇLUK ALIŞKANLIĞI

Yazar: Michael Bungay Stanier, Yayınevi: Sola Unitas

Eser, "Daha az konuşun, daha çok soru sorun ve liderlik yönteminizi sonsuza kadar değiştirin!" tavsiyesi üzerine kurulu bir başarıyı savunuyor. Koçluk alanında dünya çapında bir

profesyonel olan yazarın, bu alanda en çok satan kitaplardan biri olan eser, her liderin daha güçlü takımlar oluşturmasının ve daha iyi sonuçlar elde etmesinin mümkün olduğunu anlatıyor.



**MARIO LEVİ İLE  
HİKAYE VE ROMAN  
ATÖLYESİ**  
13, 20, 27 MART 2021

İstanbul Modern, 2010'dan bu yana gerçekleştirdiği Yaratıcı Yazarlık Atölyesi'ni yazar Mario Levi ile sürdürüyor. Önceki yıllarda farklı yazı türlerinin ele alındığı temel seviye programlarının ardından, bu yılki atölye çalışması roman ve hikâye türüne odaklanıyor. Yalnızca Yaratıcı Yazarlık Atölyesi'ni tamamlamış olanlar değil, bir roman ya da hikâye kitabı yazmayı isteyen ve kendini geliştirmeyi hedefleyen herkes bu etkinliğe kayıt yaptırabiliyor. Atölye programı, yazın çalışmalarını, edebi eserlerin ve onların yaratıcısı olan yazarların kendilerine özgü dillerini, dillerini ve edebiyat akımlarını ele alacak.



<https://kultur.istanbul/event/mario-levi-ile-hikaye-ve-roman-atolyesi/>

**GLOBAL HR SUMMIT  
& EXHIBITION 2021**  
25-28 MART 2021

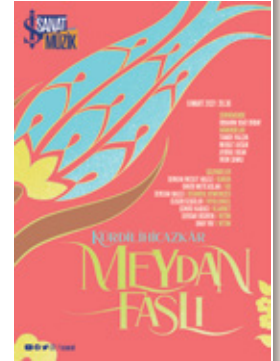
KREA M.I.C.E., Global HR Summit & Exhibition 2021, Uluslararası İnsan Kaynakları Zirvesi /Fuarı ile Türkiye'de ve dünyada, İK ve yönetim alanında sıra dışı bir organizasyona imza atıyor. "Geleceğin Çalışma Hayatı" temasıyla gerçekleşecek zirvede, "Uzaktan bağlıken 'gönülden bağlı' kalmayı nasıl başarırız?", "Gelecekteki iş yaşamında bizi bekleyen fırsatlar ve riskler neler?", "Çalışanlarımızın psikolojik sermayesini nasıl kuvvetlendirebiliriz?" ve daha pek çok soru masaya yatırılacak. Zirve kapsamında, "Çalışma Hayatında Beklentiler 2020" araştırma sonuçları da açıklanacak.



<https://globalhrsummit.org>

**KÜRDİLİHİCAZKAR  
MEYDAN FASLI**  
MART 2021

Kanun sanatçısı Serhan Halil ve udi Enver Mete Aslan'ın hazırladığı "Kürdilihiczakar Meydan Faslı" İş Sanat programında izleyicilerle buluşacak. Kemeñeci Vasilaki'nin "Kürdilihiczakar Peşrev"i ile başlayacak olan repertuar, Kemani Tatyos'un "Kürdilihiczakar Saz Semaisi" ile sona erecek. İş Kuleleri Salonu'nda seyircisiz kaydedilen fasıl, Serhanende İbrahim Suat Erbay başta olmak üzere Türk Sanat Müziği'nin değerli Hanendeleri ve Sazendeleri ile İş Sanat'ın YouTube kanalında ve internet sitesinde Mart 2021 boyunca yayında olacak.



[www.issanat.com.tr](http://www.issanat.com.tr)

**FELSEFENİN GÜCÜ İLE  
KENDİNİ YAŞAMA, VAR  
OLMA VE BAŞARMA  
CESARETİ**  
1 NİSAN 2021

Felsefe ve psikoloji dünyasına keşfe çıkaran etkinlik, Türkiye'de psikofelsefe workshop'larını ilk kez başlatan THINK House'dan geliyor. "Başkalarının problemleri düşüncelerinden nasıl kurtulabiliriz?", "Kendini yaşama cesaretine nasıl sahip olabiliriz?", "Verimli ve üretken olabilmenin detayları nelerdir?", "Tutkularınız ne zaman harekete geçer?", "Yaratıcı yönümüzü nasıl keşfedebiliriz?", "Başarma gücü ve cesareti nerede saklanır?" sorularının cevaplarına odaklanın program katılımcılarda köklü ve olumlu bir iz bırakmayı hedefliyor. Katılımcıları hayatın anlamını keşfetmek üzere düşünsel bir yolculuğa çıkaracak etkinliğin konuşmacısı Yazar Fırat Devocioğlu olacak.



<https://www.biletix.com/etkinlik/ODO18/ISTANBUL/tr>

**ALPER YOLDAŞ**

Boğaziçi Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. Hürriyet Gazetesi'nde Ekonomi Muhabiri, Habertürk Gazetesi'nde Ekonomi Editörü olarak çalıştı. Ardından Tofaş ve Şişecam'da yöneticilik yaptı.

**ETİ**  
KURUMSAL İLETİŞİM DİREKTÖRÜ

**İBRAHİM ERDEM ESENKAYA**

İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldu. Aynı üniversitede Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyonu yüksek lisans, Muhasebe-Denetim bilim dalında doktora yaptı. Daha önce Anadolu Sigorta'da Muhasebe ve Mali İşler Müdür Yardımcısı, İç Denetim Müdürü ve Teftiş Kurulu Başkanı olarak görev aldı.

**ANADOLU SİGORTA**  
GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

**AYDIN DORSAY**

Bilkent Üniversitesi Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümü'nden mezun oldu. Marmara Üniversitesi'nde Radyo Televizyon Sinema Bölümü'nde yüksek lisansını tamamladı. NATO ve İKSV'de çalıştı. 2010'dan bu yana Borusan Sanat bünyesinde farklı birimlerde sorumluluklar üstlenen Dorsay, daha önce Orkestra Yöneticisi olarak görev yapıyordu.

**BORUSAN**  
SANAT MÜDÜRÜ

**KADİR ŞENER**

Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Windows'ta çalıştı. Microsoft Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Bulut ve Kurumsal Çözümler Grup Direktörü, Orta Doğu Afrika Bölgesinde Kurumsal Müşterilerden Sorumlu Teknoloji Strateji ekibinde yönetici olarak görev yaptı.

**MICROSOFT GLOBAL**  
KURUMSAL TEKNOLOJİ STRATEJİ VE SATIŞ DİREKTÖRÜ

**BURCU ÖĞÜCÜ GİRTLİ**

Sabancı Üniversitesi'nden mezun oldu. London Business School'da "Yönetim" alanında yüksek lisans yaptı. Deutsche Bank, HSBC Bank, Türkiye Ekonomi Bankası, Londra HSBC Bank PLC'de çalıştı. En son, şirketin Özel Markalar (PL) Satış Koordinatörü olarak görev yapıyordu.

**LİLA GROUP**  
PAZARLAMA GRUPO MÜDÜRÜ

**MERVE BAYRAKÇI BAYCAN**

Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Betek Boya'da başladı. Toyota Türkiye'de İK departmanında çeşitli görevler aldı. Son olarak Betek Boya İnsan Kaynakları Müdürü olarak çalışıyordu.

**BETEK BOYA**  
İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

**DERYA GÜNSEL**

İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Korozo Ambalaj, Unilever, BSH Türkiye'de çalıştı. Son olarak, Bayer İnsan Sağlığı IT İş Ortağı görevinde bulunuyordu.

**BAYMAK**  
DİJİTAL DÖNÜŞÜM KIDEMLİ MÜDÜRÜ

**SEMA KAYACIKLIOĞLU**

Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 1996'da Kibar Holding Hyundai Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.'de İnsan Kaynakları Yetkilisi olarak başladı. T-System, Rixos Hotels ve Crystal Hotels'de çalıştı. Son olarak Accor Hotels'de İnsan Kaynakları Direktörlüğü görevlerini yürüttü.

**DEDEMAN**  
İNSAN KAYNAKLARI DİREKTÖRÜ

**ESRA BEYZADEOĞLU**

Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Sabancı Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisansını bitirdi. Osmanlı Bankası, Akbank Bilgi Teknolojileri'nde çalıştı. Son olarak, Alternatif Bank Bilgi Teknolojileri, Dijital Bankacılık, CRM ve Operasyonlar'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapıyordu.

**HEPSİBURADA**  
İNSAN KAYNAKLARI GRUPO BAŞKANI

**SERRA ULUIŞIK**

Özel Saint-Benoit Fransız Lisesi'nden mezun oldu. Lisansını Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Pfizer Türkiye'ye Eylül 2004'te Proje Müdürü olarak katıldı. Daha önce Pfizer Türkiye İK Direktörü olarak görev yapıyordu.

**PFIZER GLOBAL**  
YETENEK HAVUZU STRATEJİLERİ DİREKTÖRÜ

**GÜLŞAH SACKMANN**

Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına Hayat Kimya'da başladı. Marka ve ürün stratejileri, kampanya yönetimi, yeni pazara giriş ve uluslararası pazarlama stratejileri ve iş geliştirme gibi alanlarda çalıştı. Önceki görevinde Hayat Kimya'da Kıdemli Strateji - Pazarlama İletişimi ve Marka Geliştirme Yöneticisi olarak görev alıyordu.

**DİMES**  
YURT DIŞI PAZARLAMA MÜDÜRÜ

**TUĞBAY AŞKIN**

Kariyerine Hazine Müsteşarlığında başladı. Microsoft European Head Quarters'ta ve Microsoft Türkiye, İrlanda ve Amerika'da ve Oracle'da birçok üst düzey görevde bulundu. 2017'den bu yana Samsung Electronics Türkiye'de görev yapıyor.

**SAMSUNG ELECTRONICS TÜRKİYE**  
KURUMSAL SATIŞ DİREKTÖRÜ  
KURUMSAL ÇÖZÜMLER VE DİJİTAL SERVİSLER GRUPO DİREKTÖRÜ