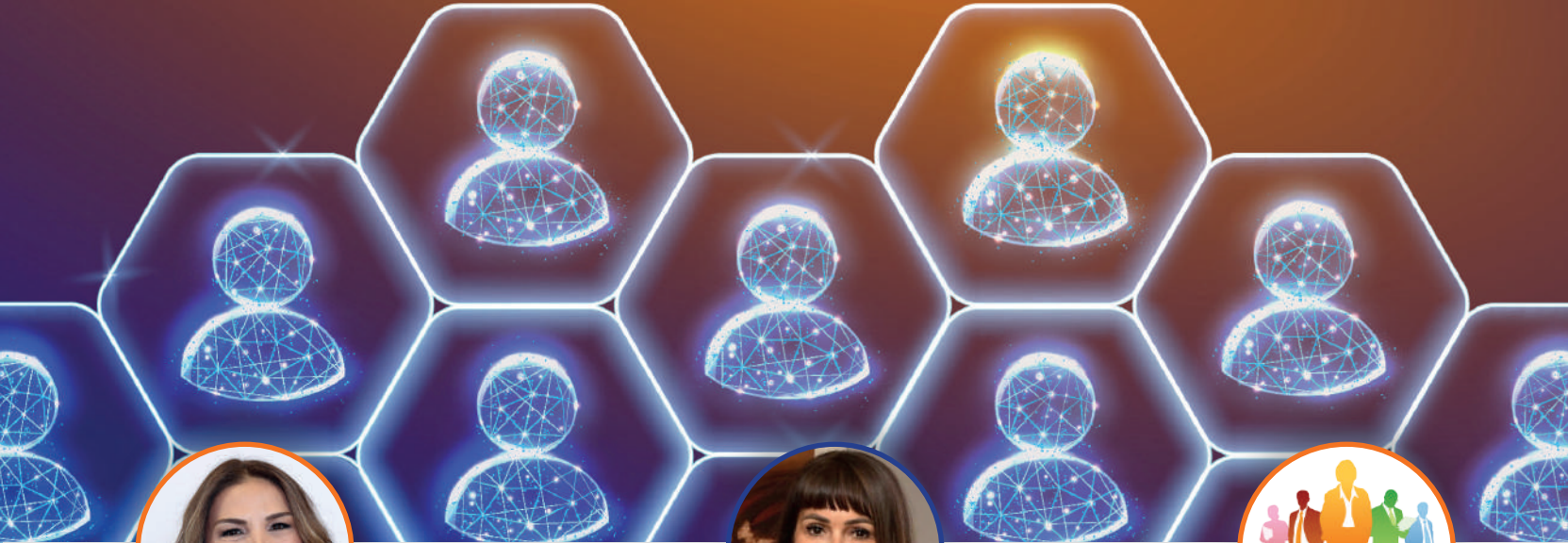


İŞ HAYATINDA YENİ DÖNEM

Her çalışan için ayrı bir deneyim:

MİKRO KİŞİSELLEŞTİRME



▶ **SİTARE SEZGİN**
“Lider, sonuç üretmenin yanında
sağlam bir kültür de inşa etmeli”



▶ **SELEN KOCABAŞ**
KADINLAR VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ GÜCÜ



▶ PY DERGİ'DE
YENİ BÖLÜM:
CHRO GÜNDEMİ

Süperİlan

Yeni Nesil Güçlü İlan!

Süper ilan; doğru zamanda doğru çözümü yapay zeka desteğiyle belirleyip kullanarak hem başvurularınızı artırır hem de adaylarla etkileşiminizi güçlendirir.
Size sadece en uygun yeteneği seçmek kalır.

İlan Yönetimi ve Optimizasyonu:

İlanınızı anlık olarak takip ederek
10'dan fazla uygulama içinden
en doğrularını doğru zamanda uygular.

Hızlı ve Etkili Başvuru:

İlanınıza ilk 10 günde gelen
uygun başvuru sayısını
5 kata kadar artırır.



kariyer.net

8 YÖNETİMİN LİDERLERİ

“Lider, sonuç üretmenin yanında sağlam bir kültür de inşa etmeli”

Sitare Sezgin
Teknosa CEO'su

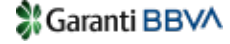


16 DOSYA İŞ HAYATINDA YENİ DÖNEM Her çalışan için ayrı bir deneyim: MİKRO KİŞİSELLEŞTİRME



54 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

Garanti BBVA, Ev İçi Şiddet Platformu ile çalışanlarına “güven” veriyor



Maxion Jantaş, “ÖnceSen” diyerek kurumsal aidiyeti güçlendirdi



28 CHRO GÜNDEMİ



Bahattin Aydın
LC Waikiki - İnsan Kaynakları
Genel Müdürü



Buket Uğur Haser
Yıldız Holding
İnsan Kaynakları Lideri



Cenk Akıncılar
QNB Türkiye
İnsan Kaynakları
Genel Müdür Yardımcısı



Dr. Doğan Başar
Türkiye Sigorta
Genel Müdür Yardımcısı



Duygu Erzurumlu Cengiz
Akkök Holding CHRO'su



Nazire Ulusoy
IC Holding & Grup Şirketleri
İnsan & Kültür Başkanı

YAZARLAR

26 Dinçer Güleyin
Pusula

40 Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

46 İdil Türkmenoğlu
İnsan & Kültür

56 Av. Ahmet İstif
Dijital Çağda İş Hukuku

62 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

64 Rıza Kadılar
Etik

66 Özgür Yeşilyurt
Yüngül - HRTECH

70 Cem Sezgin
Stratejik İK

KONUK YAZARLAR

52 Selen Kocabaş
YenidenBiz
Derneği Başkanı

54 Melda Çele
UN Global Compact
Türkiye Genel Sekreteri

BÖLÜMLER

4 PERYÖN'DEN

- “Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” raporu yayımlandı
- 2026'nın ilk CHRO Toplantısı yapıldı
- Ödüllü şirketler “nasıl başarılı olduklarını” anlattı
- Yapay Zekâ Sertifika Programı'nın 3. dönemi başlıyor

25 ÜYELERDEN

Alperen Adikti - Heltia Kurucusu ve CEO'su

“Mikro kişiselleştirme iş modelimizin merkezinde yer alıyor”

İpek Ötügen Dinçer - İnsan Kaynakları Yönetimi Danışmanı
“Kişiselleştirme kriterleri objektif olmalı”

44 ÇALIŞAN DENEYİMİ VE BAĞLILIK

Pluxee'den işverenlere yeni çözüm:
Tüm marketler artık tek kartta

48 ARAŞTIRMA

Bu hızla gidilirse kadınlar ancak 123 yıl sonra erkeklerle eşit olabilecek!

68 ŞUBELERDEN

- CHRO 100 - 2026 Listesinde PERYÖN Ege Gururu!
- PERYÖN üyeleri, Denizli ve İzmir'de bir araya geldi
- PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nin “Next Mentorluk Programı” başladı

72 KİTAP

73 KİTAPLIK

74 ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 3 Aylık

Danışma Kurulu
Şirin Mine Kılıç, Ezgi Atabilen,
Sinem Sonuvar

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Prof. Dr. Erdem Özdemir
Dinçer Güleyin
İdil Türkmenoğlu
Necdet Kenar
Ahmet İstif
Cem Sezgin

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

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

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

Hazır Ofis Çözümleri

ihtiyacınız olan her şey bir arada



hazır ofis

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



Workinton Maçka



Workinton Sapphire



Dr. Eylem Derya ÖZGÜR

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Kurumlar, ‘**insan**’ı gerçekten ne kadar tanıyor?

Değerli PY Dergi okurları,

Son yıllarda çalışma hayatının belki en radikal ve en büyük fırsatlar barındıran dönüşüm dönemlerinden birini yaşıyoruz. Teknoloji hızla geliyor, iş modelleri yeniden şekilleniyor, yetkinlik setleri birkaç yıl içinde değişiyor. Tüm bu dönüşümün merkezinde kurumlar, insanı gerçekten ne kadar tanıyor?

Bugün rekabet avantajı artık yalnızca sermaye, teknoloji ya da ölçekle açıklanmıyor. Asıl fark, her bir yeteneğin potansiyelini ne kadar açığa çıkarabildiğimizle ortaya çıkıyor. Bu nedenle bu sayımızın kapak konusu olan mikro kişiselleştirme, yalnızca yeni bir insan kaynakları trendi değil, insan odaklı yönetim anlayışının evrildiği yeni bir paradigmadır.

Standartlaştırılmış uygulamalarla sürdürülebilir bağlılık mümkün değil

Deloitte’un Küresel İnsan Sermayesi Trendleri araştırması, kurumların büyük çoğunluğunun çalışan deneyimini yeniden tasarlamayı öncelik olarak gördüğünü ortaya koyuyor. Ancak aynı rapor, bu deneyimin gerçekten bireysel ihtiyaçlara göre uyarlanmasında ciddi bir boşluk bulunduğunu da gösteriyor. Gallup’un Küresel İş Gücü Raporu ise dünya genelinde çalışan bağlılığının hâlâ sınırlı seviyelerde olduğunu ortaya koyuyor. Bu tablo bize açık bir mesaj veriyor: Standartlaştırılmış uygulamalarla sürdürülebilir bağlılık yaratmak mümkün değil.

Mikro kişiselleştirme; yan haklardan öğrenme yolculuğuna, performans geri bildiriminden kariyer planlamasına kadar her sürecin bireysel veriler ışığında yeniden tasarlanmasını ifade ediyor. Yapay zekâ destekli analitik sistemler sayesinde artık çalışanların gelişim ihtiyaçlarını daha erken öngörebiliyor, esenlik risklerini daha doğru analiz edebiliyor ve öğrenme içeriklerini kişisel tercihlere göre uyarlayabiliyoruz. IBM Institute for Business Value araştırmaları, çalışanların önemli bir bölümünün yapay zekâyı rutin işleri azaltan ve kişisel gelişimi destekleyen bir yardımcı olarak gördüğünü ortaya koyuyor. Bu da teknoloji ile insanı karşı karşıya koyan değil, insanı güçlendiren bir yaklaşımın mümkün olduğunu gösteriyor. Peki bu dönüşüm için ne gerekli? Teknoloji yatırımı mı? Tek başına yeterli değil. Mikro kişiselleştirme aynı zamanda bir kültür ve liderlik meselesi. Çalışanı bir “profil” ya da “veri noktası” olarak değil, bir birey olarak

gören bütünsel yaklaşıma sahip kurumlar bu alanda fark yaratıyorlar. Çünkü insan odaklılık, artık iyi niyetli bir söylemin çok daha ötesinde, rekabet avantajı yaratan stratejik bir tercih.

34. İnsan Odağında Yönetim Kongresi 20-21 Ekim’de

Bu dönüşümü birlikte tartışacağımız en önemli platformlarımızdan biri olan İnsan Odağında Yönetim Kongremizin 34’üncüsünü bu yıl 20-21 Ekim tarihlerinde düzenleyeceğiz. İlham veren konuşmacılarımızla çalışma hayatının bugünü ve geleceğini şekillendiren başlıkları ele alacağımız kongremizde; teknoloji, yeni liderlik anlayışları, dönüşen yetkinlikler ve sürdürülebilirlik ekseninde, insanı merkeze alan güçlü bir içerik kurgusu hazırlıyoruz. Kongremiz, yalnızca trendleri takip ettiğimiz değil; yön verdiğimiz bir buluşma olmaya devam edecek. Tüm okurlarımızı şimdiden kongre tarihlerimizi ajandalarına almalarını rica ediyoruz ki kongrede bir araya gelelim.

PERYÖN Akademi çatısı altında yürüttüğümüz sertifika programlarımız da bu dönüşümün önemli bir parçası. Özellikle WSI London ile birlikte hayata geçirdiğimiz yapay zekâ odaklı programlara gösterilen yoğun ilgi, yeni eğitim serilerini de hayata geçirmemizi sağladı. İnsan kaynakları liderleri ve profesyonellerinin stratejik bakış açısı ile teknolojik gelişimi birleştiren bu sertifika programlarımızı önümüzdeki dönemde sektör bazı eğitimlerle daha da zenginleştirerek sürdüreceğiz. PERYÖN web sitesi ve sosyal medya hesaplarımızdan sertifika programlarımızı takip edebilirsiniz.

PY Dergi’de yeni bölüm: CHRO’nun Gündemi

Değerli okurlarımız,

Bir yenilik de, bu sayımızda PY Dergi’de ilk kez “CHRO’nun Gündemi” başlığıyla yeni bir bölüm açmış olmamız. Bu bölümde insan kaynakları liderleri vizyonlarını, deneyimlerini ve kurumlarında hayata geçirdikleri uygulamaları doğrudan kendi bakış açılarıyla paylaşacaklar. İnsan odaklı yönetimin stratejik rolünün her geçen gün daha görünür hâle geldiği bir dönemde, bu paylaşımların güçlü birer referans alanı oluşturacağına inanıyoruz.

PERYÖN olarak, 55 yıllık sivil toplum kuruluşu tecrübemizle çalışma hayatının dönüşümünde öncü rol üstlenmeye devam edeceğiz.

Birlikte öğrenme, birlikte gelişme ve insan odaklı bir geleceği birlikte inşa etme dileklerimizle, iyi okumalar diliyoruz.

“Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” raporu yayımlandı

PERYÖN ve Execution Partners iş birliğiyle ve EAPM Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz liderliğinde hazırlanan “Türk İş Dünyasında Liderlik Bileşenleri” araştırma raporu yayımlandı. Türk iş dünyasında liderlerin dönüşen davranışlarını, motivasyon ve iyimserlik seviyelerini, dayanıklılık ve çeviklik kapasitelerini mercek altına alan rapor; geleceğin liderlik anlayışına ışık tutan kapsamlı bir veri seti sunuyor.

2025 Eylül döneminde gerçekleştirilen çalışmada, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşan geniş bir katılımcı grubu yer aldı. Bulgular; liderlerin kendini yönetme



kapasitesi ile çevik liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu ancak umut ve iyimserlik bileşenlerinde son beş yılda dikkat çekici bir gerileme yaşandığını ortaya koyuyor.

Araştırma ayrıca ekonomik koşulların kalıcı belirsizlik yarattığı yeni düzende, liderlerin dayanıklılık ve kabullenme becerilerini güçlendirdiğini; ilişkiler alanının ise çeviklik boyutunda öne çıktığını gösteriyor. Türk iş dünyasında liderliğin bugünü ve geleceğini anlamak için önemli içgörüler sunan rapor, hem bireysel liderlik gelişimi hem de organizasyonel dönüşüm açısından güçlü bir referans niteliği taşıyor.



PERYÖN başkanları, 55. yıl için buluştu

2026'da 55'inci yılını kutlayan PERYÖN'ün bugünlere ulaşmasında emeği, vizyonu ve çok kıymetli katkıları bulunan geçmiş dönem başkanları bir araya geldi. Bu özel buluşmada, PERYÖN'ün 55 yıllık birikimi birlikte değerlendirildi; geçmişten bugüne iz bırakan adımlar saygıyla yad edildi ve gelecek dönemin stratejik öncelikleri ele alındı.

PERYÖN Yönetim Kurulu 2025'i birlikte uğurladı

PERYÖN, 2025'in son etkinliğinde yönetim, denetim ve etik kurulu üyeleriyle bir araya geldi. Açılış konuşmasını PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve etkinliğin destekçisi olan Odarama'nın Kurucu Ortağı Emre Demir yaptı. Programın konuk konuşmacısı, Self Made Human Kurucusu Klinik Psikolog Emrah Yolaç ise “Psikolojik Güvenlik” başlıklı sunumuyla çalışma hayatını hem veriler hem de insani deneyimler üzerinden ele aldı. Yolaç sunumunda, güven duygusunun ekipler, liderlik ve kurum kültürü üzerindeki belirleyici etkisini anlattı.



2026'nın ilk CHRO Toplantısı yapıldı

2026 yılının ilk CHRO toplantısı gerçekleştirildi. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün açılış konuşmasıyla başlayan toplantıda etkinliğin sponsoru Meditopia'nın Kurucu Ortağı ve CEO'su Fatih Mustafa Çelebi de bir konuşma yaptı. Toplantının devamında Evrim Kuran Danışmanlık Kurucusu Evrim Kuran, “Değişen Dünyayı Anlamak: Yeni Lider, Yeni Kültür, Yeni Çalışan” başlıklı sunumuyla; dönüşen çalışan beklentileri, kurum kültürü ve liderlik yaklaşımlarına dair içgörülerini aktardı.

PERYÖN Üye Buluşması gerçekleştirildi



PERYÖN üyeleri yılın ilk etkinliğinde bir araya geldi. Buluşma PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar'ın hoş geldiniz konuşmasıyla başladı. PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün açılış konuşmasını yaptığı buluşma, HAN Spaces Genel Müdürü Ayça Sönmez Ünal'ın sunumuyla devam etti.

Stratejik Danışman, Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Görevlisi ve Yazar İdil Türkmenoğlu ise "Bağlılık Bitti mi? Yeni Dönemde Tutundurma ve İK" başlıklı sunumunda, günümüz çalışma hayatında insan odaklı yaklaşımları anlattı.

Ödüllü şirketler "nasıl başardıklarını" anlattı

Avrupa İnsan Yönetimi Derneği tarafından tanınan ve Avrupa'da bu özelliğe sahip tek ödül olan 17. PERYÖN İnsana Değer Ödülleri kapsamında ödüle layık görülen şirketler, "Ödüllü Firmalardan Tüyolar" etkinliğinde insan kaynakları profesyonelleriyle bir araya geldi. İnsan odaklı yönetim anlayışıyla fark yaratan projeleriyle ödül alan şirketler; ilham veren başarı hikâyelerini, iyi uygulama örneklerini ve sahadaki deneyimlerini katılımcılarla paylaştı.

PERYÖN Akademi Direktörü Didem Özalp'ın moderatörlüğünde gerçekleşen bu online buluşma, bilgi paylaşımı ve deneyim aktarımı açısından değerli içgörülere sahne oldu.



PERYÖN, üyelerine "Söz Sizde" diyor

PERYÖN, 55. yılını kutladığı bu özel yılda, hem gelecek dönem çalışmalarının odağını hem de 34'üncü İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nin gündemini üyeleriyle birlikte belirleyecek.

Her iki konuda üyelerinin görüşlerine başvurduğu birer anket çalışması yapan PERYÖN, önümüzdeki beş yılın vizyonu ve odak çalışmalarını belirlerken ve 34'üncüsü düzenlenecek kongrenin çalışma hayatının bugünü ve geleceğinde iz bırakacak teması ve başlıklarını şekillendirirken üyelerinin görüşlerinden yararlanacak.

"Çizginin Üstünde" insan kaynakları konuşuldu



PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, Emre Başkan'ın HBR Türkiye'nin Youtube kanalında sunduğu "Çizginin Üstü" programının konuğu oldu. Programda; insanı merkeze alan liderlik anlayışı, insan kaynaklarının dönüşüm liderliği rolü ve farklılıkların nasıl bir zenginliğe dönüştürülebileceği üzerine ilham verici bir sohbet gerçekleşti.

Dr. Özgür, programda şu başlıklara değindi: "Değişim hangi yönde ilerlerse ilerlesin, odağında insan olmayan bir dönüşümün sürdürülebilir olması mümkün değil. Teknoloji ve yapay zekâ; insanı ikame eden değil, insanın potansiyelini açığa çıkaran bir araç olarak ele alındığında gerçek değerini buluyor."

Yapay Zekâ Sertifika Programı'nın 3. dönemi başlıyor

Türkiye'nin insan kaynakları alanındaki ilk ve tek uluslararası yapay zekâ odaklı sertifika programı, 3. dönemiyle devam ediyor. PERYÖN ve WSI London iş birliğiyle hayata geçirilen ve SHRM (Society for Human Resource Management) tarafından akredite edilmiş "AI Superpowered: HR Lead" Programı, C-Level İK liderleri için özel olarak tasarlandı ve farklı dönem seçenekleriyle katılımcılara esnek bir öğrenme deneyimi sunuyor.

15 Nisan - 17 Haziran 2026 tarihleri arasında yapılacak olan eğitimde işe



alımdan performans yönetimine, yetenek yönetiminden dijital dönüşüme kadar İK'nın tüm stratejik alanlarını yapay zekâ perspektifiyle ele almak isteyen liderler için kapsamlı ve uygulama odaklı bir gelişim yolculuğu sunuluyor.

Program kapsamındaki eğitimler; WSI London ve Türkiye Yönetici Ortağı, WSI Global Yapay Zekâ Liderlik Komitesi Başkan Yardımcısı Hande Ocak Başev tarafından yürütülecek.

"Liderlik Avantajı: Tek Seferlik Programlardan Sürekli Sistemlere" webinar'ı yapıldı

Değişen iş dünyasında liderlik artık yalnızca dönemsel eğitimlerle değil, kurum kültürüne yerleşmiş sürdürülebilir sistemlerle güç kazanıyor. Liderlik gelişimine dair yeni yaklaşımları derinlemesine ele almak için Lumolead desteğiyle, 11 Mart'ta "Liderlik Avantajı: Tek Seferlik Programlardan Sürekli Sistemlere" başlıklı bir webinar düzenlendi.

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi, Fiba Grup İnsan Kaynakları Direktörü Aylin İyicik'in moderatörlüğünde; Azor Brand & People Solutions Kurucusu ve Öğretim Görevlisi Emre Başkan ile Melon & Lumolead Kurucusu Sure Köse Ulutaş'ın konuşmacı olarak yer aldığı webinar, PERYÖN'ün YouTube kanalı ve LinkedIn hesabından da eş zamanlı yayınlandı. Katılımcılar, pratik projelerle teknik ve metodolojik altyapı konusunda yeni bilgiler edindi.



"Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım"

Avrupa Birliği tarafından desteklenen ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülen "Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi" kapsamında, "Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım" eğitim ve farkındalık projesinin lansman toplantısı gerçekleştirildi.

İki gün süren ve kamu kuruluşu yetkililerinin de katılımıyla gerçekleşen toplantı, PERYÖN Genel Sekreteri Sinem

Sonuvar'ın hoş geldiniz konuşmasıyla başladı. Ardından PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve ILO Türkiye Ofisi Direktörü Yasser Ahmed Hassan toplantının açılış konuşmalarını yaptı. Etkinlik kapsamında Borusan Holding İnsan, İletişim ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş, çalışma hayatında eşitlik ve kapsayıcılık odağında kurumsal deneyimlerini ve içgörülerini katılımcılarla paylaştı. Proje Koordinatörü Dr. Nurcan Coşar Önder de projenin kapsamı, hedefleri ve yol haritasına ilişkin bir sunum yaptı.





İNSAN KAYNAKLARI YAPAY ZEKA İLE BULUŞTU

AKILLI ADAY EŞLEŞTİR

%80 Daha hızlı
CV tarama

AKILLI MÜLAKAT

%70 Daha kısa
ön eleme
süresi

AKILLI ROL UYUMU

%80 Daha doğru
Rol & Aday
uyumu

TEKNOSA

“Lider, sonuç üretmenin yanında sağlam bir kültür de inşa etmeli”

Teknosa CEO’su Sitare Sezgin liderliği yalnızca hedef tutturmakla sınırlamıyor; belirsizlik çağında güçlü bir kültür inşa etmeyi yöneticiliğin temel sorumluluğu olarak görüyor. “Liderlerden sonuç üretmelerinin yanında sağlam bir kültür, inşa etmeleri de bekleniyor” diyen Sezgin, kontrol eden değil ekipleri güçlendiren bir yönetim anlayışını benimsiyor. Teknolojiyi verimlilik aracının ötesinde çalışan ve müşteri deneyimini dönüştüren bir kaldıraç olarak konumlandırırken, açık iletişim ve ortak akı besleyen bir kurum yapısının sürdürülebilir başarının anahtarı olduğuna inanıyor. Sezgin, “Değişimin hızlandığı bu dönemde, ekiplerin sürece dahil edildiği, öğrenmenin teşvik edildiği ve herkesin katkı sunabildiği yapılar kurmanın, uzun vadeli başarının temelini oluşturduğuna inanıyorum” diyor.

SİTARE SEZGİN

Teknosa CEO’su

Kariyeriniz boyunca Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde farklı alanlarda yöneticilik yaptınız. Bu kariyer yolculuğu size neler kattı?

Benim kariyerimde çok önemli iki nokta var. Birincisi, hep kadın liderlerin yön verdiği kurumlarda çalıştım. İkinci olarak da hep yenilikçi, geleceği parlak kurum ve girişimlerin yönetiminde rol aldım.

Kariyerimin daha başında Sabancı Holding, Boyner ve Akbank gibi güçlü kadın liderlerin olduğu kurumlarda görev aldım ve kadınların iş yerinde nasıl dönüştürücü rol oynayabildiklerini ilk elden gördüm. Cinsiyet eşitliğine inanan, uygulayan şirketlerde ve kadına hak ettiği değeri veren, kadın yöneticilere şans tanıyan, eşitliğe ve çeşitliliğe son derece önem veren Haluk Dinçer ve Cem Boyner gibi liderlerle çalıştım. Şanslıydım ama hedeflerimi gerçekleştirmek ve geldiğim noktaya varmak için de çok emek verdim.

Uzun yıllardır hem yöneticilik hem de bağımsız yönetim kurulu üyeliği yapıyorsunuz. Geçmişe baktığınızda yönetim anlayışında nasıl bir değişim yaşandı?

Yönetim anlayışının en temel değişimi kontrol etmeye çalışmaktan, belirsizliği yönetmeye doğru evrildi diyebilirim. Eskiden daha öngörülebilir bir dünyada, planlar ve hiyerarşik karar alma mekanizmalarıyla ilerlemek mümkündü. Bugün ise ekonomik dalgalanmalar, iklim krizleri, toplumsal kırılmalar ve teknolojik dönüşümle birlikte yöneticilik çok daha dinamik ve insan odaklı bir yaklaşım gerektiriyor. Bu dönüşümle birlikte liderliğin odağı da değişti. Artık en önemli görev, belirsizlik içinde ekipleri aynı hedef etrafında bir arada tutabilmek ve ortak akli harekete geçirmek.

"İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİK BİR ÖNCELİK HALİNE GELDİ"

Yine bu süreçte insan kaynaklarının değişimine tanıklık ettik, sizin bu alandaki gözlemlerinizi nelerdir?

Dijitalleşmeyle birlikte hız, esneklik ve sürekli öğrenme artık olmazsa olmazlarımız haline geldi. Yeni jenerasyon da ne iş yaptığının ötesinde neden, nasıl yaptığının, hangi kültürün parçası olduğuna ve kendini ne kadar geliştirebildiğine bakıyor. Bu değişimle birlikte insan

kaynakları, yetenek yönetimini merkeze alan ve çalışan deneyimini stratejik bir öncelik haline getiren bir role evrildi.

Bir yönetici olarak, insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında nasıl bir rol alıyorsunuz?

Ben açık iletişimi teşvik eden, güvene dayalı, gelişimi destekleyen ve çalışanların sesinin duyulduğu bir ortamın oluşmasına bizzat katkı sağlamaya çalışıyorum. İnsan kaynaklarının stratejiyle entegre olduğu, hem bugünün hem de yarının ihtiyaçlarını gözeten uygulamaların kurumları güçlü kıldığına inanıyorum.

"MERKEZDEKİ KADIN ÇALIŞAN ORANIMIZ YÜZDE 54.4"

Teknosa'da ve teknoloji sektöründe kadın sayısının artması için neler yapıyorsunuz?

İş dünyasında çeşitlilik, fırsat eşitliği ve cinsiyet eşitliği konuları kültürümüzün bir parçası. İşe alım sürecinden başlayarak, tüm İK süreçlerinde eşitlik ilkesiyle hareket ediyoruz. Kadın çalışanlarımızın güçlü ve gelişim alanlarını belirleyerek, bu doğrultuda farkındalık oluşturuyoruz. Her ay kadın-erkek çalışan oranlarımızı takip ediyoruz. Şirketimizde sürdürülebilir, eşit ve adil yetenek yönetimi planlamaları yapıyoruz. Genel müdürlükteki yöneticilerimizin yüzde 52'si ve orta kademe yöneticilerimizin yüzde 41'i kadın çalışanlardan oluşuyor. Merkez kadın çalışan oranımız da yüzde 54,4.

Sadece kendi içimizde projeler yapmıyoruz. Yaşadığımız ülkede cinsiyet eşitliği, eşitlik için katma değer yaratmak da önceliğimiz. Bu kapsamda Habitat Derneği ile birlikte bu yıl 19'uncu yılına giren "Kadın için Teknoloji" projemiz bizim için çok değerli. Ülkemizin en uzun soluklu kurumsal sosyal sorumluluk projelerinden biri ve bununla gurur duyuyoruz. Projemizde Türkiye'nin dört bir yanındaki kadınlara teknoloji eğitimleri veriyoruz. Bugüne kadar 41 binin üzerinde kadına ulaştık.

Amacımız, kadınların dijital okuryazarlıklarını artırmak ve teknoloji kullanımında daha aktif hale gelmelerine katkıda bulunmak. 2025 yılında yaptırdığımız analizle,



projemize son 3 yılda yaptığımız her 1 TL'lik yatırımın 4,16 TL değerinde sosyal fayda yarattığını tespit ettik. Proje kapsamında 2025'te 4 binden fazla kadına ulaştık. Hem teknolojinin baş döndürücü ilerlemesi hem de eğitimlere katılan kadınlardan aldığımız geri bildirimlerle yapay zekâyı da bir modül olarak eğitimlerimize ekledik.

2026 yılı eğitimlerimize de heyecanla başladık. Ocak ayında teknoloji okuryazarlığı, kariyer planlama, tasarım atölyesi ve mobil fotoğrafçılık alanında düzenlediğimiz çevrim içi eğitimlerle 371 kadınla buluştuk. Bu yıl 4 bin kişiye ulaşmayı hedefliyoruz.

Ayrıca proje kapsamında "İlham Veren Buluşmalar" etkinliğimizi de başlattık. Projeye katılan kadınlarla iş hayatında fark yaratan kadınları bir araya getiriyor, ilham ve networking fırsatı yaratıyoruz. İstanbul ve Diyarbakır'da etkinliklerimizi gerçekleştirdik. Bu yıl da ülkemizin farklı şehirlerinde kadınlarla bir araya gelmek istiyoruz.

"KADINLARIN BAŞARAMAYACAĞI HİÇBİR ŞEY YOK"

8 Mart Dünya Kadınlar Günü'nde bir kez daha kadınların her alanda katılımına dönük pek çok etkinlik yapıldı. Sizden kadınların iş yaşamına katılımı konusundaki görüşlerinizi, gözlemlerinizi öğrenebilir miyiz?

Yapılan pek çok araştırma, kadın yönetici sayısı fazla olan şirketlerin, pazar payı, sermaye ve hisse senedi değerine göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koyuyor. Buna rağmen hayatın her alanında olduğu gibi, iş hayatında da kadınlar henüz hak ettikleri yerde değil. Ne yazık ki kadınlara biçilmiş toplumsal roller, çoğu kadının eğitim görmesine engel oluyor ya da kariyer yolculuğuna daha başında veda etmesine yol açıyor. "Kadınlar şu meslekleri yapabilirler, şunları yapamazlar" gibi kalıplaşmış yaklaşımlar mevcut.

Kadınların teknolojiye uzak olduğu bahanesi de bunlardan biri. Teknoloji sektöründe sırf bu önyargı nedeniyle birçok kadın geri planda kalıyor, yükselmeleri engelleniyor. Hatta daha eğitim alırken bu önyargılarla karar vermeleri bekleniyor. Ancak kadınların yapamayacağı, başaramayacağı hiçbir şey yok. Bu noktada hepimize önemli görevler düşüyor.

Aslında yaşadığımız dijital çağ da bu konuda pek çok fırsat sunuyor. Eşit bir geleceğin şekillenmesinde teknolojinin belirleyici olacağını düşünüyorum. Toplumun dayattığı kodlardan, cinsiyetlere dayatılmış rollerden kurtulmamız lazım. Kız çocuklarının kalıplar içinde değil, her şeyi yapabileceğine dair özgüvenle büyümesi çok önemli. Ailede, okulda, iş dünyasında veya hayatını sürdürmek istediği alanda ilerlemesini sağlamak, kadınların ve çocukların dijital dünyanın imkanlarına eşit erişimine katkı sunmak gerekiyor.

Biz de hem şirketimizdeki eşitlik, kapsayıcılık ve çeşitlilik politikalarımız ve uygulamalarımızla hem de toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda hayata geçirdiğimiz sosyal projelerle bu konuda topluma elimizden gelen katkıyı sunmaya çalışıyoruz.

"1,9 MİLYON SAAT TEKNOLOJİ EĞİTİMİ VERDİK"

Teknoloji giderek iş dünyasında çok daha önemli bir hale geliyor. Teknosa bünyesinde çalışanlarınızın teknolojiden daha fazla yararlanması için özel çalışmalar yürütüyor musunuz?

Bu alandaki ana platformumuz Teknosa Akademi. 2005 yılında kurulan Teknosa Akademi, aynı zamanda Türkiye teknoloji perakendeciliğinin ilk kurumsal akademisi. Kuruluşundan bu yana 1,9 milyonu aşan eğitim saati, 27 bin 900'ü aşkın mezun çalışan ve tüm organizasyonu kapsayan erişim modeliyle bütüncül bir öğrenme ekosistemi olarak faaliyet gösteriyor.

Çalışanlarımızın dijital yetkinliklerini geliştirmeyi, yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlamalarını ve sahada daha güçlü bir müşteri deneyimi sunmalarını Teknosa Akademi üzerinden sistematik olarak destekliyoruz.

"İNSAN DOKUNUŞU HER ZAMAN ÖNEMLİ OLACAK"

Özellikle yapay zekânın birçok mesleği, işi ortadan kaldırması bekleniyor. Bu süreç perakende çalışanlarını sizce nasıl etkileyecek?

Yapay zekânın iş dünyasında neredeyse tüm alanları dönüştürdüğü bir dönemden geçiyoruz ve perakende sektörünün bu değişimden etkilenmemesi mümkün değil. Birçok iş yapış biçimi yeniden tanımlanırken, bu dönüşüm perakende çalışanlarının rollerini de doğal olarak değiştiriyor.

Bu noktada önemli olan insan dokunuşunun tamamen ortadan kalkacağı varsayımıyla hareket etmek yerine, teknolojinin nasıl konumlandığına bakmak. Perakendede fark yaratan unsur hâlâ empati kurabilmek, ihtiyaçları doğru anlayabilmek, güven inşa etmek ve deneyimi kişiselleştirebilmek. Bu alanlar büyük ölçüde insana özgü olmaya devam ediyor. Yapay zekâyı doğru şekilde kullanan şirketler, çalışanlarını bu becerilerle güçlendirerek daha anlamlı bir müşteri deneyimi yaratabiliyor.

Biz Teknosa'da 2024 yılında satış ekiplerimiz için "Bilge" adlı yapay zekâ destekli satış danışmanı asistanını devreye aldık. Bilge, anlık verileri AI ile değerlendirerek satış danışmanlarına ve saha yönetimlerini yönlendirmelerde bulunuyor. Aynı zamanda QR kod ile en güncel ürün bilgisi, kampanya ve ödeme seçenekleri bilgilerini sağlıyor. Bilge'nin aktif kullanım oranı yüzde 80'lerde. Bilge'yi aktif kullanan daha başarılı satış performansı dolayısıyla prime ulaşıyor. Müşteriler daha doğru bilgilendirildiği ve yönlendirildikleri için daha memnunar. Ayrıca 2025 yılında "Bilge 2.0 - Satış Sihirbazı"nı devreye aldık. Satış sihirbazı da satış sırasında ürün bilgileri, kampanyalar, ödeme seçenekleri gibi önemli bilgileri anında sunuyor.

AÇIK İLETİŞİM, GÜVEN VE ORTAK AKLI BESLEYEN LİDERLİK...

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

Belirsizlikle başa çıkmak, dönüşümü yönetmek ve insan odağını kaybetmeden sürdürülebilir büyümeyi sağlamak

en temel gündemler. Ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve değişen çalışan beklentileri, liderlerin hem çevik hem de tutarlı olmasını gerektiriyor.

Bu çerçevede benim odağım, ekipleri güçlendiren bir çalışma ortamı yaratmak ve işin merkezine insanı koyarak teknolojiye faydalanmak. Dijitalleşmeyi bir verimlilik aracının ötesinde daha iyi bir çalışan ve müşteri deneyimi yaratmanın parçası olarak ele alıyorum.

Aynı zamanda açık iletişim, güven ve ortak aklı besleyen bir liderlik anlayışını önemsiyorum. Değişimin hızlandığı bu dönemde, ekiplerin sürece dahil edildiği, öğrenmenin teşvik edildiği ve herkesin katkı sunabildiği yapılar kurmanın, uzun vadeli başarının temelini oluşturduğuna inanıyorum.

Dünden bugüne liderlik ve yönetim alanında neler değişti?

Liderliğin odağı otorite ve kontrol anlayışından rehberlik, güven ve birlikte üretmeye kaydı. Daha öngörülebilir dönemlerde karar almak ve yön vermek ön plandayken, bugün belirsizlik içinde yön gösterebilmek ve ekipleri güçlendirmek çok daha kritik hale geldi.

Liderlerden sonuç üretmelerinin yanında sağlam bir kültür inşa etmeleri de bekleniyor. Açık iletişimi teşvik eden, farklı bakış açılarına alan açan ve öğrenmeyi destekleyen liderlik anlayışı,

günümüzün hızlı değişen dünyasında kurumları ayakta tutan en önemli unsurlardan biri.

Sizce iş değiştirme kararı kaçınıcı yılda verilmeli?

Bu karar bir takvim meselesinin ötesinde öğrenme, gelişim ve katkı düzeyiyle ilgili bir karar. Kişi hâlâ öğrendiğini hissediyor, değer üretiyor ve kendini geliştirebiliyorsa bulunduğu yerde kalmak çok kıymetli. Ancak öğrenme eğrisi düzleştiğinde, katkı azalıyor ya da kişi artık kendini tekrar etmeye başladığını hissediyorsa, o noktada yeni bir yol arayışı anlam kazanıyor.

Önemli olan bu kararı aceleyle ya da sadece dış motivasyonlarla değil, kişinin kendini, hedeflerini ve bulunduğu yapıyı doğru değerlendirerek vermesi. Sağlıklı bir kariyer hayatı bilinçli ve zamanlaması iyi yapılmış geçişlerle şekilleniyor.



“BİLGİSAYAR MÜHENDİSLİĞİNİ KAZANMIŞTİM AMA İŞLETME OKUDUM”

PY okurlarına kariyer öykünüzü anlatabilir misiniz?

İzmir Amerikan Koleji'ni dereceyle tamamladıktan sonra Bilkent Üniversitesi'nin Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'ne dereceyle girdim. İlk yıl hayalimdeki mesleğin bu olmadığına karar verdim. Ben karakter olarak dışa dönük ve sosyal yönleri yüksek biriyim ve insanlarla bir arada olmayı çok seviyorum. Analitik bir zekâm olmasına rağmen beni daha iyi tanımlayacak ve özdeşleştirecek mesleğin bu olmadığına karar verdim. Ailemi, hocalarımı ve çevremi son derece şaşırtan zor bir kararla kaydımı dondurarak tekrar sınava girdim ve bu kez de Bilkent İşletme Bölümü'nü yine burslu kazandım. Çok severek, isteyerek büyük bir öğrenme arzusuyla okudum.

İş hayatıma yönetim danışmanlığı yaparak başladım. Bu mesleği seçmem de aslında tesadüf eseri oldu. İngiltere'ye yüksek lisansım için giderken, uzun dönemli yurt dışı stajı yaptığım Procter & Gamble şirketinde pazarlama alanında kariyerime devam etmek istiyordum. Danışmanlık yapmayı düşünmemiştim ama hocalarımla yönlendirmesi ve mezuniyetime yakın bir sınıf arkadaşımın kendi CV'sini yollarken benimkini de Bain & Company İstanbul ofisine yollaması ile yönetim danışmanlığı kariyerime başlamış oldum. Sonrasında The Boston Consulting Group'ta kıdemli danışman olarak iş hayatıma devam ettim. O dönemde ağırlıklı olarak

finans ve perakende sektöründeki önemli oyuncuların inovasyon ve büyüme projelerinde danışmanlık yaptım.

Yönetim danışmanlığı, benim kariyerimde bugün geldiğim yerde gerçekten son derece etkili oldu. Danışmanlığı bir nevi öğrenciliğin devamı olarak görüyorum, sürekli yeni sektörler, şirketler ve fonksiyonlarla ilgili projeler yapıyorsunuz. Sürekli yeni şeyler öğreniyorsunuz, aynı zamanda sorgulayıcı ve analitik bakış açısı ve büyük resmi kolayca görebilme yetkinliklerine kavuşuyorsunuz. Bunların hepsinin iyi bir üst yöneticide olması gereken özellik ve yetkinliklerden olduğunu düşünüyorum.

Ardından 2004'te Sabancı Topluluğu'na katıldım. Sabancı Holding Perakende Grup Başkanlığı'nda Strateji ve İş Geliştirme Müdürü, Akbank'ta Yeni Ürün ve Kanal Geliştirme biriminde Bölüm Başkanı olarak görev aldım. 2011-2018 arasında Boyner Grup'a bağlı Back-Up ve Bofis Turizm şirketlerinin genel müdürlüğünü üstlendim. Aynı zamanda Carrefoursa ve Avivasa'da Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi olarak görev aldım. Şubat 2018'de Akbank iştiraki AkÖde'de Genel Müdür ve Yönetim Kurulu üyesi olarak sorumluluklar üstlendim. 1 Eylül 2021'den bu yana da Teknosa Genel Müdürü olarak yolculuğumu büyük bir şevkle sürdürüyorum.

“İŞTE HIZLI, YOĞUN, TEMPOLU; ÖZEL HAYATIMDA SADE VE YAVAŞIM”

“Evdeki” Sitare’yi tanıyabilir miyiz?

İş temposunun dışında kalabildiğim zamanlarda sevdiklerimle vakit geçirmek, spor yapmak, okumak, müzik dinlemek bana çok iyi geliyor. Hayatımda denge çok önemli. İşte hızlı, yoğun ve yüksek tempoda çalışırken, özel hayatımda mümkün olduğunca sadeleşmeyi ve yavaşlamayı seviyorum.

Dünden bugüne hedefleriniz nasıl şekillendi?

Öğrencilik yıllarımdan bu yana hayallerinin peşinden koşan, koşabilen bir insan oldum. Şu anda geldiğim noktaya baktığımda da kendimi çok sevdiğim bir şirkette, heyecan duyduğum bir yerde görüyorum. Demek ki bütün çabalarıma değmiş.

Yaşamınız boyunca zorlandığınız, geliştirmeye çalıştığınız alanlar var mıdır?

Zaman zaman her şeyi aynı anda kontrol etme isteğimle mücadele ettiğimi söyleyebilirim. Liderlik yolculuğunda öğrendiğim en önemli şeylerden biri, her şeyi tek başına taşımanın sürdürülebilir olmadığı.

Kariyer yolculuğuna yeni başlayacaklara hangi mesajı vermek istersiniz?

Kariyer yolculuğu hem çok bireysel hem de çok etkileşimli bir yolculuk. Kişisel özelliklere ve kariyer hedeflerine göre mutlaka değişiklikler gösteriyor ama bir kural hiç değişmiyor: “İş hayatında mutlu ve başarılı olmak istiyorsan mutlaka sevdiğin, seni heyecanlandıran işi yap.”

Elbette maddi gelir, toplumdaki statü de önemli. Ancak şu da var ki, gittiğin yol ruhunu daraltıyorsa seni bir kafese kapatıyorsa maddi kazancın bunu karşılaması mümkün olmuyor. Ayrıca ve belki de en önemlisi insan kazanmak. Bunun değeri hiçbir şeyle kıyaslanamaz.

Yaşam felsefenizi öğrenebilir miyiz?

Ailemin kulağıma küpe olmuş bir öğüdü var. “Ne yaparsan yap kendi istediğin ve inandığın için yap kızım” derler. Ben de hayatta hep bu felsefeyle yoluma devam ettim.

Hayattaki en büyük başarınız nedir?

Bugün geriye dönüp baktığımda hem yaptıklarımın hem de yapmadıklarımın memnun olabilmek benim için gerçek başarı.

Hobileriniz var mı?

Zaman içinde farklı ilgi alanları biriktirdim. Spor yapmaya, tarihe ve sanata çocukluğumdan beri meraklıydım. Sonra meraklarım da paralel olarak fotoğraf çekmeye, Türkiye’yi ve dünyayı gezmeye vakit ayırmaya başladım. Bu ilgi alanlarım benim için aynı zamanda terapi demek.



Sivil toplum kuruluşlarında aktif görevlerde bulunuyorsunuz. Bunları anlatır mısınız?

Kadınların iş dünyasında özellikle yönetim kurulu seviyesinde daha aktif rol almasını desteklemek amacıyla kurulan Yönetim Kurulunda Kadın Derneği’nin ilk mentî’lerindenim ve derneğin yaptığı çalışmalara destek vermeye çalışıyorum. Kadınları iş dünyasına yeniden kazandıran YenidenBiz Derneği’nin Yönetim Kurulu Üyesi olarak pek çok çalışmanın içinde yer alıyorum.

Aynı zamanda kadınların eşitlik mücadelesinde erkeklerin de aktif rol almasını teşvik eden Yanındayız Derneği’nin ve teknoloji alanındaki insan çeşitliliğini artırma misyonuyla çalışmalar yürüten Teknolojide Kadın Derneği’nin üyesiyim. Sağlık ve Eğitim Vakfı’nda üç dönem Yönetim Kurulu Üyeliğim sonrası Mtevelli Üyesi olarak devam ediyorum.

Teknosa bünyesinde de çalışanlarımızdan oluşan Teknosa Gönüllüleri liderliğinde çeşitli sivil toplum kuruluşlarına adımlarımızla destek oluyor, maratonlara katılım sağlıyoruz. Eğitimde ve çalışma hayatında fırsat eşitliği için her zaman çalışmaya ve topluma katkı sağlamaya devam edeceğiz.

Bundan sonraki hedefleriniz nedir?

Bulunduğum her yapıda kalıcı bir değer yaratmak en önemli önceliğim. Kısa vadeli sonuçların ötesine geçen, kuruma, ekiplere ve müşteriye uzun vadede karşılığı olan işler bırakmak istiyorum. Kendi yolculuğumda da öğrenmeye devam eden, merakını kaybetmeyen bir Sitare olarak ilerlemek en temel hedefim.

Erişilebilir dijital deneyimlerde ödüllü lideriz.

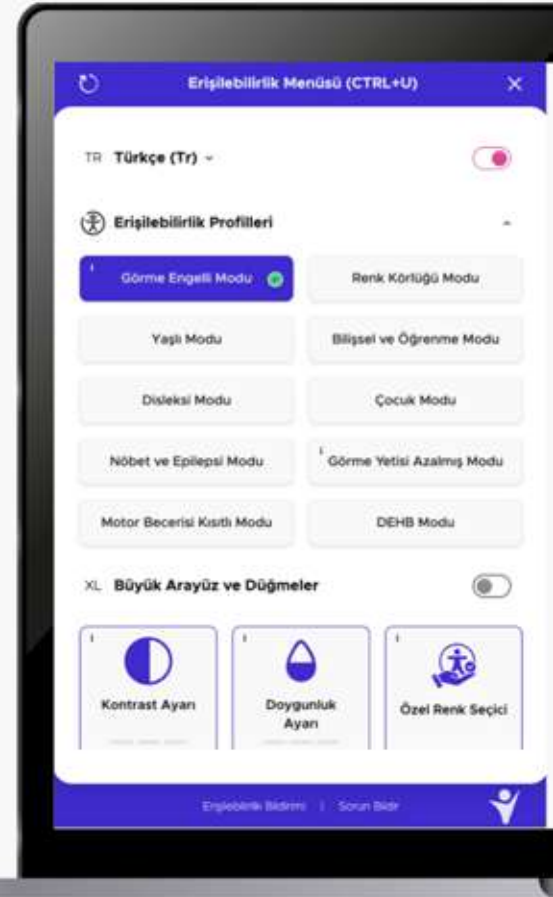


Tasarladığımız her projede yalnızca estetiği değil, etkisini de düşünüyoruz.

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

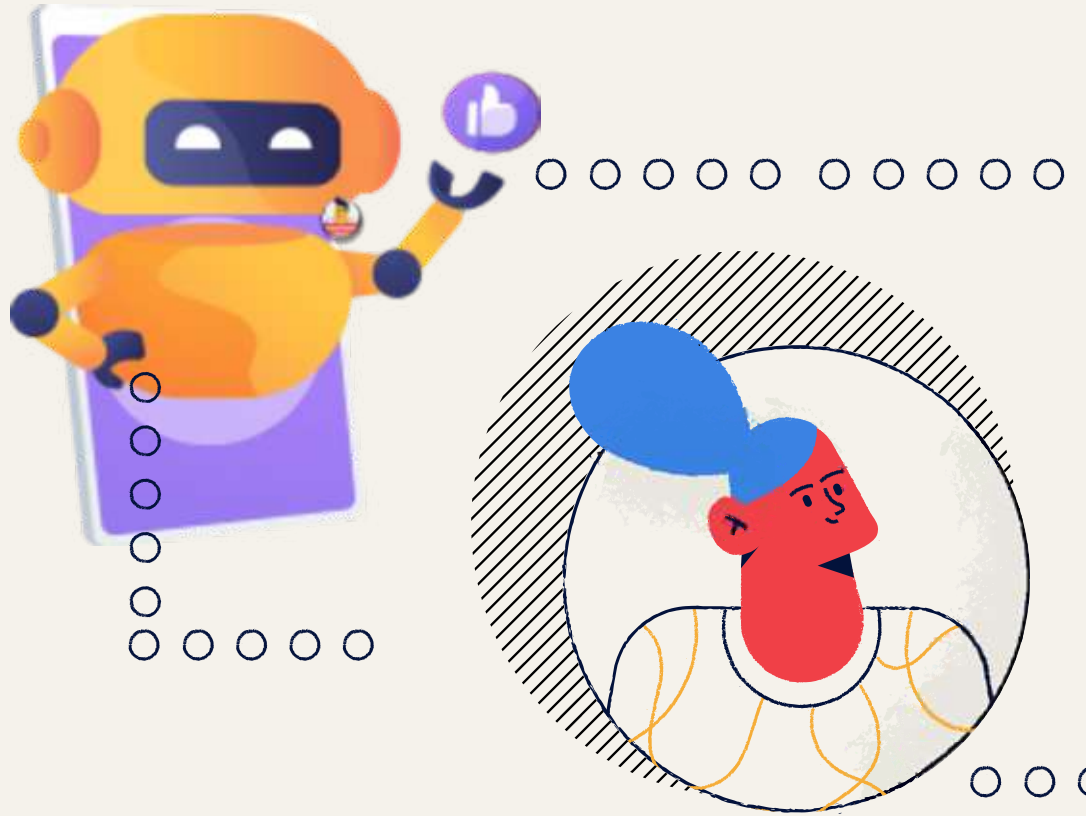
“Web'i Erişilebilir Kılarak Engelleri Değil, İnsanları Önemsiyoruz.”

WelcomingWeb, görünmez engelleri kaldırarak her yaş, yeti ve kullanıcı profiline uygun kapsayıcı deneyimler sunar. Böylece markalar yalnızca erişilebilir olmakla kalmaz; daha anlaşılır, daha etkili ve herkesle bağlantı kurabilen dijital dünyalar yaratıyoruz.



İŞ HAYATINDA YENİ DÖNEM

Her çalışan için ayrı bir deneyim: **MİKRO KİŞİSELLEŞTİRME**



Şirketler uzun yıllar çalışanlarına aynı kariyer yollarını, aynı performans sistemlerini ve aynı yan hak paketlerini sundu. Ancak yeni iş dünyasında çalışanların beklentileri giderek çeşitleniyor. Bir çalışan için kariyer hızla ilerlemek anlamına gelirken bir başkası için esneklik, anlamlı iş veya aile hayatı daha önemli olabiliyor. Bu nedenle kurumlar artık “tek tip çalışan” varsayımından uzaklaşıyor. İnsan kaynaklarında yeni paradigma: Mikro kişiselleştirme.

Veri analitiği ve yapay zekâ sayesinde şirketler artık çalışanların motivasyonlarını, öğrenme ihtiyaçlarını ve kariyer beklentilerini daha yakından analiz edebiliyor. Bu dönüşüm, çalışan deneyimini standart uygulamalardan çıkararak bireysel ihtiyaçlara göre tasarlanan yeni bir modele taşıyor. Uzmanlara göre geleceğin iş dünyasında rekabet, herkese aynı deneyimi sunan şirketlerle değil, çalışanlarını gerçekten anlayan ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunabilen kurumlar arasında yaşanacak.



Aynı ekipte çalışan, benzer deneyime ve aynı performans değerlendirmelerine sahip iki yönetici düşünelim. Kağıt üzerinde neredeyse aynı profile sahip görünürler. Ancak motivasyon kaynakları tamamen farklı olabilir. Biri kariyerinde hızla ilerlemek ve maddi başarı elde etmek isterken, diğeri yaptığı işin kendisine değer katmasını ve iş-hayat dengesine öncelik vermesini isteyebilir.

Bir başka örnek daha: Orta ölçekli bir şirket düşünelim. Şirket, çalışanlarına sunduğu yan haklar konusunda oldukça gelişmiş uygulamalara sahip. Pazarlama departmanında çalışan 30 yaşında bekâr bir kadın var. Yoğun tempoda çalışıyor ve fırsat buldukça seyahat etmeyi seviyor. Esnek çalışma ve zaman zaman uzaktan çalışma imkânı onun için önemli bir motivasyon kaynağı. Aynı şirkette çalışan bir güvenlik görevlisi ise bambaşka bir gündemle yaşıyor. Evli ve bir kız çocuğu var. Kızı bu yıl LGS'ye hazırlanıyor ve aile için en büyük kaygı eğitim süreci.

Bugüne kadar birçok şirket bu iki çalışana aynı kariyer yolu, aynı performans kriterleri ve aynı ödül sistemini sundu. Oysa her bir çalışanın ihtiyacı farklı. Pazarlama çalışanı için esnek ve hibrit çalışma modeli büyük bir motivasyon kaynağı olabilirken, güvenlik görevlisi için eğitim desteği veya sınav sürecine yönelik sosyal destek çok daha anlamlı.

Mikro kişiselleştirme yaklaşımı tam da bu noktada devreye giriyor. Çalışanlara tek tip yan hak paketi sunmak yerine, onların yaşam koşullarına ve ihtiyaçlarına göre farklı seçenekler sunmayı mümkün kılıyor.

İş hayatı görünmez bir krizin eşiğinde

Dünya genelinde çalışan bağlılığı, son 12 yılda sadece iki kez; 2020 ve 2024 yıllarında düşüş gösterdi. Gallup'un son araştırması, bağlılığın 2024'te ölçülen yüzde 23'ten yüzde 21'e gerilediğini gösteriyor. Bu iki puanlık düşüş, COVID-19 karantinalarının yarattığı sarsıntıyla eşdeğer bir tabloya işaret ediyor.

Ancak asıl tehlike orta kademede gizli: Yöneticilerin bağlılığı yüzde 30'dan yüzde 27'ye gerilerken özellikle 35 yaş altı genç yöneticilerde 5 puan, kadın yöneticilerde ise 7 puanlık keskin bir kopuşun yaşandığını gösteriyor. Gallup analistleri, "Bu iki puanlık düşüşün yarattığı verimlilik kaybı küresel ekonomiye 438 milyar dolar zarar verdi. İşine bağlı çalışanlar, işine bağlı olmayan çalışanlara göre daha iyi iş sonuçları üretir ve işine bağlı ekiplerin organizasyonel performans üzerinde ölçülebilir bir etkisi vardır" diyor.¹



TÜRKİYE'DE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI YÜZDE 14!

Gallup Küresel İş Gücü Raporu 2024-2025, bağlılığın tüm dünyanın sorunu olduğunu gösteriyor. Türkiye'deki oranın dünya ortalamasının altında olması da düşündürücü. Araştırmamızın öne çıkan başlıkları şöyle:

- **Düşük bağlılık ve maliyet:** Dünya genelinde çalışanların yalnızca yüzde 21-23'ü işine bağlı çalışıyor. Bu durum, 2024'te 438 milyar dolarlık verimlilik kaybına yol açtı.
- **Büyük kopuş:** Çalışanların büyük çoğunluğu işine bağlı değil veya aktif olarak kopuk. Bu durum "sessiz istifa" (quiet quitting) veya "büyük kopuş" olarak adlandırılıyor.
- **Türkiye verileri:** Türkiye'de çalışan bağlılığı yüzde 14 gibi çok düşük bir seviyede; çalışanların yüzde 61'i kopuk, yüzde 25'i ise tamamen kopuk.
- **Stres ve refah:** Dünya genelinde çalışanların yüzde 41'i günlük olarak yüksek stres yaşıyor. Çalışan refahı, 2022'deki yüzde 35'lik zirveden düşerek yüzde 33'e geriledi.
- **Yöneticilerin rolü:** Bağlılık, yüzde 70 oranında yöneticilere bağlı. Yöneticilerin sadece yüzde 27'si işlerine bağlı.
- **Uzaktan/hibrit çalışma:** Tamamen uzaktan çalışanlar yüzde 31 ile en yüksek bağlılık oranına sahipken, onları yüzde 23 ile hibrit çalışanlar izliyor.

Teşhis: Neden anlaşılamıyoruz?

Bu kopuşun temelinde “tek tip” yönetim anlayışının modern ihtiyaçları karşılayamaması yatıyor. Deloitte’un araştırmasına göre çalışanların yüzde 78’i kendilerini neyin motive ettiği konusunda net bir fikre sahipken, yalnızca yüzde 33’ü kurumlarının veya yöneticilerinin bu motivasyonları gerçekten anladığına inanıyor.

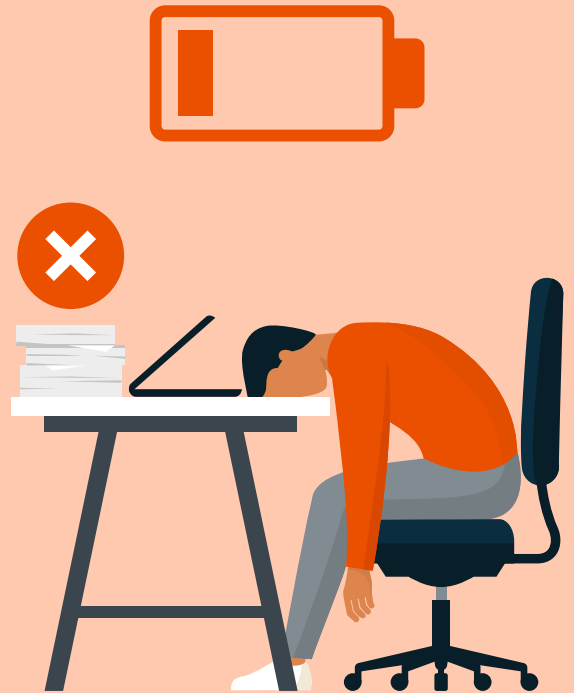
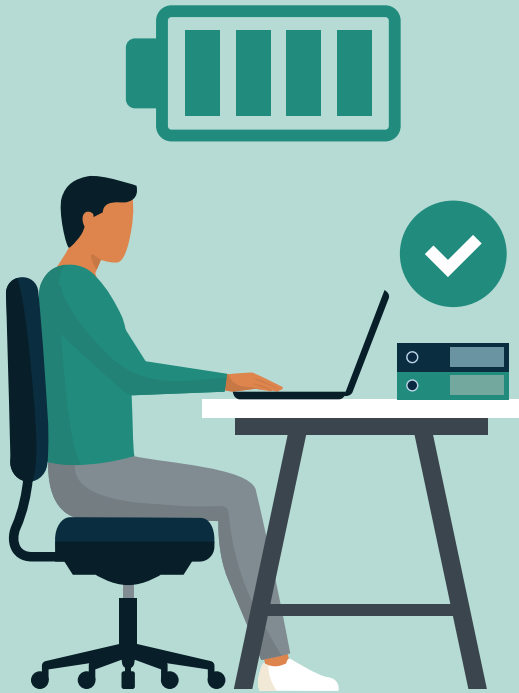
Modern iş gücü geliştikçe, yeni bir İK trendi ön plana çıkıyor: Ücret, kültür, esneklik ve anlamlı işin birleşimi. Artık birbirinden bağımsız unsurlar olmayan bu faktörler, çalışan memnuniyetini, verimliliğini ve bağlılığını birlikte şekillendiriyor. Modern çalışan yalnızca finansal teşviklerle motive olmuyor; değerleri ve hedefleriyle uyumlu bütüncül bir istihdam deneyimi arıyor. Bu değişim, işlerimizin sadece bir maaştan daha fazlasını sağlayabileceği ve sağlaması gerektiği yönündeki daha geniş bir toplumsal farkındalığı yansıtıyor.

Bu neden bir trend? Milenyum ve Z kuşağı iş gücüne girip onları etkiledikçe, tercihleri ve değerleri de devreye giriyor. Çok sayıda anket, bu nesillerin maaş gibi geleneksel ölçütlerden ziyade iş-yaşam dengesine, kurumsal kültüre ve görevlerinin ardındaki amaca öncelik verdiğini gösterdi. Şirketler, bu tercihlere uyum sağladıkça ücret, kültür, esneklik ve anlamlı işi entegre etmek bir tercih olmaktan çıkıp stratejik bir zorunluluk haline geliyor.

Yeni İK paradigmasının temeli: Çalışan deneyimi

Çalışan deneyimini, bir çalışanın kuruluşuyla olan her etkileşimini kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak özetlemek mümkün. Sadece iş sorumluluklarının ötesine geçerek, çalışanlara sağlanan kültürü, araçları ve alanları içeriyor. Ana gaye ise çalışanları motive eden, bağlılıklarını artıran ve elde tutan, uyumlu ve olumlu bir deneyim yaratmaktır. Harvard Business Review’da yayımlanan bir makale, çalışan deneyimine yatırım yapan işletmelerin daha düşük işten ayrılma oranlarına ve daha güçlü finansal performansa sahip olduğunu vurguluyor.²

Sadece çalışan bağlılığı veya memnuniyetinden daha fazlasını ifade eden çalışan deneyimi (Employee Experience EX), bir çalışanın bir kuruluş içindeki bütünsel yolculuğunu – işe alımdan, oryantasyona, mesleki gelişime ve nihayetinde işten ayrılmaya kadar – ele alır. Bu değişim, şirketlerin en iyi yetenekleri elde tutmak ve optimum verimliliği sağlamak için her temas noktasının önemini daha derinden kavradığını gösteriyor. Özellikle uzaktan çalışmanın artması ve küresel bir iş gücünün ortaya çıkmasıyla birlikte, olumlu bir çalışan deneyimi sağlamak, yetenek kazanımı ve elde tutmada önemli bir farklılaştırıcı unsur haline geldi.



Mikro kişiselleştirme bu aşamada çalışan deneyiminin en önemli hatta en temel adımlarından biri olarak devreye giriyor. Mikro kişiselleştirme, bireysel kullanıcı verilerini ve davranış kalıplarını analiz ederek kişiye özel içerik, öneriler ve deneyimleri sunma uygulaması anlamına geliyor. İlk olarak pazarlama departmanlarında müşteriler için kullanılan uygulanan mikro kişiselleştirme yaklaşımı, artık çalışan deneyimini de kapsıyor.

Çünkü şirketler, çalışanlarının da birer “müşteri” hatta “elçi” olduğunun farkına vardı. Ayrıca teknoloji sayesinde verinin işlere yön vermeye başlaması da mikro kişiselleştirme trendini güçlendiren, hızlandıran bir etken oldu.

Deloitte'un Human Capital araştırmalarında mikro kişiselleştirme “unit-of-one” yaklaşımıyla tanımlanıyor. Bu modelde her çalışan tek bir birim olarak ele alınıyor ve motivasyonları, hedefleri ve gelişim ihtiyaçları bireysel olarak analiz ediliyor.³ Araştırmaya göre:

- Çalışanların yüzde 60'ı, kurumlarının yaptıkları işi yapma motivasyonlarını artıracak uygulamalar geliştirmesini bekliyor.
- Liderlerin yalnızca yaklaşık yüzde 5'i hiper kişiselleştirme konusunda ileri seviyede.

- Buna karşın yöneticilerin yüzde 67'si bu yaklaşımın gelecekte çok önemli olacağını düşünüyor.
- Çalışanların yüzde 38'inin motivasyon kaynakları son üç yıl içinde değişmiş durumda.
- Çalışanların büyük çoğunluğu (yüzde 78) kendilerini motive eden unsurlar konusunda net bir fikre sahip olduğunu belirtirken, yalnızca yaklaşık üçte biri (yüzde 33) kurumlarının veya yöneticilerinin bu motivasyonları gerçekten anladığına inanıyor.

Aynı araştırma, şirketlerin bu farkındalığın gerisinde kaldığını da gösteriyor. Liderlerin yüzde 55'i çalışanları motivasyonlarına göre etkileme biçimlerini mikro kişiselleştirmek için yeni teknolojilerin kritik veya çok önemli olduğunu söylese de, bu alanda gerçekten ileri uygulamalara sahip şirketlerin oranı yalnızca yüzde 5 seviyesinde. Konuya yönelik sistematik çalışmalar yürüten organizasyonların oranı ise yüzde 17'de kalıyor. Söz konusu araştırma bazı şirketlerde kişiselleştirilmiş çalışan deneyimi uygulamalarının yarattığı sonuçları şöyle sıralıyor:

- Çalışan bağlılığı artıyor.
- Çalışanları elde tutma oranlarını yüzde 18'e kadar yükseliyor.





CHRIS MANNIG

Experience HR Genel Müdürü

MİKRO KİŞİSELLEŞTİRME İÇİN İK VERİSİ YETERLİ DEĞİL

Bugün birçok kurum, çalışan verilerini statik gösterge panelleri üzerinden izliyor. Bu paneller genellikle bir ay ya da üç ay önce ne olduğunu gösteren geçmiş verileri sunuyor. Yararlı olsa da bu yaklaşım çalışan deneyimini anlamak ve geleceğe yönelik kararlar almak için yeterli değil.

İK'da hiper kişiselleştirme giderek daha fazla konuşulsa da, birçok kurum çalışan deneyimini yalnızca İK verilerine bakarak anlamaya çalışıyor. Oysa işin gerçekte nasıl yürüdüğüne dair en güçlü sinyaller çoğu zaman İK sistemlerinin dışında ortaya çıkıyor. Hiper kişiselleştirme, insan kaynakları liderleri için hızla temel hedeflerden biri haline geliyor. Çalışanlar artık iş deneyimlerinin de Netflix, Amazon veya Spotify gibi dijital platformlarda olduğu gibi kendilerine uyum sağlamasını bekliyor. Bu nedenle İK stratejileri giderek daha fazla kişiselleştirilmiş öğrenme, özel destek ve hedefli çalışan deneyimlerinden söz ediyor.

Ancak kararlar çoğunlukla İK bilgi sistemleri kayıtları, çalışan memnuniyeti anketleri ve bazı İK teknolojisi platformlarından elde edilen verilere göre şekilleniyor. Bu kaynaklar yararlı olsa da işin gerçekte nasıl yürüdüğünü anlamak için yeterli değil.

Çünkü organizasyonlarda iş yükü, iş birliği, sürtüşme noktaları ve çalışan duygu durumuna ilişkin en zengin ipuçları çoğu zaman İK departmanının dışında ortaya çıkıyor.

Kurumların görmezden geldiği veri

Kurumsal teknoloji altyapısında aslında çok sayıda davranışsal veri bulunuyor. Örneğin Microsoft 365 kullanım verileri ekiplerin nasıl çalıştığını ve bilişsel yükün nerede yoğunlaştığını gösterebilir. BT destek talepleri çalışanların hangi araçlarda veya süreçlerde zorlandığını ortaya koyar. İş yeri sistemleri hibrit çalışmanın politikada yazdığı gibi mi yoksa gerçekte farklı bir biçimde mi uygulandığını gösterir.

Ancak bu veri kaynaklarının büyük bölümü İK'nın doğrudan kontrolünde değildir. Bu nedenle

organizasyonların büyük kısmı bu verileri insan kaynakları hizmetlerini veya çalışan deneyimi stratejilerini şekillendirmek için sistematik biçimde kullanmaz. Bu durum yapısal bir sorun yaratır. İK liderlerinden son derece kişiselleştirilmiş çalışan deneyimleri tasarlamaları beklenirken, kararlar çoğu zaman iş gücüne ilişkin sınırlı ve statik bir bakış açısına dayanır.

Sonuç olarak kişiselleştirme çabaları genellikle İK sistemlerinden gelen segmentasyonla sınırlı kalır: Farklı çalışan grupları için farklı programlar, biraz daha özelleştirilmiş yolculuklar veya daha hedefli iletişimler. Ancak bu yaklaşım gerçek anlamda hiper kişiselleştirme değil, çoğu zaman mevcut uygulamaların iyileştirilmesinden ibarettir.

Gerçek hiper kişiselleştirme çalışanların yalnızca kim olduklarını değil, nasıl çalıştıklarını anlamayı gerektirir. İş süreçlerinde sürtüşmenin nerede oluştuğu, ekiplerin nasıl etkileşim kurduğu ve bu dinamiklerin zaman içinde nasıl değiştiği gibi faktörlerin birlikte değerlendirilmesi gerekir.

Gösterge panellerinden içgörü katmanına

Hiper kişiselleştirme ise farklı bir yaklaşım gerektiriyor. İnsan kaynakları sistemlerinden, iş birliği araçlarından, BT sistemlerinden ve dış platformlardan gelen sinyalleri bir araya getiren bir içgörü katmanı. Bu katman çalışan davranışlarındaki kalıpları tespit edebilir, ortaya çıkan ihtiyaçları daha erken aşamada fark edebilir ve organizasyonların daha hızlı harekete geçmesini sağlayabilir.

Bu yaklaşım çalışanlara ait devasa bir veri tabanı oluşturmak ya da müdahaleci bir izleme sistemi kurmak anlamına gelmiyor. Asıl amaç farklı sistemlerden gelen sinyalleri sorumlu biçimde birleştirerek işlerin nerede zorlaştığını, desteğin nerede yetersiz kaldığını ve organizasyon modelinin hangi noktalarda gerçekliği yansıtmadığını anlamak. Bu tür bir modelde hiper kişiselleştirme İK'nın satın aldığı bir teknoloji değil, İK'nın mümkün kıldığı bir organizasyonel yetenek haline gelir.

Gartner araştırmaları da insan kaynaklarının yalnızca İK verilerinin sahibi olarak değil, kurumsal içgörülerin bütünleştiricisi olarak konumlandığı durumlarda stratejik kararları etkileme gücünün önemli ölçüde arttığını gösteriyor. Bu dönüşüm büyük bir sistem değişimi gerektirmek zorunda değil. Halihazırda birkaç veri kaynağını belirlemek ve bunları İK sistemlerinden gelen verilerle birleştirmek.

Bu entegre görünüm, çalışan deneyimindeki kritik anları, hizmet etkinliğini ve iş süreçlerindeki sürtüşme noktalarını anlamak için güçlü bir başlangıç sağlayabilir. Çünkü hiper kişiselleştirme çoğu zaman yeni veriler toplamakla değil, kurumun zaten sahip olduğu sinyalleri daha akıllı biçimde ilişkilendirmekle başlar.

FARKINDALIK YÜKSEK, AKSİYON ORANI DÜŞÜK

Veri Başlığı	Oran	Mesaj
Öz Farkındalık	%78	Çalışanlar ne istediğini biliyor.
Anlaşılma Hissi	%33	Şirketlerin çalışanı anlama oranı.
Stratejik Önem	%67	Kişiselleştirmeyi kritik gören liderler.
Uygulama Skoru	%5	Bu konuda ileri seviyede olan şirketler.

Gartner tarafında ise konu daha çok yapay zekâ perspektifinden ele alınıyor. 2026 İK trendlerinde “custom employee experiences” yani kişiye özel çalışan deneyimleri önemli bir başlık olarak yer alıyor. ⁴

Gartner’a göre:

- Yapay zekâ destekli sistemler öğrenme yollarını, kariyer gelişimini ve çalışan esenliğini kişiselleştirebiliyor.
- 2030’a kadar insan kaynakları süreçlerinin yaklaşık yarısının yapay zekâ tarafından destekleneceği öngörülüyor.
- Ancak bu dönüşümde insan dokunuşunun korunması kritik önem taşıyor.

Yapay zekâ kişiselleştirmede çığır açtı

Mikro kişiselleştirme kavramı uzun süredir tartışılıyor olsa da, bu yaklaşımın gerçek anlamda uygulanabilir hale gelmesi büyük ölçüde yapay zekâ sayesinde oldu. Veri analitiği, makine öğrenmesi ve üretken yapay zekâ gibi teknolojiler, çalışanların davranışlarını, ihtiyaçlarını ve beklentilerini gerçek zamanlı analiz ederek bireyselleştirilmiş deneyimler tasarlamayı mümkün kıldı. Çünkü yapay zekâ, her çalışanı ayrı bir veri kümesi olarak değerlendirebilen sistemlerin önünü açtı.

Gartner’ın analizlerine göre önümüzdeki yıllarda şirketler çalışan deneyimini tasarlarırken yapay zekâdan giderek daha fazla yararlanacak. Yapay zekâ, çalışanların kariyer yolculuğundan esenlik programlarına kadar birçok alanda kişiye özel öneriler sunabilecek.

Bu sistemler aynı zamanda çalışan bağlılığını ve motivasyonunu ölçen göstergeleri analiz ederek riskleri erken aşamada tespit edebiliyor. Örneğin bir çalışanın toplantı katılımı, geri bildirim sıklığı veya çalışma temposu gibi veriler incelenerek tükenmişlik riski öngörülebilir.

Yapay zekâ destekli insan kaynakları platformları çalışanlara ilişkin çok sayıda veri noktasını analiz edebiliyor. Bunlar arasında;

- Öğrenme davranışları,
- Proje performansı,
- İletişim alışkanlıkları,
- Geri bildirim döngüleri,
- Çalışma saatleri ve üretkenlik ritmi gibi veriler bulunuyor.

Bu veriler analiz edilerek çalışanların hangi eğitimlere ihtiyaç duyduğu, hangi kariyer yoluna daha uygun olduğu veya hangi koşullarda daha verimli çalıştığı öngörülebilir.

Araştırmalar da yapay zekâ destekli çözümlerin çalışanın beklentisinde önemli olduğunu gösteriyor. Örneğin AI ALPI araştırmasına göre, çalışanların yüzde 78’i daha kişiselleştirilmiş bir iş deneyimi istiyor.⁵ Araştırma bulgularına göre:

- Yapay zekâ destekli onboarding araçları çalışan bağlılığını yüzde 32 artırabiliyor.
- Sürekli geri bildirim platformları çalışanların yüzde 74’ü tarafından olumlu karşılanıyor.
- Ancak aşırı izleme hissi oluştuğunda memnuniyet oranı yüzde 28’e kadar düşebiliyor.

Bu nedenle şeffaf veri kullanımı ve güven oluşturmak kritik önem taşıyor.

Kişiselleştirilmiş öğrenme ve gelişim

İnsan kaynakları yöneticilerinin, yapay zekâyı kullandığı alanlardan biri öğrenme ve gelişim platformları. Geleneksel kurumsal eğitim programlarında tüm çalışanlara aynı içerikler sunulurken, AI tabanlı sistemler her çalışanın eksik becerilerine göre farklı eğitim yolları oluşturabiliyor. Örneğin bir çalışanın veri analizi konusunda güçlü ancak sunum becerilerinde gelişime açık olduğu tespit edildiğinde sistem o kişiye özel mikro öğrenme modülleri önerebiliyor. Bu modüller çoğu zaman birkaç dakikalık kısa içerikler halinde tasarlanıyor ve çalışanın öğrenme hızına göre uyarlanabiliyor.

AI ALPI araştırmasına göre yapay zekâ destekli onboarding süreçleri çalışan bağlılığını önemli ölçüde artırabiliyor. Araştırma, kişiselleştirilmiş onboarding (işe alıştırma/uyum süreci) araçlarının çalışan bağlılığını yaklaşık yüzde 32 artırdığını ortaya koyuyor. Bu sistemler yeni çalışanların rolüne, deneyim seviyesine ve öğrenme stiline göre farklı onboarding içerikleri sunabiliyor. Böylece yeni çalışanların organizasyona uyum süresi kısalıyor.

Yetenekleri elde tutmak kolaylaşıyor

Makine öğrenmesi algoritmaları yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmıyor, aynı zamanda geleceğe yönelik tahminler de yapabiliyor. Örneğin bazı sistemler çalışanların istifa etme olasılığını veya tükenmişlik riskini

önceden tahmin edebiliyor. Araştırmalar, bu tür tahmine dayalı iş gücü analitiği uygulamalarının çalışan kaybını yaklaşık yüzde 26 azaltabildiğini gösteriyor.

Yapay zekâ, “kaş yapayım derken göz çıkarabilir”

Yapay zekâ birçok alanda fayda sağlıyor ancak kişiselleştirme uygulamaları bazı önemli tartışmaları da beraberinde getiriyor. Çalışanların büyük bir bölümü kişiselleştirilmiş deneyimleri olumlu karşılarsa da, veri kullanımının sınırları konusunda hassasiyet giderek artıyor. AI ALPI araştırmasına göre, çalışanların yüzde 63’ü teknolojinin “fazla kişisel” hale gelmesinden rahatsızlık duyuyor. Bu nedenle uzmanlar, yapay zekâ kullanımında şeffaflık ve güvenin kritik olduğunu vurguluyor.

SHRM analizlerine göre hiper kişiselleştirme çalışan deneyimini güçlendirebilir ancak bazı riskleri de beraberinde getirir.⁶ Araştırma bu riskleri şöyle sıralıyor:

- Veri gizliliği,
- Aşırı izlenme hissi,
- Algoritmik önyargı
- Adalet algısının zedelenmesi.

İş yerlerinde yapay zekâ kullanımıyla birlikte ortaya çıkan yeni kavramlardan biri de “algoritmik kaygı.” Bu kavram, çalışanların performans değerlendirmeleri veya kariyer kararlarının algoritmalar tarafından verilmesi durumunda yaşadıkları rahatsızlığı ifade ediyor.

Araştırmalar, şirketlerin yapay zekâ sistemlerinin nasıl çalıştığını açık biçimde anlattığı durumlarda bu kaygının önemli ölçüde azaldığını gösteriyor. Uzmanlara göre insan kaynaklarında yapay zekânın en başarılı kullanımı, teknolojinin insan kararlarının yerine geçmesi değil onları desteklemesi durumunda ortaya çıkıyor. Başka bir ifadeyle, veri analitiği güçlü bir araç olsa da çalışan deneyimi tasarımı insan yargısı ve empati hâlâ kritik rol oynuyor.

MİKRO KİŞİSELLEŞTİRMENİN UYGULAMA ALANLARI

Alan	Geleneksel Yaklaşım	Mikro Kişiselleştirilmiş Yaklaşım
Öğrenme ve gelişim	Herkes için aynı eğitim programı	Yapay zekâ destekli kişiye özel öğrenme içerikleri
Performans yönetimi	Yılda bir veya iki kez değerlendirme	Gerçek zamanlı geri bildirim ve veri analizi
Çalışma düzeni	Standart hibrit model	Bireysel üretkenlik saatlerine göre çalışma
Esenlik programları	Genel wellness programları	Kişiye özel stres ve tükenmişlik analizleri



BİRİM-BİR (UNIT-OF-ONE) SEVİYESİNDE MOTİVASYON NASIL SAĞLANIR?

ANLA

Bireysel çalışan motivasyonuna dair verileri şu yollarla toplayın:

- Pasif veri toplama (Sistem etkileşimleri)
- Öz değerlendirmeler ve anketler
- Yönetici mülakatları

Mümkün olduğunda, bu verileri diğer bireysel verilerle birleştirin:

- Yetkinlikler ve beceriler
- İlgi alanları ve tutkular
- Kişilik özellikleri
- Çalışma stilleri ve tercihler

Veriyi içgörüyü dönüştürürken şunları kullanın:

- Veri Analitiği
- Yapay Zekâ (AI)
- İnsan Yargısı ve Empati

Veri ve teknolojiyi sorumlu şekilde kullanın:

- Çalışana seçim hakkı tanıyın (Opt-in)
- Algoritmik önyargıları denetleyin
- Veri paylaşımı karşılığında çalışana fayda sunun
- Çalışan veri gizliliğini koruyun



HAREKETE GEÇ

Kullanım senaryolarınızı belirleyin:

- **Neden çalışıyorum?**
Kişiselleştirilmiş ödüller ve yan haklar
- **Ne üzerinde çalışıyorum?**
Motivasyona dayalı anlamlı iş ve rol eşleştirmeleri
- **Nasıl ve nerede çalışıyorum?**
 - Kişiyi en çok motive eden unsura göre gelişim ve öğrenme
 - Kişiselleştirilmiş iletişim dili
 - Motivasyon odaklı esnek çalışma modelleri
- **Kiminle çalışıyorum?**
Motivasyon temelli ekip uyumu veya bilinçli çeşitlilik içeren mikro-kültürlerin oluşturulması.



Hiper Kişiselleştirme Yaklaşımınızı Seçin

Yönetici Odaklı:

- Yöneticilerin, çalışanlarla olan etkileşimlerini bireyin özel motivasyonlarına göre kişiselleştirmesi.

Modüler Seçimler:

- Çalışanlara, kendi motivasyonlarına göre seçebilecekleri standart bir seçenekler havuzu sunulması.

Teknoloji Odaklı:

- Yapay zekâ ve teknolojiyi kullanarak her bireyin benzersiz motivasyonuna uygun otomatikleştirilmiş uygulamalar sunulması.



DÜNYADAN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Unilever'in "Future-Fit Plan" uygulaması, yöneticiler ile çalışanlar arasında bire bir görüşmeler yapılarak kişiye özel gelişim planları hazırlanmasını içeriyor. Bu modelde çalışanların büyük bir kısmı daha fazla çaba gösterme motivasyonu kazandığını belirtiyor.

Johnson & Johnson'da ise psikometrik testler ve veri analitiği kullanılarak çalışanların "bütün insan" profili oluşturuluyor ve buna göre rol eşleştirmeleri yapılıyor. Şirket son yıllarda yalnızca beceri temelli bir yaklaşımın ötesine geçerek çalışanların deneyimlerini, kişisel hedeflerini, motivasyon kaynaklarını ve kişilik özelliklerini de dikkate alan bütüncül bir insan modeline yöneldi.

Bu yaklaşımda çalışanların farklı motivasyon kaynaklarına sahip olabileceği kabul ediliyor. Kimileri için parasal ödüller önemliken, kimileri en yeni teknolojilerle çalışma fırsatından veya hastaların ve müşterilerin hayatını iyileştirme fikrinden motive olabiliyor. Bazı çalışanlar için ise sürekli yeni zorluklarla karşılaşmak başlı başına bir motivasyon kaynağı. Johnson & Johnson'da değerlendirme ve insan kaynakları uygulamalarından sorumlu başkan Christina Norris-Watts bu yaklaşımı şöyle özetliyor:

"Güç çalışanların elinde, ancak organizasyonun ihtiyaçları ve değerleri konusunda da net olmak gerekiyor. Üst düzey liderleri uzun zamandır özelliklerine, isteklerine ve motivasyonlarına göre değerlendiriyorduk.

Şimdi aynı yaklaşımı tüm çalışanlara yaygınlaştırmaya çalışıyoruz."

2030'a doğru İK'nın yeni rolü

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insan kaynaklarının rolü de değişiyor. İK artık yalnızca süreç yöneten bir fonksiyon olmaktan çıkarak çalışan deneyimini tasarlayan stratejik bir aktöre dönüşüyor.

Gelecekte insan kaynakları liderlerinin temel rolü, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlayarak onların gelişimini ve motivasyonunu destekleyen bütüncül deneyimler tasarlamak olacak. Bu nedenle birçok uzman, geleceğin İK liderlerini "çalışan deneyimi mimarı" olarak tanımlıyor.

SAP SuccessFactors & Oxford Economics tarafından yapılan "2025 Trendleri" raporu ise İK'nın geleceğini şöyle özetliyor: ⁷

- **İş etkisi:** 2025 itibarıyla İK'nın odak noktası yapay zekânın verimliliğinden "iş etkisine" kayıyor.
- **Mikro odak:** Çalışanların sadece hangi eğitimi alacağı değil, bu eğitimi günün hangi saatinde (dikkat seviyesinin en yüksek olduğu anlarda) alması gerektiği gibi mikro veriler analiz ediliyor.
- **Beceri envanteri:** Şirketler artık pozisyon bazlı değil, mikro-beceri (micro-skills) bazlı tasarım yapıyor.



1-<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

2- <https://hbrturkiye.com/blog/calisan-deneyimi-musteri-deneyimini-sekillendirebilir-mi>

3- <https://www.deloitte.com/dk/en/services/consulting/perspectives/2025-global-human-capital-trends.html>

4- <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

5- <https://pawlik-executive.com/en/onboarding-from-an-underestimated-hr-process-to-a-strategic-investment/>

6- <https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/hyper-personalization-best-practices>

7- <https://www.sap.com/research/hr-trends-shaping-future-work#:~:text=5,other%20aspects%20of%20work%20design.>



DİLARA ÜNAL
Hiroo Kurucusu

ÇALIŞAN DENEYİMİ ARTIK YALNIZCA ÜCRETSİZ KAHVE VEYA ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİYLE SINIRLI DEĞİL

İK gündeminde öne çıkan hiper kişiselleştirme, çalışan deneyimini kökten değiştiriyor. Yapay zekâ destekli veri analitiği sayesinde şirketler, çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi anlayarak bağlılığı ve elde tutma oranlarını artıran bireysel deneyimler tasarlayabiliyor.

Çalışan deneyimi 2025'te her çalışanın bireysel hedeflerini, motivasyonlarını ve çalışma tarzını anlayarak, iş yerini onların ihtiyaçlarına göre tasarlamak anlamına geliyordu.

Bu dönüşüm, İK dünyasında son yılların en heyecan verici trendlerinden birini ortaya çıkardı: Hiper kişiselleştirme (hyper-personalization).

Hiper kişiselleştirme, basit ayrıcalıkların veya yan hakların ötesine geçer. Bu yaklaşım, veri, analitik ve yapay zekâ kullanarak işe alımdan öğrenme süreçlerine, performans yönetiminden kariyer gelişimine kadar her çalışan için tamamen kişisel bir deneyim yaratmayı hedefler.

Bunu İK'daki "Netflix etkisi" olarak düşünebilirsiniz. Nasıl ki, algoritmalar bir sonraki izleyeceğiniz filmi öneriyorsa, modern İK araçları da yöneticilere her çalışanın gelişmek için bir sonraki adımda neye ihtiyaç duyduğunu gösterir.

Neden artık daha da önemli?

Son araştırmalara göre, çalışanların yüzde 70'inden fazlası, kendilerinin kişisel ve profesyonel gelişimine yatırım yapan şirketlerde daha uzun süre çalışmak istiyor.

Öte yandan, İK liderleri artan iş gücü devir oranları ve yetenek kıtlığıyla karşı karşıya.

Bu noktada hiper kişiselleştirme devreye giriyor; genel geçer İK programlarını, çalışan bağlılığını ve sadakatini artıran kişisel yolculuklara dönüştürüyor.

Bu dönüşümün merkezinde yapay zekâ yer alıyor. AI destekli İK platformları; değerlendirme sonuçları, kariyer hedefleri, geri bildirim kalıpları gibi yüzlerce temas noktasındaki veriyi analiz ederek, her çalışanın motivasyon kaynaklarını belirleyebiliyor.

Bağlılıktan elde tutmaya

Çalışanlar kendilerini görülmüş ve anlaşılmış hissettiklerinde, bağlılık artar — ve beraberinde elde tutma oranları da yükselir.

Hiper kişiselleştirilmiş İK stratejileri şirketlere şunları kazandırır:

- Her çalışanın güçlü yönlerine göre özel öğrenme yolları oluşturma,
- Her bireyin motivasyonuna uygun takdir ve ödüllendirme sistemleri geliştirme,
- Tükenmişlik (burnout) ve ilgisizlik riskini erken tahmin edip önleme.

Bu sadece bir İK trendi değil - doğrudan bir iş avantajıdır.

Hiper kişiselleştirmeyi uygulamaya başlamak için

Anlamli veriler toplayın: Anketler, değerlendirmeler ve performans analizlerinden içgörüler elde edin.

Yapay zekâ analitiği kullanın: Verilerden kalıpları ve tercihleri belirleyin.

İK programlarını kişiselleştirin: Öğrenme, ödüllendirme ve iletişim süreçlerini bireysel hale getirin.

Sürekli geliştirin: Kişiselleştirme statik değildir; çalışanlar geliştikçe siz de stratejinizi güncelleyin.

Geleceğin iş dünyası insanları "roller" olarak değil, benzersiz bireyler olarak ele alacak. İnsan empatisini yapay zekâ zekâsıyla birleştiren şirketler, hem üretken hem de tatmin olmuş ekipler kuracak.

“Mikro kişiselleştirme iş modelimizin merkezinde yer alıyor”

İnsan kaynakları artık tüm çalışanları kapsayan değil, kişilere özel uygulamalar dönemine girdi. Bu süreçte İK yöneticileri hangi konulara öncelik vermeli?

Mikro kişiselleştirme yalnızca esnek yan hak sunmak ya da hibrit çalışma modeli tanımlamak değildir; asıl mesele çalışanı gerçekten tanımak ve veriye dayalı içgörü üretmektir. İK yöneticilerinin bu süreçte üç temel alana odaklanması gerektiğini düşünüyorum. İlki, çalışan verisini etik ve şeffaf bir şekilde analiz edebilme kapasitesi. İkincisi, çalışan deneyimini bir “yaşam döngüsü” olarak ele almak. İşe alımdan kariyer gelişimine, performanstan esenliğe kadar her temas noktasında kişiye özel tasarım yapılmalı. Üçüncüsü ise liderlik dönüşümü. Çünkü mikro kişiselleştirme kültürü, ancak yöneticilerin empati kapasitesi ve kapsayıcı liderlik anlayışıyla sürdürülebilir hale gelir.

ALPEREN ADİKTİ

Heltia Kurucusu ve CEO'su



Şirketinizde mikro kişiselleştirme uygulamaları var mı? Örnek verebilir misiniz?

Mikro kişiselleştirme Heltia'da iş modelimizin merkezine yerleştirdiğimiz bir yaklaşım. Dijital önleyici sağlık ve esenlik platformu olmamızın yanı sıra sigorta brokerlığı hizmetimizle de kurumların çalışanlarının sağlık verilerini etik çerçevede izleyerek önleyici ve kişiselleştirilmiş bir sağlık ve esenlik stratejisi kurmalarını sağlıyoruz.

Kendi ekibimizde de önleyici sağlık yaklaşımını benimsiyor; yeteneklerimize ihtiyaçlara göre şekillenen sağlık destekleri ve esnek yan hak uygulamaları sunuyoruz. Son olarak, başta rahim ağzı kanseri olmak üzere birçok kanser türüyle doğrudan ilişkilendirilen HPV virüsüne karşı çalışanlarımızın aşı masraflarını karşılamaya başladık.



IPEK ÖTÜGEN DİNÇER

İnsan Kaynakları Yönetimi
Danışmanı

“Kişiselleştirme kriterleri objektif olmalı”

İnsan kaynakları artık tüm çalışanları kapsayan değil, kişilere özel uygulamalar dönemine girdi. Bu süreçte İK yöneticileri hangi konulara öncelik vermeli?

Mikro kişiselleştirme, herkese ayrı uygulama yapmak değil, veriye dayalı olarak farklı ihtiyaç segmentlerini doğru okumak demek. Bu süreçte İK yöneticilerinin öncelikleri şunlar olmalı:

Veri etiği ve güven: Çalışan, verisinin nasıl toplandığını, nerede saklandığını, kimlerle paylaşıldığını bilmek ister. Şeffaflık artık kültürel bir tercih değil, zorunluluk.

Segmentasyon yetkinliği: Yaş, kıdem ya da departman tek başına anlamlı değil. Gerçek segmentasyon; kariyer

evresi, beceri seviyesi, motivasyon tipi, yaşam döngüsünü kapsamalı.

Yönetici yetkinliği: Yöneticilerin aynı hedefi farklı kişilere farklı dille anlatabilmesi, geri bildirimi kişiye göre uyarlayabilmesi ve esneklik gösterebilmesi gerekir.

Adalet algısı: Kişiselleştirme yapılırken performans kriterleri net olmalı, istisnalar şeffaf gerekçelendirilmeli, ölçüm mekanizması objektif olmalı.

Teknoloji ve insan dengesi: Algoritmalar öneri üretir, kararı insan verir. İK'nın rolü, veriyi anlamlandırmak ve insani bağlamla birleştirmektir.

Mikro kişiselleştirme uygulamalarına örnek verebilir misiniz?

Çalışanlara sabit bir paket yerine, kendi önceliklerine göre yan hakları seçme imkanı sunulabilir. Kimisi özel sağlık sigortasına ağırlık veriyor, kimisi eğitim bütçesini artırıyor. Herkes kendi yaşam tarzına göre paketini oluşturuyor. Ayrıca her çalışana uzmanlaşma yolu, proje bazlı ilerleme, liderlik yolu, yatay gelişim modeli sunulabilir. Bazı ekiplerde aylık performans kontrolleri in yeterliken, yüksek tempolu ekiplerde iki haftada bir mikro geri bildirim uygulanıyor.



Dinçer Güleyin*

py@peryon.org.tr

İK gündeminde yeni bir perspektif: Kadın çalışanların sağlığı ve finansal refahı

“Kadın çalışanların sağlık ve finansal refahı, insan kaynakları stratejilerinde giderek daha fazla önem kazanan bir başlık haline geliyor. Mercer’in küresel araştırmaları, kadınların sağlık deneyimi ve finansal dayanıklılık konusunda, erkek çalışanlara kıyasla farklı zorluklarla karşılaştığını ortaya koyuyor. Ruh sağlığı desteğinden menopoz süreçlerine, finansal refah programlarından yan hak tasarımına kadar birçok alanda kurumların daha kapsayıcı politikalar geliştirmesi gerekiyor. Çalışan refahını stratejik bir perspektifle ele alan organizasyonlar yalnızca daha sağlıklı değil, aynı zamanda daha bağlı ve üretken ekipler oluşturabiliyor.”

İnsan kaynakları profesyonelleri olarak çalışan deneyimini iyileştirmek, kapsayıcı organizasyonlar yaratmak ve sürdürülebilir bir iş gücü oluşturmak bugün hepimizin gündeminde. Ancak bu hedeflere ulaşmanın ön koşulu, çalışanların ihtiyaçlarını gerçekten anlamaktan geçiyor.

Bu noktada önemli bir gerçek var: Her çalışan grubu aynı deneyimi yaşamıyor.

Yan haklar programlarını tasarlarken çoğu zaman “herkese uygun tek bir model” yaklaşımının yeterli olacağını varsayabiliyoruz. Oysa çalışanların sağlık riskleri, finansal dayanıklılıkları ve yaşam döngülerindeki ihtiyaçları önemli ölçüde farklılaşabiliyor. Özellikle kadın çalışanların karşılaştığı sağlık ve finansal zorluklar, kurumların yan hak stratejilerinde daha fazla dikkat gerektiren bir alan olarak öne çıkıyor.

Aslında mesele yalnızca eşitlik değil, aynı zamanda organizasyonların sürdürülebilir performansı.

Sağlık deneyimindeki farklılıkları görmek

Mercer’in küresel Health on Demand 2025 araştırması, kadın çalışanların sağlık deneyimlerinin bazı alanlarda erkek çalışanlardan farklılaştığını gösteriyor. Araştırmaya göre kadın çalışanların yüzde 31’i, bir engellilik durumu veya sağlık sorunu yaşadığını belirtirken erkek çalışanlarda bu oran yüzde 28 seviyesinde.

Ruh sağlığı ise özellikle dikkat çeken bir alan. Kadın çalışanların yüzde 17’si anksiyete veya depresyon gibi bir ruh sağlığı sorunu yaşadığını ifade ederken, erkek çalışanlarda bu oran yüzde 13 olarak ölçülüyor.

Bu veriler, çalışan refahı politikalarını tasarlarken cinsiyet temelli farklılıkları dikkate almanın neden önemli olduğunu açıkça ortaya koyuyor. Ancak burada kritik bir soru ortaya çıkıyor: Kurumların sunduğu yan haklar gerçekten bu ihtiyaçları karşılıyor mu?

Mercer’in Health Trends 2026 raporuna göre, küresel ölçekte sigorta sağlayıcılarının yalnızca yaklaşık yarısı ruh sağlığı danışmanlığını teminat kapsamına alıyor. Ruh sağlığı ilaçlarının kapsama dahil olduğu planların oranı ise yüzde 35 seviyesinde kalıyor. Bu durum, çalışanların ihtiyaç duydukları profesyonel desteğe erişiminde önemli boşluklar olduğunu gösteriyor.

İş hayatında hâlâ yeterince konuşulmayan bir başlık: Menopoz

Kadın sağlığı söz konusu olduğunda kurumların hâlâ yeterince ele almadığı alanlardan biri menopoz.

Bugün birçok kurum doğum izni ve ebeveynlik politikalarında önemli ilerlemeler kaydetmiş durumda. Ancak menopoz gibi çalışanların kariyerlerinin orta dönemlerinde karşılaştıkları sağlık süreçleri, hâlâ çoğu organizasyonda görünmez kalabiliyor.

Mercer’in araştırmaları, sigorta sağlayıcılarının büyük bölümünün menopozla ilgili destekleri teminat kapsamına almadığını ve üreme sağlığı ile aile kurma süreçlerine yönelik kapsamlarda da önemli boşluklar bulunduğunu gösteriyor.

Oysa menopoz yalnızca bir sağlık meselesi değil; aynı zamanda çalışanların enerji seviyesini, odaklanmasını

ve genel refahını etkileyebilen bir süreç. Bu nedenle kurumların menopoz danışmanlığı, hormon tedavisi kapsamı veya çalışan destek programları gibi çözümleri değerlendirmesi giderek daha önemli hale geliyor.

Sağlık ve finans arasındaki görünmeyen bağ

Mercer'in Health on Demand 2025 araştırması, kadın çalışanların sağlık harcamalarını karşılama konusunda erkek çalışanlara kıyasla daha fazla kaygı duyduğunu da ortaya koyuyor. Araştırmaya göre, kadınların yüzde 26'sı kendileri ve aileleri için ihtiyaç duyabilecekleri sağlık hizmetlerini karşılayabileceklerinden emin olmadıklarını ifade ediyor. Erkek çalışanlarda bu oran yüzde 18.

Bu durum çoğu zaman bir döngü yaratıyor. Finansal kaygı stres seviyesini artırıyor, artan stres sağlık sorunlarını tetikleyebiliyor ve bu da daha yüksek sağlık harcamalarına yol açarak finansal kaygıyı daha da derinleştirebiliyor. Dolayısıyla çalışan refahını konuşurken sağlık ve finansal dayanıklılığı birbirinden ayrı düşünmek mümkün değil.

İK liderleri için somut bir fırsat

Tüm bu veriler aslında İK liderleri için önemli bir fırsata işaret ediyor. Yan hak programlarını daha kapsayıcı ve hedefli hale getirmek, çalışan refahını güçlendirmenin en etkili yollarından biri olabilir.

Mercer araştırmaları özellikle üç alanın kritik olduğunu gösteriyor:

Ruh sağlığı desteklerinin güçlendirilmesi: Danışmanlık hizmetlerinin hem yüz yüze hem dijital olarak erişilebilir olması ve tedavi süreçlerinin teminat kapsamına alınması çalışanların destek arama davranışını önemli ölçüde artırabiliyor.

Finansal refah programları: Bütçe yönetimi, borç planlama, emeklilik tasarrufu ve sağlık planlaması gibi konularda sunulan eğitim ve danışmanlık programları çalışanların finansal güvenliğini güçlendirebiliyor.

Kadın sağlığına yönelik özel çözümler: Menopoz desteği, üreme sağlığı kapsamı ve aile kurma süreçlerine yönelik destekler, çalışan deneyiminde güçlü bir fark yaratabiliyor.

Erkeklerin ihtiyaçlarını anlamak da önemli

Çalışan refahını bütüncül bir bakış açısıyla ele almak gerekiyor. Mercer'in Health on Demand 2025 araştırması, erkek çalışanların da bazı önemli zorluklarla karşı karşıya olduğunu ortaya koyuyor.

Araştırmaya göre erkek çalışanların:

- Yüzde 43'ü yaşamda anlam ve amaç eksikliği konusunda endişe duyuyor.

- Yüzde 36'sı yalnızlık hissi yaşıyor.
- Yüzde 30'u madde bağımlılığı tedavi programlarını değerli buluyor.

Bu veriler, ruh sağlığı ve finansal refah programlarının yalnızca kadın çalışanlar için değil, tüm çalışanlar için kritik olduğunu gösteriyor.

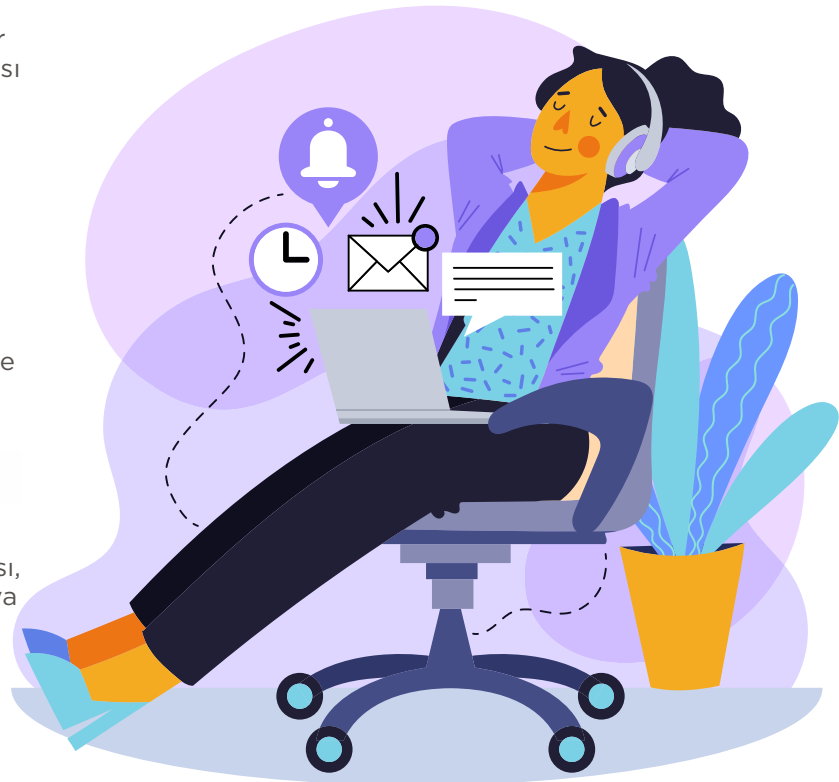
"Herkes aynı yan hak" dönemi sona eriyor

Bugün organizasyonların karşı karşıya olduğu en büyük gerçeklerden biri şu: İş gücü giderek çeşitleniyor.

Farklı yaşam evreleri, farklı sağlık ihtiyaçları ve farklı finansal gerçeklikler çalışan deneyimini şekillendiriyor. Bu nedenle İK liderleri için en kritik görevlerden biri, yan hakları standart bir paket olarak değil, çalışanların gerçek ihtiyaçlarını yansıtan esnek bir yapı olarak tasarlamak.

Mercer'in küresel araştırmaları bize şunu açıkça gösteriyor: Çalışan refahını stratejik bir perspektifle ele alan kurumlar, yalnızca daha sağlıklı bir iş gücü yaratmakla kalmıyor; aynı zamanda daha bağlı, daha üretken ve kuruma daha güçlü bir aidiyet duyan ekipler oluşturuyor.

Geleceğin organizasyonları, çalışanlarına yalnızca yan hak sunan değil, onların hayatının farklı evrelerinde karşılaştıkları ihtiyaçları gerçekten anlayan kurumlar olacak.



Yapay zekâ çağında CHRO'nun asıl gündemi



BAHATTİN AYDIN

LC Waikiki İnsan Kaynakları Genel Müdürü

Rekabet avantajı teknolojiye değil, öğrenmeyi kurumsallaştırabilmekte yatıyor. Bugün kurumların gündemini yalnızca yapay zekâ belirlemiyor. Aslında içinde bulunduğumuz dönem, birden fazla dönüşümün aynı anda yaşandığı bir kırılma noktası.

Küresel mega trendler iş dünyasının alışılmış dengelerini hızla değiştiriyor. Sektörler yeniden şekilleniyor, müşteri beklentileri sürekli evriliyor. Teknoloji ise yalnızca yeni araçlar sunmakla kalmıyor; iş yapma biçimlerini, organizasyon yapılarını ve çalışanlardan beklenen yetkinlikleri de kökten dönüştürüyor.

Bu nedenle bugünün CHRO'su için mesele, yalnızca yeni bir teknoloji dalgasını takip etmek değil. Asıl mesele, bu büyük resmin içindeki farklı dinamikleri birlikte okuyabilmek. Sektörün dönüşümünü, iş modellerindeki değişimi, müşteri beklentilerindeki farklılaşmayı ve teknolojinin organizasyon üzerindeki etkisini aynı anda anlayabilmek.

Çünkü kurumların rekabet avantajı artık yalnızca teknolojiye sahip olmaktan gelmiyor. Asıl farkı yaratan şey, bu dönüşümün içinde öğrenebilen, adapte olabilen ve kendini yeniden üretebilen organizasyonlar kurabilmek.

Bu ara benim gündemim yalnızca yetenek, süreç ya da teknoloji başlıklarından oluşmuyor. Asıl gündem, tüm bu araçların kurumun öğrenme kapasitesini artırıp artırmadığı. Çünkü hızlanmak mümkün. Dönüşmek ise ancak öğrenerek mümkün.

“Yapay zekâ çağında kurumlar için asıl rekabet alanı teknoloji değil, öğrenme kapasitesi. Sektörler, iş modelleri ve çalışanlardan beklenen yetkinlikler hızla değişirken CHRO'nun rolü de yeniden tanımlanıyor. Bugünün insan kaynakları lideri artık yalnızca süreç yöneten değil; sektörün dönüşümünü okuyabilen, teknolojiyi iş bilgisiyle buluşturabilen ve öğrenmeyi kurumsal bir refleks haline getiren bir lider olmak zorunda. Çünkü geleceğin güçlü kurumları, en fazla teknolojiye sahip olanlar değil, en hızlı öğrenebilenler olacak.”

LC WAIKIKI

KONU YAPAY ZEKÂYA SAHİP OLMAK DEĞİL, ONUNLA ÇALIŞMAK

Bu odağın yalnızca bize özgü olmadığını görmek zor değil. Global ölçekte de insan kaynakları liderlerinin ve CEO'ların odağı benzer bir noktaya kayıyor. Amazon CEO'su Andy Jassy, yapay zekânın rutin işleri üstleneceğini ve bunun çalışanlardan beklenen yetkinlikleri kökten değiştireceğini açıkça ifade ediyor. Nvidia CEO'su Jensen Huang ise rekabet avantajının, yapay zekâya sahip olmaktan çok, onunla birlikte çalışmayı öğrenebilen organizasyonlarda oluşacağını söylüyor.

Bu iki yaklaşım aslında aynı noktaya işaret ediyor: Asıl mesele teknoloji değil, organizasyonun öğrenme kapasitesi. Yapay zekâ bir teknoloji yatırımı değil, doğrudan bir öğrenme ve dönüşüm meselesi.

LC Waikiki'de insan kaynaklarına yaklaşımımızı tam da bu farkındalık üzerine kuruyoruz. İnsan kaynaklarını yalnızca süreç yöneten bir fonksiyon olarak değil; öğrenmeyi, denemeyi ve gelişimi mümkün kılan stratejik bir alan olarak konumlandırıyoruz. Bu yaklaşımın en somut yansımalarından biri de İnsan Kaynakları Okulu oldu.

İnsan Kaynakları Okulu'nu, Boğaziçi Üniversitesi Yaşamboyu Eğitim Merkezi iş birliğiyle hayata geçirdik. Akademik birikimle saha deneyimini bir araya getiren bu yapı; insan kaynaklarının dönüşen rolünü, liderlik yaklaşımlarını ve insan odaklı uygulamaları birlikte ele almayı hedefleyen uzun soluklu bir öğrenme alanı olarak kurgulandı. Program, İK'nın stratejik etkisini artırmayı, liderlik bakış açısını derinleştirmeyi ve öğrenmeyi kurumsal bir refleks haline getirmeyi amaçlıyor.

ORGANİZASYONLAR GERÇEKTEN ÖĞRENEBİLİYOR MU?

Bu çerçevede teknolojiye de net bir yerden bakıyoruz. Bence insan kaynakları konuşurken en sık yapılan hata, konuyu ya teknolojiye boğmak ya da “insanı merkeze alıyoruz” cümlesiyle geçiştirmek. Oysa mesele ne teknoloji ne de insan kaynaklarının kendisi. Mesele çok daha zor bir yerde duruyor: Organizasyonlar gerçekten öğrenebiliyor mu?

Bugün birçok kurum yapay zekâyı bir teknoloji projesi gibi ele alıyor. Oysa gerçek dönüşüm, teknoloji yatırımıyla değil, iş bilgisi ile teknolojinin yan yana geldiği noktada başlıyor. Bu nedenle biz LC Waikiki'de teknolojiyi yalnızca bir araç olarak ele almıyoruz. Yapay zekâ projelerini geliştirirken özellikle önem verdiğimiz bir yaklaşım var: İş bilenlerle aynı masaya oturmak. Gerçek dönüşüm, teknoloji ekiplerinin tek başına geliştirdiği çözümlerle değil; işin içinden gelen uzmanların, veri bilimcilerin ve yazılım geliştiricilerin birlikte çalıştığı ortamlarda ortaya çıkıyor. Yapay zekâ projelerinin önemli bir kısmının beklenen etkiyi yaratamamasının nedeni de çoğu zaman burada yatıyor. Çünkü problem yalnızca teknik bir problem değil. İşin bağlamını, operasyonu ve müşteriyi bilen insanlar sürecin içinde olmadığında teknoloji çoğu zaman gerçek bir değer üretmiyor.

Bu yaklaşımın önemli bir boyutu da İK'nın işin içinden gelen bakış açısına sahip olmasıdır. LC Waikiki'de insan kaynakları ekibimizde “iş” kökenli çalışanların da bulunması bu açıdan önemli bir avantaj yaratıyor. İş süreçlerini doğrudan deneyimlemiş ekip arkadaşlarımız sayesinde, İK kararlarını yalnızca teorik çerçevelerle değil, işin gerçek ihtiyaçlarını anlayarak şekillendirebiliyoruz. Bu durum özellikle teknoloji projelerinde büyük bir fark yaratıyor çünkü işi bilenlerle teknoloji geliştiren ekiplerin aynı dili konuşabilmesini kolaylaştırıyor.

Aynı nedenle yapay zekâ projelerini yalnızca teknoloji ekiplerinin geliştirdiği çözümler olarak değil, iş birimleri ile geliştiricilerin birlikte ürettiği yapılar olarak kurguluyoruz. İşin içinden gelen uzmanlar problemi tanımlıyor, geliştirici ekipler teknolojik çözümleri geliştiriyor ve ortaya çıkan uygulamalar gerçek iş süreçleri içinde test edilerek gelişiyor. Bu birlikte üretim yaklaşımı sayesinde yapay zekâ projelerinin yalnızca

teknik olarak değil, iş sonuçları açısından da değer üretmesini hedefliyoruz.

DAHA İYİ KARAR ALMAMIZI SAĞLAYAN SİSTEMLER KURDUK

Bu yaklaşımı kurum içinde teşvik etmek amacıyla her yıl birkaç kez “AI For Future” adıyla bir yarışma da düzenliyoruz. Farklı ekiplerden çalışanların bir araya gelerek iş süreçlerinde yapay zekâyı nasıl kullanabileceklerini düşündükleri bu yarışma, kurum içinde hem teknolojik merakı hem de öğrenme kültürünü güçlendiren bir platform haline geldi.

Bugün LC Waikiki'de yapay zekâyı özellikle insan kaynakları alanında da farklı uygulamalarla kullanmaya başladık. İşe alım süreçlerinde aday değerlendirmelerini destekleyen uygulamalar, öğrenme ve gelişim alanında çalışanların mesleki becerilerini ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik sistemler ve hedef yönetiminde OKR süreçlerini destekleyen yapay zekâ uygulamaları bu çalışmaların önemli örnekleri arasında yer alıyor. Amacımız teknolojiyi insanların yerini alan bir mekanizma olarak değil, daha iyi kararlar almamızı sağlayan bir destek sistemi olarak kullanmak.

CHRO, SEKTÖRÜN DÖNÜŞÜMÜNÜ OKUYABİLMELİ

Bu yaklaşım aynı zamanda İK'nın rolünü de yeniden tanımlıyor. Bugünün İK'sı yalnızca insan süreçlerini yöneten bir fonksiyon olamaz. Çünkü hangi yetkinliklerin kritik olduğu, hangi becerilerin gelecekte değer yaratacağı ya da hangi organizasyon modelinin işe yarayacağı sorularının cevabı ancak işin bağlamını anlayarak verilebilir. Bu nedenle biz İK tarafında da önemli bir prensibi özellikle vurguluyoruz: İş öğrenme çabası içinde olmayan bir İK profesyonelinin stratejik olması mümkün değil.

Bu yüzden bugün CHRO'nun rolü klasik anlamda “insan süreçlerini yönetmekten” çok daha geniş bir çerçeveye oturuyor. CHRO artık sektörün dönüşümünü okuyabilen, teknolojinin organizasyon üzerindeki etkisini anlayabilen, iş modeli ile yetkinlik mimarisini birlikte düşünebilen, öğrenmeyi kurumsal bir yetkinliğe dönüştürebilen bir lider olmak zorunda. Çünkü yapay zekâ çağında rekabet avantajı yalnızca teknolojiye sahip olmakla oluşmuyor. Teknolojiyi herkes satın alabilir ama öğrenen bir organizasyon inşa etmek çok daha zor ve çok daha stratejik bir iştir.

Ve tam da bu nedenle geleceğin güçlü kurumları, en fazla teknolojiye sahip olanlar değil, en hızlı öğrenebilenler olacaktır.

Operasyonel İK'dan stratejik iş ortaklığına



BUKET UĞUR HASER
Yıldız Holding İnsan Kaynakları Lideri

Günümüzde iş yapış biçimleri değişirken, çalışan beklentileri de aynı hızla yeniden şekilleniyor. Bu yeni dönemde İK'nın rolü, her bir çalışanın potansiyelini açığa çıkararak deneyimini anlamlı kılan ve gelişim yolculuğunu şekillendiren bir yaklaşıma dönüştü. Yıldız Holding'de bu dönüşümü, yalnızca operasyonel bir değişim süreci olarak değil, kültürel bir paradigma değişimi olarak görüyoruz.

İçinde bulunduğumuz çağ; hızın, belirsizliğin ve sürekli dönüşümün hâkim olduğu bir dönem. İş yapış biçimleri değişirken, çalışan beklentileri de aynı hızla yeniden şekilleniyor. Artık standart ve tek tip uygulamalarla sürdürülebilir bir değer üretmek mümkün değil.

Bu yeni dönemde İK'nın rolü, standart uygulamaların çok daha ötesinde; mikro-kişiselleştirme olarak tabir ettiğimiz, her bir çalışanın potansiyelini açığa çıkaran, deneyimini anlamlı kılan ve gelişim yolculuğunu şekillendiren bir yaklaşımı zorunlu hale getiriyor.

Yıldız Holding'de bu dönüşümü, yalnızca operasyonel bir değişim süreci olarak değil, kültürel bir paradigma değişimi olarak görüyoruz. "İnsana yatırım" yaklaşımımız doğrultusunda, yetenek yönetimini mikro kişiselleştirme perspektifiyle yeniden tasarlıyor, çalışan deneyimini daha esnek ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürmeyi hedefliyoruz.

OPERASYONEL İK'DAN STRATEJİK İŞ ORTAKLIĞINA

Günümüz iş dünyasındaki hızlı değişim, kuşkusuz İnsan Kaynakları fonksiyonunun rolünü de yeniden tanımlıyor. İK artık yalnızca süreçleri yöneten bir yapı değil; kurum kültürünü şekillendiren, organizasyonel dayanıklılığı güçlendiren ve geleceğin yetkinliklerini bugünden inşa eden stratejik bir iş ortağı konumuna geliyor.

Türkiye'nin en büyük işverenlerinden biri olan Yıldız Holding, bugün gıda ve perakendeden üretime, Ar-Ge'den tedarik zincirine kadar uzanan çok geniş bir etki alanında faaliyetlerini sürdürüyor. Bu çok sektörlü yapı, doğal olarak farklı çalışan profilleri için farklı deneyimler tasarlamayı gerektiriyor. Fabrikadaki çalışanlarımızdan veri analistlerine, saha ekiplerinden liderlik rollerine kadar sahip olduğumuz bu çeşitlilik, her profil için tek tip çözümler yerine, kariyer aşaması ve bireysel ihtiyaçlara göre şekillenen uygulamalar geliştiriyoruz.

Bu yaklaşım, İK fonksiyonunu stratejik iş ortağına dönüştürürken, mikro kişiselleştirilmiş yetenek deneyimimizin de temelini oluşturuyor.

YETKİNLİK SÜRESİ KISALIRKEN SÜREKLİ ÖĞRENME VE YENİDEN ÖĞRENME

İnsan merkezli, çalışanı merkeze alan ve öğrenen bir organizasyon kültürü önceliğimizle mevcut yetkinliklerimizi dönüştürmek ve yeni yetkinlikler edinmek amacıyla, kapsamlı yetkinlik gelişim programları hayata geçiriyoruz. Özellikle veri okuryazarlığı ve dijital yetkinlik gelişimini sistematik bir çerçevede ele alıyoruz. Holding bünyesinde Analitik Akademi kapsamında yürüttüğümüz programlarla, son üç yılda yüzlerce çalışma arkadaşımızın, veri odaklı düşünme ve dijital dönüşüm projelerinde



aktif rol alacak şekilde yetkinliklerini geliştirdik. Bu programlardan mezun olan yeteneklerimizi, şirketlerimizin dijital dönüşüm elçileri olarak konumlandırıyoruz.

“İnsana Yatırım” stratejimiz doğrultusunda tasarladığımız gelişim yolculuklarında yalnızca teknik becerileri değil; zihinsel dönüşümü ve kültürel adaptasyonu da odağımıza alıyoruz. Üretken yapay zekâ başta olmak üzere yeni nesil teknolojilere yönelik eğitim serileriyle, çalışanlarımızın iş yapış biçimlerini dönüştürmelerini ve karar alma süreçlerinde teknolojiyi etkin bir kaldıraç olarak kullanmalarını destekliyoruz. Her yıl güncellenen Yetkinlik ve Gelişim Rehberimiz ile liderlikten dijital dönüşüme uzanan geniş bir yelpazede öğrenme fırsatları sunuyoruz. Algoritma destekli öneri sistemleri ve oyunlaştırma uygulamalarıyla çalışanlarımızın gelişim deneyimini daha kişisel ve etkileşimli hale getiriyor; ihtiyaçlarına uygun eğitimleri keşfetmelerini sağlıyoruz.

Bununla birlikte, dijital öğrenme platformlarıyla iş birliklerimiz sayesinde çalışanlarımızın gelişimini zaman ve mekândan bağımsız olarak destekliyoruz. Liderlik kapsamında ise Yeni Nesil Liderlik Modelimizi pusula kabul ederek, kariyerin her aşamasına uygun, seviyelendirilmiş ve tematik olarak yapılandırılmış gelişim programları tasarlıyoruz. İlk kez yönetici olan çalışma arkadaşlarımızdan üst düzey liderlerimize kadar her seviyede; dönüştüren, güçlendiren ve kapsayıcı liderlik anlayışını odağına alan farklılaştırılmış gelişim programları yürütüyoruz. Böylece gelişim deneyimini yalnızca içerik temelli değil, liderlik olgunluk seviyesine göre de mikro kişiselleştirilmiş bir yapıya kavuşturuyoruz. Bu yapı doğal olarak dijital bir altyapı ihtiyacını beraberinde getiriyor.

DİJİTALLEŞME: SÜREÇTEN KÜLTÜRE UZANAN BİR DÖNÜŞÜM

Dijitalleşmeyi yalnızca teknolojik bir araç olarak değil, düşünce biçimini dönüştüren stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz.

Veri analitiği ve yapay zekâ destekli uygulamalar sayesinde yetenek içgörülerini takip ediyor, çalışan bağlılığı ve gelişim ihtiyaçlarını analiz ederek tahmine dayalı İK modelleri ile çalışıyoruz.

Geçtiğimiz yıl hayata geçirdiğimiz ve tamamen bize özgü olarak tasarlanan Yapay Zekâ Akademisi (AI Academy), çalışanlarımızın üretken yapay zekâ dahil olmak üzere yeni nesil teknolojilere uyum sağlamasını destekliyor.

Buradaki temel yaklaşımımız net: Teknoloji insanın yerini almak için değil; insanın potansiyelini büyütme için var. Dolayısıyla bu yaklaşımla, dijital yetkinliklerin yanı sıra organizasyonun öğrenme refleksini de güçlendirmeyi hedefliyoruz.

2026 yılında odağımız; öğrenen organizasyon kültürünü daha da güçlendirmek. Amacımız yalnızca yeni bilgileri değil, gerektiğinde eski bilgi kalıplarını bırakabilen bir organizasyon olmak. Bu nedenle gelişimi tek bir eğitimle sınırlamıyoruz; günlük iş akışının doğal bir parçası haline getiriyoruz. Mikro kişiselleştirme çağında çalışan deneyimi; “herkes için aynı program” yaklaşımıyla değil, her bir çalışanın kariyer yolculuğuna göre tasarlanan dinamik gelişim haritalarıyla anlam kazanıyor. Bütünsel yaklaşımın sürdürülebilir olabilmesi için çalışan esenliği öne çıkıyor.

Yüksek performans ve verimlilik ancak iyi olma haliyle sürdürülebilir. Bu doğrultuda fiziksel, zihinsel ve duygusal esenliğe odaklanan uygulamaları bütünsel bir çerçevede ele alıyoruz. Bu doğrultuda çalışan deneyimini yalnızca kariyer gelişimi perspektifiyle değil; bütünsel bir yaşam dengesi anlayışıyla değerlendiriyoruz.

GELECEĞİN İK AJANDASI

Tüm bunların odağında önümüzdeki dönemde İK ajandasında üç başlık öne çıkıyor;

- Veri temelli karar alma,
- Yapay zekâ destekli kişiselleştirme,
- Sürekli öğrenme ve yetkinlik dönüşümü.

Değişim geçici bir dönem değil. Bu düzende kurumların en güçlü sermayesi ise doğru yetkinliklerle donatılmış, öğrenmeye açık ve anlam arayan insan kaynağıdır. Yıldız Holding olarak mikro kişiselleştirme çağında İK’yı yeniden tanımlarken, tüm bu başlıkları bütünsel bir sistem olarak ele alıyor; sürdürülebilir başarının merkezine insanı koymaya devam ediyoruz.

QNB Türkiye'nin İK vizyonuna “hizmetkâr liderler” yön veriyor



CENK AKINCILAR
QNB Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

QNB Türkiye'nin insan kaynakları yönetiminin çatısını oluşturan “hizmetkâr liderlik, güvene dayalı yönetim ve psikolojik güvenlik” başlıklarını hangi gerekçelerle belirlediniz, süreç hakkında bilgi verebilir misiniz?

Dünyanın çok büyük değişim ve dönüşüm sürecinde olduğunu görüyoruz. İş gücünün geleceği, organizasyonların ve insan kaynaklarının geleceği gibi konu başlıkları ön planda. İş gücünün geleceğinde alternatif iş ve çalışanların iyi yönetilmesinin stratejik olarak önemli olduğunu düşünüyoruz. Deneyimi etkileyen anahtar kelimeler olarak empati ve güçlü iletişim, güvende hissetme, sağlık ve zindelik, iş sürekliliği, sosyal sorumluluk, hizmetkâr liderlik, etkin kaygı yönetimi, dijital iş modeline geçişe uyum gibi süreçler öne çıkıyor.

Liderlik şeklimizle fark yaratmaya özellikle değer bilen ve odağında insan olan, “hizmetkâr liderlik” tarzını kuruma yaymaya ve daha da geliştirmeye çalışıyoruz. Hizmetkâr liderlik bakışımız 2018’de şekillenmeye başlamıştı pandemi ile beraber derinleşti diyebiliriz. İnsan odaklı yaklaşım ve duyguların dikkate alınması beklentisi hem iş hayatında hem de kişisel hayatlarımızda önem kazandı. Bu durum liderlik anlayışına da yansıdığı için şefkatli/hizmetkâr liderliğin önemi ortaya çıktı. Zor süreçlerde yol gösteren, dinleyen, çalışanlarının yanında olduğunu her zaman hissettiren liderlere ihtiyaç arttı. Liderlik zaten bir süredir değişim sürecindeydi ancak pandemiyle beraber bu değişim ve ihtiyaç süreci de hızlanmış oldu.

Değişen çalışma koşullarına uyum sağlayan QNB Türkiye, “hizmetkâr liderlik, psikolojik güvenlik” ekseninde tüm insan kaynakları sürecini şekillendiriyor. QNB Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Cenk Akıncılar, “Zor süreçlerde yol gösteren, dinleyen, çalışanlarının yanında olduğunu her zaman hissettiren liderlere ihtiyaç arttı. Biz de bu yeni liderlik vizyonunun her kademedeki yöneticimizde olmasını hedefliyoruz” diyor.



Burada “psikolojik güven” kavramına girmemiz gerektiğini düşünüyorum. Psikolojik güvenlik bir kişinin belirli bir ortamda fikirlerini ve düşüncelerini, sorularını özgürce ifade edebilmesi; hata yaptığına ya da hatalarını dile getirirken cezalandırılmayacağına olan inançtır. Temelinde çok açık bir şekilde güven duygusuyla desteklenen açık bir iletişim ve saygı vardır. Kendini güvende hissetmeyen hiçbir çalışan, iş yerinde yüzde yüz performans gösteremez. Fikirlerini paylaşmaktan çekinir, hata yapmaktan korkar, hata yaptığına bunu gizlemeye çalışır ve risk almaktan kaçınır. Riskin olmadığı yerde ise gelişme ve büyüme olmaz. Eğer gelişim odaklı ve sürdürülebilir bir strateji hedefleniyorsa liderlik anlayışının ve psikolojik güvenliğin kritik etkenler olduğuna ve bir liderin en öncelikli görevinin psikolojik güvenliği sağlaması gerektiğine inanıyoruz.

HİZMETKÂR LİDER: GÜVEN, ŞEFKAT, İSTİKRAR, UMUT

Hizmetkâr liderlik yaklaşımını QNB Türkiye bağlamında nasıl tanımlarsınız? Bu yaklaşımın günlük yönetim pratiklerinde somut karşılıkları nelerdir?

Bir yönetici olarak, sadece zor zamanlarda değil, her zaman insan odaklı yaklaşımların ve iletişimin ön planda olduğu, duygular ve empati odaklı ve teknolojiyi araç olarak gören bir liderlik yaklaşımını savunuyorum. Bu liderlik anlayışına şefkatli/hizmetkâr liderlik diyoruz.

Şefkat aslında en büyük stratejik güç. Empati ile yaklaşmak, duyguları da işin içine katmak gerekliliği çok yüksek. Bu durum liderlik anlayışına da yansıdığı için şefkatli/hizmetkâr liderliğin önemi ortaya çıkıyor. İnsanın ve dolayısıyla insani değerlerin giderek önem kazandığı günümüz dünyasında hizmetkâr liderler; öngörülü, samimi, dürüst, alçak gönüllü, fedakâr, sorumlu tavır ve davranışlarıyla çalışanların ve kurumların başarısında önemli katkı sağlıyor.

Hizmetkâr liderlikte özellikle 4 konunun odak alanı olarak belirlendiğini görüyoruz. Bunlar; güven, şefkat, istikrar ve umut. Empati ile yaklaşmak, duyguları da işin içine katmak gerekliliği çok yüksek. Sert liderlik dönemi bir anlamda sona ermeye başlamıştı, pandemi ile de bittiğine inanıyoruz. Yeni denge unsuru şefkatli/hizmetkâr liderlik oldu. Şefkatli/hizmetkâr lider; dinler, otorite değil etki arar. Talep etmez, teşvik eder. Ekip üyelerine çabalarını, becerilerini, anlayışlarını, tutkularını, coşkularını ve daha büyük bir iyilik için birlikte çalışmaya bağlılıklarını birleştirmeleri için yol gösterir.

“ÇALIŞAN DENEYİMİNİ BİREY ODAKLI TASARLIYORUZ”

Psikolojik güvenlik, çalışan deneyimine nasıl yansıyor? QNB Türkiye bünyesinde bunu güçlendirmek için geliştirdiğiniz uygulamalar veya göstergeler var mı?

Psikolojik güvenlik, çalışan deneyiminin en temel unsurlarından biri. Çünkü bir çalışanın deneyimi; yaptığı işten çok, kendini ne kadar güvende hissettiği, fikirlerini ne ölçüde rahat ifade edebildiği ve hata yaptığında nasıl bir tutumla karşılaştığıyla şekilleniyor. Kendini güvende hissetmeyen bir çalışanın, potansiyelini tam olarak ortaya koyması mümkün değil. Bizim için psikolojik güvenlik; çalışanın yargılanmadan dinlendiğini bildiği, soru sorabildiği, itiraz edebildiği ve hata yaptığında öğrenmeye teşvik edildiği bir ortam anlamına geliyor. Böyle bir ortam hem bağlılığı hem de ekipler arası iş birliğini güçlendiriyor.

QNB Türkiye olarak, temas ettiğimiz herkese adaylıktan işten çıkış sürecine kadar insan odaklı bir deneyim yaşatmayı önceliklendiriyoruz. Bu nedenle çalışan yaşam döngüsündeki “önemli anlara” odaklanıyor, çalışan deneyimini daha kişisel ve birey odaklı bir yaklaşımla ele alıyoruz. Çalışana yaptığı işi anlamlandırmak, yaptığı işe kendinden ne kattığını sorgulatmak; bağlılığı ve özveriye doğrudan artırıyor. Psikolojik güvenliği güçlendirmek için bildirim sistemi ile hiyerarşiden bağımsız bir geri bildirim alanı oluşturduk. “Açık Kapı”, “Günaydın” ve “İstedikini Sor” gibi ritüellerle de yöneticilerle ekipler arasındaki erişilebilirliği artırıyoruz.

Kariyeri uzun soluklu bir yolculuk olarak ele alıyor, çalışanlarımızın kendi kariyer yollarını çizebilmeleri

için farklı modeller tasarlıyoruz. Beceri odaklı kariyer modellemeleri ve Flexible Innovation Program gibi uygulamalarla, çalışanlarımızın ilgi alanlarını keşfedebilecekleri, banka içindeki inovatif ve start-up projelerde farklı deneyimler kazanabilecekleri güvenli alanlar açıyoruz. Çalışanlarımız kendi rollerinin yanında, farklı projelerde yer alarak gelişimlerini çeşitlendirebiliyorlar.

YÖNETİCİLERE ÖZEL EĞİTİMLER VERİLİYOR

Geleceğin liderleri için güvene dayalı ve hizmetkâr liderlik becerileri eğitim programlarınız var mı? Varsa bu programların hedefleri ve beklenen çıktıları neler?

QNB Türkiye’nin mevcut organizasyonel kültürünün değerlendirilmesi, bankanın vizyon ve stratejileriyle uyumlu, bankayı geleceğe taşıyacak kültürün tarif edilerek bu kültürün hayata geçmesini sağlayacak yol haritasını oluşturmak amacı ile başlayan “Kurum Kültürü” projesi kapsamında 2025 yılı boyunca yaygınlaştırma çalışmaları yürüttük ve devam ediyoruz. Yöneticilerimiz için psikolojik güvenlik ve geri bildirim kültürü eğitimleri tasarlıyoruz. Hizmetkâr liderlik anlayışını kazandırmak için tüm yöneticilerimizi bu eğitim serisinden geçiriyoruz.

İK vizyonunuzun şirketinize katkıları neler oldu?

Projelerimizi ve uygulamalarımızı üç ana hedefimiz doğrultusunda gerçekleştiriyoruz. Bunlar sürdürülebilir olmak, çalışan bağlılığı ve memnuniyetinin etkisini artırmak, çalışanlarımızın liderlik ve teknik gelişimlerine sürekli yatırım yapmak. Sürdürülebilirlik kapsamında, yetenek kazanımı ve gelişimi hem banka hem de paydaşlar için öncelik taşıyor. Bu amaçla sürdürülebilir başarıyı sağlamanın, bankanın saygınlığına, tercih edilebilirliğine ve doğal olarak da rakamlarına direkt etki ettiği görüşündeyiz. Her bir çalışana bir yetenek olarak kabul edip devam ettiğimiz bu yolda, şimdinin ve geleceğin gerektirdiği yetkinlikler doğrultusunda çalışanlarımızı kapsamlı dijital ve teknolojik ortamlara hazırlıyoruz.

Çalışan deneyimini düşünerek şirket kültür yönetimi ve teknolojik alt yapıyı göz önünde bulundurarak, yaptığımız geliştirmeleri bağlılık ve memnuniyetten aldığımız sonuçlara göre uygulamaya gayret ediyoruz. Özetle; stratejiyi doğru yakalayarak, verilerimizi iyi analiz ederek çalışanlarımızı anlayıp dinleyerek, AI ve dijitalleşme odaklı, teknolojiyi araç olarak görüp insanı kaçırmadan önem vererek, anlamlı kültür için çabaya devam ederek ve her açıdan refahı önemseyerek çalışmalarımızı sürdüreceğiz. Yetenek yönetimi, esneklik, hizmetkâr liderlik, performans yönetimi, gelişim süreçleri, dijital süreçlere uyum, insan odağı, iş zekâsı – sistem süreç, duygusal dokunuşlar, sürdürülebilir topluma katkı sağlayan süreçlerin gelişimi hep ön planda diyebiliriz.

Mikro kişiselleştirme çağında İK: Yapay zekâ, kuşaklar ve yeni liderlik dili



Dr. DOĞAN BAŞAR
Türkiye Sigorta Genel Müdür Yardımcısı

“Mikro kişiselleştirme çağında çalışan deneyimi, kurumların en güçlü rekabet avantajlarından biri. Çalışanın ihtiyacına hızlı yanıt verebilmek, katkısını görünür kılmak ve gelişimini desteklemek fark yaratıyor. Gelecekte farkı yaratan; en hızlı olanlar değil, en doğru öğrenenler olacak. Biz de bu yolculukta, değişimi çalışanla birlikte yöneten ve eylem-söylem tutarlılığını koruyan yaklaşımımızla ilerlemeye devam edeceğiz.”



Yapay zekâ çağında rekabet gücü, teknolojiye sahip olmaktan çok, doğru yetkinlikleri geliştirmek ve dönüşümü çalışanla birlikte yönetebilmekten geçiyor. Mikro kişiselleştirme ise bu dönüşümün en sürdürülebilir yolu.

İnsan kaynakları artık sadece “işleyen süreçler” değil, aynı zamanda geleceğe hazırlık demek. Yapay zekâ, veri analitiği ve dijitalleşme ile birlikte İK’nın rolü daha da netleşti: Bu yeni rol dönüşümü hızlandırmak, çalışan deneyimini güçlendirmek ve kurumun yetkinlik haritasını yeniden çizmek.

Bugün “mikro kişiselleştirme” dediğimiz şey tam olarak burada başlıyor. Herkese aynı gelişim planını sunmak yerine; role, ihtiyaca ve potansiyele göre farklı yollar açmak... Çünkü rekabet artık sadece pazarda değil, yetenek dönüşümünde de yaşanıyor.

ÖĞRENEN ORGANİZASYON OLMAK ZORUNDAYIZ

Yapay zekâ, iş yapma biçimlerini değiştirmekle kalmıyor, kurumların reflekslerini de değiştiriyor. Bir yandan ciddi fırsatlar var, bir yandan da çok net bir gerçek: Değişimin hızı yüksek ve herkes aynı hızda

uyumlanamıyor. İleriye giden yollar, yalnızca yenilikçi ve cesur adımlar atanlar için geçerli olacaktır. Bu nedenle hem bireylerin hem de organizasyonların, yapay zekânın sunduğu fırsatları değerlendirebilmesi için sürekli öğrenme ve adaptasyon süreçlerine odaklanmaları elzemdir. Ancak bu şekilde, yapay zekânın sunduğu potansiyeli gerçek anlamda hayata geçirebilir ve geleceğe hazır hale gelebiliriz.

Önümüzdeki dönemde “Yapay zekâyı bilen avantajlıdır” cümlesi bile eksik kalacak. Yapay zekâyı işinin doğal parçası haline getirenler; üretkenliğini artıracak, daha doğru karar alacak ve daha hızlı sonuç üretecek. Bu da iş gücünde daha güçlü bir pozisyon demek.

Önümüzdeki yıllarda yapay zekâ, yeteneklerin dönüşümünde köklü değişimlere yol açacak. Bu dönüşümde en kritik konu; teknolojiyi izlemekten öte, yetkinlikleri yeniden tanımlamak ve çalışanları bu yeni döneme hazırlamak olacak. Yeteneklerini yapay zekâ ile yeniden keşfetmek, hem bireylerin hem de toplumların geleceği şekillendirmesi için önemli bir fırsat sunacaktır. Bu nedenle kurumların odağı sadece teknolojiye yatırım yapmak değil; öğrenme kasını büyütme olmalı. Sürekli öğrenme, adaptasyon ve çeviklik... Bugünün iş dünyasında artık lüks değil, temel ihtiyaç.

KUŞAKLAR ARASI FARKLAR: YENİ LİDERLİK DİLİ ŞART

Dönüşümün bir başka önemli boyutu kuşaklar arası farklılıklar. Genç yetenekler teknoloji okuryazarlığında daha hızlı ilerliyor. Bu çok değerli bir avantaj. Diğer yandan bazı yönetici gruplarında değişime uyumlanmak daha fazla zaman alabiliyor. Bu doğal.

Ama burada kritik olan şu: Liderlik modelinin güncellenmesi gerekiyor. Artık liderlerden beklenen “her şeyi bilmek” değil. Daha çok öğrenmeyi teşvik etmek, denemeye alan açmak ve ekiplerin potansiyelini doğru yönlendirmek.

STRATEJİNİN SAHAYA İNMESİ: HEDEFLERİN GÜNLÜK İŞLE BAĞ KURMASI

Dönüşümün kalıcı olması için strateji “sunumda” kalmamalı. Sahada, günlük işin içinde karşılık bulmalı. Türkiye Sigorta’da hedef yönetiminde OKR (Objectives & Key Results) sistemini kullanıyoruz. Sistemimizde yaklaşık 17 bin hedef girişi olması, hedeflerin ekip ve birey seviyesine kadar indiğini gösteriyor.

Geri bildirimi de sadece dönemsel bir kontrol noktası gibi görmüyoruz. Sürekli bir gelişim aracı olarak ele alıyoruz. Bu kapsamda yapılan 750 saat birebir görüşme, hedef netliği ve önceliklerin canlı kalmasına destek oluyor.

YAPAY ZEKÂ YAYGINLAŞTIRMAK: TEKNOLOJİ DEĞİL, KÜLTÜR DÖNÜŞÜMÜ

Yapay zekâ dönüşümünü bir teknoloji projesi gibi yönetirseniz, bir noktada tıkanır. Çünkü asıl konu “araç” değil, alışkanlıkların değişmesi. Biz bu yüzden yapay zekâyı kurum içinde bir kültür dönüşümü olarak ele alıyoruz.

Burada küçük ama çok kritik bir ayrımı da netleştirmek gerekiyor: Otomasyon ve yapay zekâ aynı şey değil. Otomasyon, kural bazlı işleri hızlandırır. Yapay zekâ ise veriden öğrenir; analiz eder, önerir, karar kalitesini artırır. Bu nedenle yapılan yatırımların doğru alana yapılması ve iş sonuçlarına katkısının takip edilmesi gerekiyor.

Bu yaklaşımın en somut adımlarından biri, kurum içinde yayılımı hızlandıran Yapay Zekâ Elçileri (Ai’T) yapılanması oldu. Seçim sürecinde dijital yetkinlik testleri, yapay zekâ vaka sunumları ve yetenek yönetimi çıktıları birlikte değerlendirildi ve 58 kişilik bir ekip oluşturuldu. Eğitim programı ve mezuniyet projeleriyle ilerleyen bu yolculukta, elçilerin katkısıyla 14 proje değerlendirme süreçlerinden geçirilerek IT iş listesine alındı.

Bu programın bir başka önemli çıktısı da uluslararası ölçekte geldi. Kurumsal akademilerin eğitim faaliyetlerinin değerlendirildiği Global CCU Awards kapsamında, Türkiye Sigorta Akademi - Yapay Zekâ Elçileri Eğitim Programı ile Silver Ödül almamız, dijitalleşme odağında yürüttüğümüz çalışmaların küresel ölçekte de karşılık bulunduğunu gösterdi.

ÇALIŞAN DENEYİMİ: KATILIM, HIZ VE TAKDİR KÜLTÜRÜ

Mikro kişiselleştirme çağında çalışan deneyimi, kurumların en güçlü rekabet avantajlarından biri. Çalışanın ihtiyacına hızlı yanıt verebilmek, katkısını görünür kılmak ve gelişimini desteklemek fark yaratıyor.

Bu doğrultuda “Biz Varız” öneri sistemi üzerinden yıllık 162 öneri üretiliyor. İnsan Kaynakları Talep Alanı üzerinden 15 bin talep alınması ve bu taleplere ortalama 1 günün altında dönüş sağlanması ise çevik çalışma yaklaşımımızın önemli göstergeleri arasında yer alıyor.

Takdir kültürünü canlı tutan “Sen Varsın - Takdir Tanıma” uygulamamızda kurum içinde 12 bin kez “İyi ki sen varsın” mesajı paylaşılması da olumlu davranışların kurum içinde karşılık bulunduğunu gösteriyor.

Yapay zekâ çağında en büyük rekabet avantajı, teknolojiye sahip olmak değil; insanı geleceğe hazırlamak. Bu dönemde İK’nın rolü; süreci yönetmekten öte, dönüşümü sahiplenmek, yetenekleri yeniden tanımlamak ve çalışan deneyimini “herkes için anlamlı” hale getirmek. Ben inanıyorum ki gelecekte farkı yaratan; en hızlı olanlar değil, en doğru öğrenenler olacak. Biz de bu yolculukta, değişimi çalışanla birlikte yöneten ve eylem-söylem tutarlılığını koruyan yaklaşımımızla ilerlemeye devam edeceğiz.



Akkök Holding'de İK, geleceği bugünden kuruyor



Akkök Holding, insan kaynaklarını yalnızca süreç yöneten bir fonksiyon olarak değil; kurum kültürünü, bağlılığı ve sürdürülebilir başarıyı birlikte şekillendiren stratejik bir alan olarak ele alıyor. Kadın gücü, hibrit çalışma modeli, gelişim programları ve ekip ruhunu besleyen uygulamalarla organizasyonun geleceği bugünden kuruluyor.

Akkök Holding'de insan kaynakları, organizasyonun bugününü olduğu kadar yarınını da etkileyen stratejik bir yapı. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren grup şirketlerinin ihtiyaçları, tek tip çözümlerden çok dengeli ve uzun vadeli bir bakışı zorunlu kılıyor. Kimya ve ileri malzemeler, enerji ve gayrimenkul gibi farklı iş kollarını bir araya getiren bu yapı içinde insan kaynağını yönetmek; hızla değişen beklentiler, farklı çalışma dinamikleri ve çeşitlenen yetkinlik ihtiyaçları arasında hassas bir dengeyi beraberinde getiriyor. Akkök Holding'in insan kaynakları yaklaşımı, bu çok katmanlı yapının doğal bir sonucu olarak şekilleniyor.

Bu çok sektörlü yapı içinde insan kaynakları, yalnızca bugünün iş gücü ihtiyaçlarını karşılamakla sınırlı kalmıyor; farklı dinamiklere sahip ekiplerin birlikte çalışabilmesini, ortak bir dil oluşturmasını ve uzun vadede sürdürülebilir bir organizasyon yapısının korunmasını da kapsıyor. Geleceğe hazırlık, Akkök Holding'de yalnızca yeni yetkinlikler kazanmakla değil; organizasyonun değişen koşullara birlikte uyum sağlayabilme kapasitesini canlı tutmakla ilişkilendiriliyor.

Akkök Holding CHRO'su Duygu Erzurumlu Cengiz liderliğinde yürütülen yaklaşımda insan kaynakları, Akkök Holding'de destekleyici bir fonksiyonun ötesinde konumlanıyor. Liderlik gelişimi, kadın temsili, çalışma modelleri ve kurum kültürü gibi başlıklar, organizasyonun sürekliliğini gözetten bütüncül bir çerçeve içinde birlikte ele alınıyor. Farklı iş kollarında görev yapan ekiplerin birbirleriyle temas edebilmesi, yalnızca iş süreçlerini değil; aidiyet hissini ve ortak değerleri de güçlendiren bir etki yaratıyor. İnsan kaynakları bu noktada, ekipler arasında köprü kuran ve kurumun bütününe yayılan bir



DUYGU ERZURUMLU CENGİZ - Akkök Holding CHRO'su

bağın oluşmasına katkı sağlayan bir rol üstleniyor. Duygu Erzurumlu Cengiz, insan kaynaklarının bu bütüncül rolünü, "organizasyonun bugünü kadar yarınını da gözetken bir alan oluşturmak" hedefiyle tanımlıyor. Temel hedef ise çok açık; bugünün ihtiyaçlarını karşılarken, geleceğe hazır bir organizasyon yapısını kalıcı biçimde güçlendirmek.

KADIN TEMSİLİ, HEDEF DEĞİL KURUM KÜLTÜRÜNÜN DOĞAL SONUCU

Akkök Holding'in insan kaynakları yaklaşımında kadın temsili, ayrı bir başlıktan öte kapsayıcı kurum yapısının doğal bir bileşeni olarak değerlendiriliyor. Kadın çalışan oranının artması ve liderlik rollerinde kadınların daha görünür hale gelmesi, Holding'in uzun vadeli insan kaynakları yaklaşımının önemli başlıkları arasında yer alıyor. CHRO Duygu Erzurumlu Cengiz, bu yaklaşımı, "Kadın temsiline yönelik adımların, kurum kültürünün

doğal bir sonucu olarak ele alınması" şeklinde ifade ediyor. Bu yaklaşımın sahadaki karşılığını farklı iş kollarında görmenin mümkün olduğunu belirten Cengiz, enerji grubunda yürütülen 'Kadın Enerjisi' projesiyle enerji sektöründe kadınların etkisinin artırıldığını; kimya ve ileri malzemeler grubunda ise AÇEV iş birliğiyle hayata geçirilen 'Eşitliğin Kimyası' çalışmalarıyla sahadaki kadın istihdamının desteklendiğini söylüyor. Bu çalışmalar, kadınların çalışma hayatında daha görünür olmasını desteklerken, karar alma süreçlerinde de aktif rol almalarını teşvik eden bir zemin yaratıyor.

KURUM KÜLTÜRÜ GÜNLÜK PRATİKLERLE İNŞA EDİLİYOR

Akkök Holding'de kurum kültürü, yazılı tanımlardan çok günlük iş yapış biçimleriyle de anlam kazanıyor. Çalışanların birbirleriyle kurduğu ilişki, yöneticilerin ekipleriyle iletişim dili ve karar alma süreçleri, kültürün sahadaki karşılığını oluşturuyor. Holding'de çalışanlar arasında dile yerleşen "İyi ki Akkök" ifadesi de bir söylemden çok çalışan deneyimini tarif eden bir çerçeve olarak kullanılıyor. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, yalnızca dönemsel uygulamalarla değil; süreklilik gösteren iç iletişim ve gelişim pratikleriyle destekleniyor. Tekrar eden davranışlar, günlük temas dili ve ekipler arası etkileşimle canlı tutuluyor. Büyüyen ve çeşitlenen organizasyon yapısı içinde bu sürekliliğin korunması, insan kaynaklarının öncelikli odak alanlarından biri olarak öne çıkıyor.

Bu anlayış, mentorluk ve rotasyon gibi uygulamalarda günlük hayatta karşılık buluyor. Mentorluk Programı Filarmoni, daha kıdemli üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında doğal bir bilgi akışı sağlarken "SKY - Senin Kariyer Yolun Rotasyon Programı" ise çalışanlara farklı grup şirketlerinde deneyim kazanma imkanı sunuyor. Bu iki yapı, öğrenmenin eğitimin yanı sıra deneyim, paylaşım ve ekipler arası etkileşimle şekillendiğini ortaya koyuyor.

ÇALIŞMA MODELİNDE ESNEKLİK VE VERİMLİLİK DENGESİ

Çalışma koşulları ve çalışma modeline yönelik yatırımlar da bu yapının sürdürülebilirliğinde belirleyici bir rol üstleniyor. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren yapıda, her işin gereklilikleri dikkate alınarak çalışma düzeni şekilleniyor. Üretim, saha ve ofis dinamikleri bir arada değerlendirilerek ilerleniyor. Her iş kolunun kendi temposu ve ihtiyaçları doğrultusunda şekillenen bu yapı, üretim ve saha ekipleriyle ofis çalışanları arasında gerçekçi bir denge kurulmasını mümkün kılıyor. Hibrit modelin motivasyon ve performans üzerindeki olumlu etkisinin sahada net şekilde gözlemlendiğini ifade eden Cengiz, bu yapıyı bireysel odaklanma ile ekip içi etkileşimi birlikte düşünmeyi mümkün kılan bir denge alanı olarak tanımlıyor.

Çalışanların iyi oluşunu destekleyen doğum günü izinleri, aileyi kapsayan sağlık sigortaları, esnek yan haklar ve wellbeing uygulamaları da bu yapının tamamlayıcı

unsurları arasında yer alıyor. Bu uygulamalar, çalışma hayatının sürdürülebilirliğini destekleyen önemli araçlar olarak görülüyor.

TAKDİR VE GELİŞİM, GÜNLÜK AKIŞIN İÇİNDE

Akkök Holding'de takdir de, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak ele alınıyor. Çalışanların katkılarının günlük iş akışı içinde fark edilmesi ve görünür kılınması, bu anlayışın temel unsurlarından biri olarak öne çıkıyor. Yıldız Akköklüler ve anlık ödüllendirme uygulamaları, çalışanların katkılarını görünür kılan araçlar olarak günlük iş hayatına entegre ediliyor.

Liderlik gelişim programları, dijital öğrenme platformları ve rotasyon uygulamaları ise çalışanların uzun vadeli gelişimini destekleyen yapılar arasında yer alıyor. Tüm bu uygulamalar, geleceğe hazırlıklı bir organizasyon yapısını adım adım güçlenmesine katkı sağlıyor. Cengiz, çalışanların kendilerini değerli, görünür ve kurumun bir parçası olarak hissetmelerinin, insan kaynakları yaklaşımının temel hedeflerinden biri olduğunu vurguluyor.



BİRLİKTE BAŞARMA HEDEFİ OFİSİN DIŞINA TAŞIYOR

Kurum içi etkileşim yalnızca çalışma hayatıyla sınırlı kalmıyor. Akkök Holding'de spor, ekip olma halinin farklı bir zeminde devam etmesini sağlıyor. Kurum içi futbol turnuvaları, kürek takımı ve maraton katılımları, bu anlayışın farklı yansımalarını oluşturuyor. Akkök Yelken Takımı ise birlikte başarma kültürünün en görünür örneklerinden biri. 2017'de Akkim Yelken Takımı olarak başlayan yolculuk, 2024'ten itibaren grup şirketlerinin desteğiyle Akkök Yelken Takımı adıyla devam ediyor. Bugün ulusal ve uluslararası yarışlarda aktif olarak yer alan takım, kurumsal bir spor yapısına dönüşmüş durumda.

Tamamı Akkök çalışanlarından oluşan ekip, denizde sergilenen koordinasyon, güven ve birlikte hareket etme kültürünü kurum yaşamına da taşıyor. Akkök Kadın Yelken Takımı ise bu yapının önemli bir parçası olarak kadın çalışanların sporda daha görünür olmasına katkı sağlıyor. Deniz Kızı Kadın Yelken Kupası gibi organizasyonlarda yarışan takım, Akkök'ün eşitlik, dayanışma ve birlikte gelişim yaklaşımını kurum sınırlarının ötesine taşıyor.

Mikro kişiselleştirme çağında insan & kültür: Aynı değil, anlamlı deneyimler

“Mikro kişiselleştirme geçici bir trend değil, çalışma hayatının yeni standardı. İnsan & kültürün rolü bu standardı uygulamak değil, anlamlı hale getirmek. Biz IC Holding ve grup şirketleri olarak kültürü tasarlanan değil birlikte şekillenen bir değer olarak görüyoruz. İnsan odaklı, kapsayıcı ve veriye dayalı içgörülerle beslenen kültürlerin sürdürülebilir başarıyı beraberinde getirdiğine inanıyoruz.”



NAZİRE ULUSOY

IC Holding & Grup Şirketleri İnsan & Kültür Başkanı

Çalışma hayatı bugün iki güçlü dinamikle yeniden şekilleniyor; çeşitlenen çalışan beklentileri ve hızlanan teknoloji... Bu dönüşümle standart uygulamalara dayalı yönetim anlayışının sınırlarına ulaştığını açıkça görüyoruz. Öncelikle artık insan kaynaklarından değil, insan & kültür yaklaşımından söz ediyoruz. Çünkü şimdiki mesele süreçleri yönetmekten çok, sürdürülebilir kültürler inşa etmek ve anlamlı deneyimler yaratmak.

Mikro kişiselleştirme bu noktada anlam kazanıyor. Çalışanı yalnızca rolü ya da organizasyon yapısındaki konumuyla değil; yaşam döngüsü, motivasyonları ve potansiyeliyle ele almak anlamına geliyor. Kurumlar için asıl kritik soru artık şu şekilde: “Herkes aynı deneyimi mi sunuyoruz, yoksa herkes için anlamlı deneyimler mi tasarlıyoruz?” Bu soruya verilen yanıt, insan & kültür fonksiyonunun stratejik konumunu belirliyor.

Bugün kurumların elinde her zamankinden daha fazla veri bulunuyor. Ancak veriyi bugün değerli kılan, onun arkasındaki hikâyeyi anlamak ve anlamlandırmak. Uluslararası araştırmalar bu yönelimi net biçimde ortaya koyuyor. Deloitte Global Human Capital Trends, çalışan motivasyon unsurlarının giderek bireyselleştğini vurgularken; McKinsey’in organizasyon modelleri üzerine çalışmaları, kişiselleştirilmiş çalışan deneyimi uygulamalarının rekabet avantajı yarattığını gösteriyor. Microsoft Work Trend Index ise çalışanların esneklik, anlam ve tercih alanı beklentisinin küresel ölçekte arttığını ortaya koyuyor. Ortak sonuç açık: Tek tip çalışan deneyimi tasarımları sürdürülebilir bağlılık üretmekte zorlanıyor.

EKOSİSTEM GERÇEKLİĞİ VE DENEYİM TASARIMI

IC Holding ve grup şirketleri olarak farklı sektörlerde, farklı coğrafyalarda ve farklı çalışma gerçekliklerinde faaliyet gösteren geniş bir ekosisteme sahibiz. Saha operasyonlarından merkezi yapılara uzanan bu çeşitlilik, tek bakış açılı çözümlerin sınırlı kalacağını gösteriyor.

Bu nedenle çalışan deneyimi araştırmalarını yalnızca ölçüm aracı olarak değil, kendimiz için gelişim pusulası olarak ele alıyoruz. Great Place to Work sonuçlarını grup, şirket hatta fonksiyon bazlı değerlendiriyor, sonuçları aksiyon geliştirme çalışmalarıyla destekliyoruz. Böylece

her organizasyon kendi sektörlerine özel dinamiklere uygun gelişim yol haritalarını oluşturabiliyor ve sahiplenebiliyor.

Bu yaklaşım bizim için kavramsal değil, operasyonel bir alan. Çalışma modellerinde hayata geçirdiğimiz hibrit düzen, Re/flex yaklaşımı ve “10’dan Başla” izin uygulaması, iş özel-yaşam dengesi değişkenleri farklı çalışma arkadaşlarımızın tercihlerini kolaylıkla yönetmelerine imkan sağlıyor. Bunun yanında IC Flexy esnek yan hak modeli ve IC Prive sadakat programı, tercih alanını genişleterek deneyimi kişiselleştiriyor.

IC Mutluluk Harekatı uygulamalarımız, özel gün iletişimlerinden çalışan gönüllülüğüne uzanan ve hem bireysel hem de kolektif düzeyde tanınan keyifli fırsatlarla çalışma arkadaşlarımızın anlamlı anılar biriktirmelerine imkân sağlıyor. İyilik hali odağında yürüttüğümüz IC İyi Yaşam Harekatı ise çalışma arkadaşlarımızın fiziksel, zihinsel ve sosyal refahına odaklanıyor. Çalışan Destek Programımız, çalışma arkadaşlarımızın kendi ihtiyaçları doğrultusunda birebir tercih edebildikleri diyetisyenden kişisel koça, psikologdan veteriner hekime birçok danışmanlık hizmetini sağlayarak kurum içi bağları güçlendiriyor. Gelişim ve yetenek yönetimi tarafında ise IC Akademi, IC Operasyon Akademi ve IC Ajanda platformları öğrenme, performans ve kariyer planlamasını veri temelli biçimde yönlendiriyor. IC Kariyer iç mobilitayı destekleyerek fırsat görünürlüğünü artırıyor.

LİDERLİĞİN EVRİLEN ROLÜ

Çeşitlilik ve kapsayıcılık alanında yürüttüğümüz DENK Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Projesi kapsayıcı kültürü güçlendirirken; IC Kuşağı Programı genç yeteneklerin kuruma entegrasyonunu yapılandırılmış bir gelişim deneyimiyle destekliyor. Ortak hedefimiz, herkese her şeyi sunmak değil, doğru kişiye doğru zamanda doğru deneyimi sunmak.

Mikrokişiselleştirme çağında liderliğin tanımı da dönüşüyor. Bugünün lideri, en çok bilen değil, en iyi bağ kuran; farklı çalışan profillerine farklı yaklaşım stilleriyle kendilerini değerli hissettirecek ortamı yaratandır. Bağlamı anlayan ve yaklaşımını gerektiğinde uyarlayabilen liderler kültürü yaşatabiliyor. Çünkü kurum kültürü en çok günlük temas noktalarında hayat buluyor.

**Nurus, çalışma deneyimini
güçlendiren çözümleriyle
ekiplerin gün boyu enerjisini,
dikkatini ve üretkenliğini destekler.**

- ✓ TS EN ISO 450001:
Sağlığı koruyan güvenli
üretim standardı
- ✓ TS EN 1335:
Doğru oturuşu destekleyen
sandalye standardı



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

Mikro kişiselleştirme çağında iş hukuku

“İş hukukunun geleceği, bireysel ve kolektif boyutların dengelenmesine dayanıyor. Veri gizliliği, eşitlik ve kurumsal kültür açısından dikkatli bir yaklaşım gerekiyor. Bireyselleşme, çalışanı özgün bir birey olarak öne çıkarıyor ancak kolektif güvencelerin korunmasının sürdürülebilir bir iş hukuku için vazgeçilmez olduğunu unutmamamız gerekiyor. Toplum varsa hukuk vardır fakat denge olmadan ne toplum ne de hukuk ayakta kalır!”

İş hukuku tarihsel olarak kolektivist bir karakter taşıdı, liberal bireyciliğe bir tepki olarak doğdu. Ancak bugün sahne değişiyor ve bireyselleşme olgusu giderek güç kazanıyor. Bu yalnızca iş hukukunun meselesi değil, aynı zamanda derin bir sosyolojik dönüşüm. İnsanlar “bireyselleşiyor”; toplumsal yapılar çözülüyor, yeniden biçimleniyor. Evlilik oranlarının düşmesi, boşanmalardaki artış bunun somut göstergeleri.

İş hukukuna dönersek, çalışanlar artık kendilerini bir grubun parçası olarak görmek istemiyor. Bireyselleşme, çalışanı yalnızca kolektifin bir unsuru değil, kendi özgünlüğüyle tanınan bir birey olarak ele alıyor. Bu süreç, çalışanı bağımsız ve tekil bir varlık olarak yeniden tanımlıyor.

Kısacası, iş hukuku artık sadece “kolektifin icadı” değil; bireyin sahneye çıktığı, özgünlüğünü ve özerkliğini talep ettiği yeni bir dönemin eşiğinde...

Sözleşme alanında bireyselleşme

Bireyselleşmenin iş hukukuna en güçlü yansımalarından biri, sözleşmesel alanda görülüyor. 1950’li yıllarda Almanya’da iş sözleşmesinin önemini yitirdiği, yalnızca bir “şart işlem” haline geldiği ileri sürülmüştü. Bu görüşe göre işçi, memur gibi herhangi bir pazarlık gücü olmayan ve toplu sözleşme hükümlerine bağlı pasif bir taraf konumuna indirgenmişti. Ancak zaman içinde bu teori çöktü. Bireyselleşmenin gelişmesi, iş sözleşmesini yeniden güçlendirdi. Çalışan artık yalnızca kolektif düzenlemelerin gölgesinde kalan bir unsur değil, kendi haklarını talep eden ve bireysel tercihleriyle öne çıkan bir özne olarak görülmeye başladı. Supiot ve Lyon-Caen gibi önemli hukukçuların incelemelerinde de vurgulandığı üzere, iş sözleşmesi adeta küllerinden yeniden doğdu. Patrice Adam’ın “L’individualisation du droit du travail” çalışması, bu dönüşümü teorik olarak temellendirir. Ona göre çalışan, yeniden “salarié-individu” olarak tanındı; iş sözleşmesi ise bireyselleşmenin etkisiyle yalnızca kolektifin bir parçası değil, bireyin özgünlüğünü ve özerkliğini yansıtan bir hukuki araç haline geldi.

Çalışma süresi ve esneklik

Bireyselleşmenin iş hukukuna etkilerinin başında çalışma süresi ve esneklik geliyor. Esnek çalışma modelleri, bireyselleşmenin en somut yansımaları olarak karşımıza çıkıyor. Geleneksel Fordist model, herkesi tek tip şekilde çalıştıran katı bir sistemdi; üretim süreçleri standartlaştırılmış, çalışanlar kolektifin bir parçası olarak görülmüştü.

Günümüzde ise bu anlayış yerini, bireysel ve özgür çalışma sistemlerine bırakıyor. Çalışanlar artık kendi yaşam ritimlerine, kişisel ihtiyaçlarına ve kariyer hedeflerine uygun çalışma biçimlerini talep ediyor. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, kısmi süreli istihdam ve proje bazlı iş ilişkileri bu dönüşümün somut örnekleri.

Bu gelişme, çalışanı yalnızca üretim sürecine uyum sağlayan bir unsur olmaktan çıkarıp, çalışma koşullarını şekillendiren aktif bir özne haline getiriyor. Bireyselleşme sayesinde kişi, çalışma süresini ve yöntemini kendi hayatıyla uyumlu hale getirebiliyor; iş hukuku da bu yeni taleplere cevap vermek üzere dönüşüyor.

Eşitlik ve ücretlendirme

Bireyselleşme ile çalışanların eşit muamele hakkı arasında doğrudan bir ilişki var. Ücretlerin kişiselleştirilmesi (individualisation des salaires) uygulamaları, eşit davranma ilkesi karşısında ciddi tartışmaları beraberinde getirdi. Fransa’da Sosyal Daire’nin Ponsolle kararı, işverenlerin ücretleri keyfi biçimde kişiselleştirme yetkisini sınırladı, tercihlerin objektif gerekçelerle açıklanmasını zorunlu kıldı. Böylece ücretlerin bireyselleştirilmesi reddedilmedi ancak şeffaflık ve eşitlik ilkeleriyle uyumlu hale getirildi. Bu yaklaşım, Batı Avrupa’da da güçleniyor. Nitekim Almanya’da 2017’de yürürlüğe giren Entgelttransparenzgesetz, kadın ve erkekler arasında ücret eşitliğini teşvik ediyor. AB düzeyinde ise 2023’te kabul edilen Ücret Şeffaflığı Yönergesi (EU) 2023/970) işverenleri ücret politikalarını çalışanlarla paylaşmaya mecbur kılarak “ücret gizliliği” anlayışını tartışmaya açıyor.

Özetle, bireyselleşme ücretlendirmeyi kişiselleştirirken, eşitlik ilkesi bu süreci dengeliyor; işverenlerin keyfi uygulamalarını sınırlandırarak şeffaflık ve objektiflik talep ediyor.

Mesleki eğitim

Mesleki eğitim, bireyselleşmenin en somut yansımalarından biri. Geleneksel iş hukuku anlayışında eğitim, çoğunlukla işverenin belirlediği standart programlarla sınırlı kalırken; günümüzde çalışanların kişisel kariyer yollarına uygun eğitim programları geliştiriliyor. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların bireysel yeteneklerini, kariyer hedeflerini ve kişisel gelişim planlarını dikkate alarak eğitim süreçlerini çeşitlendirmeye çalışıyor.

Bu yaklaşım, çalışanı yalnızca üretim sürecinin bir parçası olarak değil, kendi potansiyelini gerçekleştiren bir birey olarak görmeyi sonuclandırıyor. Bireyselleşme, eğitimde standartlaştırmayı kırıyor, kişiye kendi öğrenme hızına, ilgi alanına ve kariyer vizyonuna uygun yollar açıyor.

Kişiselleştirilmiş eğitim planları: Çalışanların bireysel becerilerine göre uyarlanmış programlar hazırlanıyor.

Esnek öğrenme modelleri: Uzaktan eğitim, modüler kurslar ve dijital platformlar sayesinde çalışan kendi zamanını ve yöntemini seçebiliyor.

Kariyer özerkliği: Eğitim, çalışanın yalnızca mevcut işine değil, uzun vadeli kariyer hedeflerine de hizmet ediyor.

Sorumluluk paylaşımı: İşveren eğitim altyapısını sağlarken, çalışan kendi gelişim sürecinde aktif rol üstleniyor.

Bu gelişmeler, iş hukukunda bireyselleşmenin eğitim alanında da köklü bir dönüşüm yarattığını gösteriyor. Artık mesleki eğitim, kolektif bir zorunluluk değil; işçinin bireysel kimliğini ve özgünlüğünü güçlendiren bir araç olarak işlev görüyor.

Veri gizliliği

Veri gizliliği, bireyselleşmenin en kritik boyutlarından bir diğeri. Çalışan artık yalnızca kolektifin bir parçası değil, kendi kimliği ve kişisel verileriyle tanınan bir birey olarak öne çıkıyor. Bu nedenle, bireyselleşme süreci çalışanın mahremiyetini ve dijital izlerini korumayı zorunlu hale getiriyor; kişisel verilerin güvenliği, özgünlüğün ve bireysel özerkliğin ayrılmaz bir parçası haline geliyor.

İş güvenliği ve bireyselleşme

İş güvenliği, geleneksel olarak işverenin kurumsal yükümlülükleri çerçevesinde ele alınıyordu. Ancak bireyselleşme süreciyle birlikte iş güvenliği yalnızca işverenin sorumluluğu değil, aynı zamanda çalışanın kendi davranışları ve tercihleriyle şekillenen bir alan haline geliyor.

Bireyselleşme, çalışanı pasif bir şekilde korunmaya muhtaç bir taraf olmaktan çıkarıp, kendi güvenliğini sağlamak için aktif rol üstlenen bir özne haline getiriyor. Bu dönüşüm şu boyutlarda kendini gösteriyor:

Kişisel sorumluluk: Çalışan, iş güvenliği kurallarına uymakla kalmıyor; kendi risklerini fark etmek, önlem almak ve iş ortamında güvenlik kültürüne katkı sağlamakla yükümlü hale geliyor.

Eğitim ve farkındalık: İş güvenliği eğitimleri artık standart prosedürlerden ibaret değil; çalışanın bireysel ihtiyaçlarına, yaptığı işe ve risk profiline göre uyarlanıyor.

Teknoloji ve kişiselleştirme: Dijital uygulamalar, giyilebilir cihazlar ve sensörler sayesinde çalışanlar, kendi sağlık ve güvenlik verilerini takip edebiliyor. Bu da bireysel farkındalığı artırıyor.

Kurumsal yükümlülükle birleşme: İşveren, güvenlik altyapısını sağlamakla yükümlü ancak bireyselleşme, bu altyapının etkinliğini çalışanın aktif katılımına bağlı hale getiriyor.

Bu çerçevede iş güvenliği, bireysel sorumluluk ile kurumsal yükümlülüklerin birleştiği bir alan olarak yeniden tanımlanıyor. Çalışan yalnızca korunması gereken bir taraf değil, aynı zamanda güvenli çalışma kültürünün ortak üreticisi olarak görülüyor.

Kolektif ile bireysel arasındaki gerilim!

Bireyselleşme, sendikal haklar ve toplu sözleşme sisteminde yeni tartışmalar doğurdu. Kolektif güvencelerin zayıflaması riski belirginleşti ve sendikacı çalışan sayısında ciddi düşüşler yaşandı. Batı'da da kolektif iş hukuku zayıflarken uzaktan çalışma, kısmi süreli istihdam ve atipik iş ilişkilerinin yaygınlaşması çalışanların birbirleriyle ve sendikalarla olan bağlarını zayıflattı. Avrupa Birliği düzeyinde ise bu süreci dengelemeye yönelik önemli adımlar atıldı. Avrupa Parlamentosu ve Konseyi, 19 Ekim 2022'de "Adequate Minimum Wages in the European Union" Direktifi (EU) 2022/2041'i kabul etti. Üye devletler, 2024 sonuna kadar ulusal hukuklarına aktarmakla yükümlü kılındı. Direktif, toplu pazarlık kapsamı yüzde 80'in altında kalan ülkelerin, kapsama oranını artırmak için somut önlemler ve zaman çizelgesi içeren bir eylem planı hazırlamasını öngördü.

Bu gelişmeler, AB üyesi ülkelerde toplu iş sözleşmesi kapsamının genişletilmesi ve toplu pazarlık özerliğinin güçlendirilmesinin önümüzdeki dönemde yoğun biçimde gündeme geleceğini gösteriyor. Türkiye açısından ise tablo daha çarpıcı. Sendikalaşma oranı yüzde 14-15'er civarında, toplu iş sözleşmesinden yararlanan işçi oranı ise yüzde 10'un altında. AB'nin yüzde 80 kapsama hedefi karşısında bu oran kabul edilebilir değil. Dolayısıyla, AB üyeliğine aday bir ülke olarak Türkiye'nin ciddi uyum sorunlarıyla karşılaşacağı açık. Bu noktada, toplu iş sözleşmesi sisteminde kapsamlı bir reform ihtiyacı gündeme geliyor.

“Yan haklar artık mikro seviyedeki deneyimin parçası”

Money pay

Çalışanların yan haklar ile ilgili beklentisinin değiştiğini söyleyen MoneyPay Chief Sales Leader'ı Övgü Bayram, “Bu yaklaşım doğrultusunda geliştirdiğimiz çözümlerle kurumların mikro seviyedeki kişiselleştirme stratejilerini hayata geçirmelerine destek oluyoruz. Amacımız yalnızca bir tedarikçi olmak değil; kurumların değişen çalışan beklentilerini yönetmesini kolaylaştıran stratejik bir iş ortağı olmak” diyor.



ÖVGÜ BAYRAM
MoneyPay Chief Sales Leader

Uzun süredir kuşakların değiştiğinden söz ediyoruz. Ancak bugün yaşanan dönüşüm yalnızca kuşaklarla sınırlı değil. İş dünyasında üç farklı kuşak aynı anda çalışıyor, karar süreçlerine aktif katılıyor ve kurum kültürünü birlikte şekillendiriyor. Bu durum, insan kaynaklarının standart yaklaşımlardan uzaklaşarak çalışanı birey olarak ele alan mikro seviyede kişiselleştirilmiş çözümlere yönelmesini zorunlu kılıyor.

MoneyPay'in FutureBright iş birliğiyle gerçekleştirdiği araştırmada, yan hakların artık klasik bir “ek fayda” olmaktan çıkarak, çalışan deneyiminin merkezine yerleştiğini ortaya koyuyor. Çalışanlar sunulan hakları yalnızca içerik açısından değil, kendilerine hissettirdikleri üzerinden de değerlendiriyor. Araştırmaya göre çalışanların yüzde 51'i gelecekte yan hakların kendilerini özel hissettirmesini bekliyor. Bu bulgu, yan hakların finansal olduğu kadar güçlü bir duygusal karşılık taşıdığını ve mikro seviyede bir deneyim tasarımının kurumlar için kritik hâle geldiğini gösteriyor.

Aynı hak, farklı değer

İnsan kaynaklarının önemli bir odak noktası, artık çalışanlara standart paketler sunmaktan çok onlar için mikro seviyede deneyimler tasarlamak. Günümüzde esneklik yalnızca seçenek sunmak değil, çalışanın hayat ritmine uyum sağlayan çözümler geliştirmek anlamına geliyor. Aynı yan hak, farklı çalışanlar için değişik anlamlar ifade edebiliyor. Örneğin yemek kartı bir çalışan için pratiklik sağlarken, başka biri için sosyalleşme veya sağlıklı yaşamla ilişkilendirilebiliyor.

Yan hakların anlamı artık yalnızca kuşaklara göre değil; bireylerin yaşam tarzına, kariyer evresine ve önceliklerine göre de farklılaşıyor. X kuşağı güven ve istikrarı, Y kuşağı gelişim ve özgürlüğü, Z kuşağı ise deneyim ve sosyal etkileşimi önceliklendiriyor. Ancak aynı kuşak içinde bile beklentilerin çeşitlenmesi, kurumların veri ve içgörü

odaklı segmentasyon yaklaşımlarını güçlendirmesini zorunlu kılıyor.

MoneyPay ile içgörü odaklı esneklik

MoneyPay Chief Sales Leader'ı Övgü Bayram bu dönüşümü şu sözlerle değerlendiriyor: “MoneyPay olarak odağımız, ilk günden bu yana esneklik ve kişiselleştirme oldu. Migros'un 71 yıllık perakende deneyimi ve geniş ekosistem gücü sayesinde çalışanların gerçek ihtiyaçlarını anlayabiliyor, farklı beklentileri tek bir yapı içinde buluşturabiliyoruz. Amacımız yalnızca bir tedarikçi olmak değil; kurumların değişen çalışan beklentilerini yönetmesini kolaylaştıran stratejik bir iş ortağı olmak.

Bu yaklaşım doğrultusunda geliştirdiğimiz çözümler, kurumların mikro seviyedeki kişiselleştirme stratejilerini hayata geçirmelerine destek oluyor. Money Pro ile Migros ve Macrocenter mağazaları ve Migros uygulamasında geçerli bir yan hak ürünü sunuyoruz. Money ProFlex ise esnek yapısıyla giyim, elektronik ve tekstil gibi farklı kategorilerde 50'den fazla seçkin marka ağıyla çalışanların farklı yaşam tarzlarına uyum sağlıyor. Money Yemek çözümümüzle klasik yemek kartlarının ötesine geçerek çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve yaşam biçimlerine uyumlanan yeni nesil bir model sunuyoruz. Gıda harcamaları aynı yardım kapsamında değerlendirilebiliyor, işverenler SGK avantajlarını korurken çalışanlarına daha esnek ve modern bir deneyim sunabiliyor. Money Business ile iş ortaklarımız; yemek, yol, giyim, yakıt ve fatura gibi farklı yan hak ödemelerini tek bir tedarikçi üzerinden, çalışan tercihlerine göre kişiselleştirerek yönetebiliyor.”

Mikro kişiselleştirme çağında veri ve teknoloji destekli yan hak çözümleri sürdürülebilir çalışan deneyiminin temelini oluştururken, insan kaynaklarının geleceği de standart paketlerden çok kişisel deneyimler tasarlayabilen yapılarla şekillenecek. MoneyPay de bu dönüşümün güçlü bir parçası olmaya devam ediyor.

Tek üyelik, binlerce tesis. Sınırsız hareket özgürlüğü.

40+

ilde her gün
büyüyen partner ağı

2000+

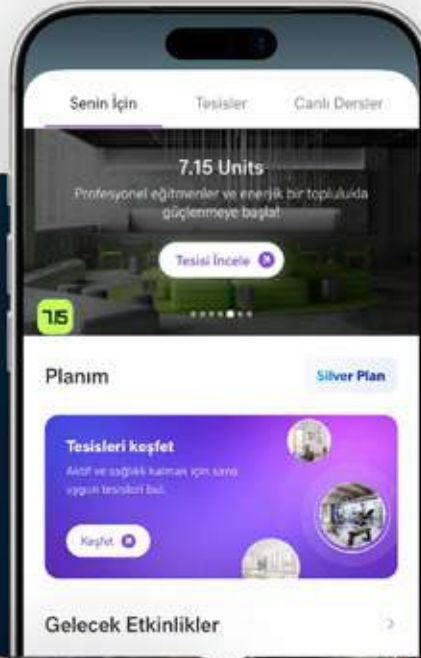
anlaşmalı spor &
wellness tesisi

170+

online canlı
spor dersi

40+

branşta spor &
aktivite deneyimi



URBAN
ACTIVE

7.15

RIXON

BALABAN

HYBRID
RUNN
powered by
MEDITOPIA

MEDITOPIA
Padel
Community



Booty Builder
Yarın, 08:00 - 60 dk
Ercaan Çimenay



Total Body Tone
Bugün, 18:15 - 60 dk
Halil Kılıç



Shoulder Shaper
20 Kasım, 12:00 - 20 dk
Ahmet Berkman



Midday Refresh
Yarın, 12:00 - 20 dk
Seda Talay



Vir
25

Türkiye'nin en çok yatırım alan wellbeing
şirketi Meditopia ile çalışanlarınıza en
kapsayıcı wellbeing hizmetini sağlayın.



MEDITOPIA
WellnessPass

Pluxee'den işverenlere yeni çözüm: Tüm marketler artık tek kartta

pluxee

Pluxee, Ramazan Bayramı ve Kurban Bayramı gibi özel dönemlerde işverenlerin gıda yardımı ihtiyacını tek kart ile çözüyor. 33 bin yerel ve zincir markette kullanılabilen **Pluxee Market Kart**, işverenlere operasyonel kolaylık ve vergi avantajı sağlarken, çalışanlara da bayram alışverişlerini en sevdikleri marketlerden özgürce karşılama imkânı tanıyor.



Bayramlar, kurumların çalışanlarına sunduğu katkıların en çok görünür olduğu zamanlardan biri. Bu dönemde gelecekte gıda kolileri yerine çalışanlara kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma özgürlüğü sunan çözümler, şirketlere hem operasyonel kolaylık hem de vergi tasarrufu sağlıyor. Özel günlerde artan gıda desteği ihtiyacına tek kartla çözüm getiren Pluxee, işverenlerin yardım süreçlerini sadeleştirirken çalışan deneyimini de güçlendiriyor. İşverenler gıda yardımlarını tek bir kart üzerinden kolayca yönetebilirken, çalışanlar da ihtiyaçlarını kendi tercihlerine göre karşılayabiliyor.

En sevilen marketler tek kartta

Pluxee, yeni ürünü Market Kart ile bayramda çalışanların temel ihtiyaçlarını rahatça karşılayabilmesi için güçlü market ağını tek kartta sunuyor. CarrefourSA, A101 ve Şok gibi çalışanların en çok tercih ettiği zincir marketlerin yanı sıra Mopaş, Onur, Özkuruşlar ve Çağrı gibi yerel marketleri de kapsayan Pluxee Market Kart, 81 ilde 33 binden fazla noktada geçerli. Kart altyapısı sayesinde çalışanlar ister online alışverişte ister fiziksel markette, kartla ya da kod söyleyerek ihtiyaçlarına göre özgürce alışveriş yapabiliyor.

Gıda yardımlarında daha az maliyet, daha fazla kolaylık

Pluxee Market Kart, yeni yıl, Ramazan Bayramı ve Kurban Bayramı gibi özel dönemlerde de kullanılabilen yapısıyla

kurumlara yıl boyunca esnek bir destek çözümü sunuyor. Yüzde 45'e varan vergi avantajı sayesinde işverenler, 1 çalışanına 5 bin TL tutarında gıda yardımı sağladığında, 50 kişilik bir şirkette nakite göre yaklaşık 150 bin TL'ye kadar vergi tasarrufu ile maliyet avantajı elde edebiliyor. Kuruma özel hazırlanan fiziksel kart yapısı sayesinde yardımlar tek seferde, pratik ve güvenli biçimde çalışanlara ulaştırılabiliyor.

Çalışan bağlılığını güçlendirmek için özel bir dönem

Pluxee Türkiye Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Sinem Hekimoğlu, özel dönemlerin çalışan deneyimi açısından taşıdığı öneme şu sözlerle dikkat çekti: "Çalışan deneyimini güçlendirmek ve bağlılığı artırmak için çalışanların beklentilerini doğru okumak büyük önem taşıyor. Ipsos ile 10 ülkede gerçekleştirdiğimiz küresel araştırma, Türkiye'de yan hakların çalışanlar için maaştan sonra en önemli ikinci unsur haline geldiğini gösteriyor. Bayram gibi hepimiz için anlamı yüksek dönemlerde hatırlanmak ise çalışanlar için çok daha değerli. Bu yaklaşımın işveren tarafındaki karşılığına baktığımızda, şirketlerin bayram döneminde çalışanlarına sunduğu desteğin normal dönemlere kıyasla yaklaşık 2,5 kat arttığını görüyoruz. Pluxee Market Kart ile işverenlere gıda yardımlarını tek kart üzerinden hızlı, zahmetsiz ve maliyet avantajlı şekilde yönetebilecekleri bir çözüm sunarken, çalışanlara da ihtiyaçlarını en sevdikleri zincir ve yerel marketlerden özgürce karşılama imkânı sağlıyoruz."

İK GELECEĞİ BEKLEMİYOR GELECEĞİ TASARLIYOR

Bugünün İK'sı artık operasyonu değil, organizasyonun geleceğini yönetiyor. Veri ve yapay zeka destekli içgörülerle insan potansiyelini stratejik güce dönüştürüyor, kararları hızlandırıyor ve rekabet avantajını şekillendiriyor. Bu bir dijital dönüşüm değil; İK'nın organizasyon içindeki rolünün stratejik olarak yeniden tanımlanmasıdır.



**Geleceği Tasarlayan
Organizasyonların İK Platformu**

CloudOffix HR Cloud, tüm İK süreçlerini **tek platformda birleştirir**. Veriyi tek noktada toplar ve **yapay zeka** ile anlamlı hale getirir.



CloudOffix



HR'i keşfedin.

**Geleceği bekleyenler için değil,
geleceği tasarlayanlar için.**



İdil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

Eşitlikten adalete: Mikro kişiselleştirme ve kadını güçlendirme

“Uzun yıllar boyunca insan kaynakları politikalarında eşitlik, ‘aynı olanı herkese sunmak’ üzerinden tanımlandı. Mesele, herkese aynı şeyi vermek değil; herkese aynı noktaya ulaşma imkanını sağlamak. ‘Kadınlar ne istiyor?’ sorusunun yerine, ‘Hangi kadın, hangi aşamada, neye ihtiyaç duyuyor’ sorusunu sorabilmek.”

İnsan kaynakları politikalarında eşitlik, “aynı olanı herkese sunmak” üzerinden tanımlandı. Aynı yan haklar, aynı artış oranları, aynı kariyer yolları, aynı liderlik programları... Üstelik de “aman bir farklılık olmasın” peşinde çok koşturduk. “Aman tekneyi sarsmayalım.” Bir müdüre otomobil veriliyorsa, diğerine de -işi için gerekse de gerekmeseyse de- verilecek. Ücretlerde eşitlik aranacak, üstelik yasal düzenlemeler de “Eşit işe, eşit ücret” diyor.

Niyet iyiydi ama sonuç her zaman adil olmadı. En büyük adaletsizlikler, bu tür eşitsizliklerden doğdu.

Çünkü sıradan bir eşitlik yaklaşımı, farklı performans seviyelerini ve farklı yetenekleri olduğu gibi, farklı ihtiyaçları görmezden geldiğinde çoğu zaman görünmez eşitsizlikler üretir. Örneğin, ücret artışlarında herkese aynı oranda zam yapmak, performans ve potansiyel farklarını yok saymanın yanı sıra sektörde geride kalmış ücretleri de olduğu yerde sabitleyebilir. Hatta aynı işi yapan ve aynı düzeyde performans gösteren kadın ve erkeklerin ücretleri arasında fark varsa aynı oranda yapılan artış, farkın büyümesine de sebep olur. Başlangıç noktaları eşit değilse sonuç da eşit olmaz. Terfi süreçlerinde “son iki yıl kesintisiz çalışmış olmak” gibi standart kriterler koymak, doğum izni veya bakım sorumluluğu nedeniyle kariyerine ara vermiş kadınları otomatik olarak dezavantajlı konuma itebilir. Kural herkese eşit uygulanır ama etkisi eşit değildir.

Veri işleme ve teknoloji desteği sayesinde mikro kişiselleştirme pazarlamanın olduğu gibi insan kaynaklarının da ana gündemlerinden biri. Bu yeni çağ, kadın güçlendirme meselesine de daha cesur ve gerçekçi bir yerden bakma fırsatı sunuyor. “Eşit davranıyoruz” demek yeterli değil, eşit sonuç üretip üretmediğimizi göstermek gerekiyor. Niyet ile etki arasındaki farkı en net veriler ortaya koyuyor.

İyi niyetli uygulamalar, yanlış sonuçlar

Günümüzde bilmeden ya da bilinçli olmayan şekilde yapılmış, hatta iyi niyetle ve bilerek yapılmış ama sonuçları ölçülünce “kaş yapayım derken göz çıkartmış” uygulamaları da veri üzerinden fark etmek mümkün. Fark edince de herkese aynı çözümü uygulamak yerine, o duruma özel tasarlanmış uygulamalar geliştirmek, dezavantajlı gruplara kişisel ve hedefli destekler vermek gerekiyor. Çünkü kurumsal sorumluluk önce içeride başlar.

Ücret artışlarında, terfi oranlarında, performans notlarında, eğitim erişiminde, esnek çalışma imkânlarında cinsiyet kırılımına çok çeşitli detaylarda dikkatlice baktığımızda; bilinçsiz önyargının, alışkanlıkların ve “hep böyle gelmiş” refleksinin yarattığı tablo görünür hale geliyor.

Örneğin bir şirkette kadın-erkek çalışan oranı yarı yarıya görünebilir. Yöneticiler arasında da benzer bir denge var olabilir. Oysa mikro verilerle detaylı analiz yapıldığında, her kırılımda ve her bölgede farklı oranların ortaya çıktığı görülür. Türkiye’nin bazı bölgelerinde, kadın oranının özellikle yöneticilik düzeyinde ciddi biçimde azaldığı görülüp, sosyolojik faktörler gerekçe gösterilerek bu durum “normal” kabul edilebilir. Bu gerçek örnekte, kadınların yönetici olamamasının sebebi sanıldığı gibi bölge kültürü, aile baskısı ya da kadınların tercihi değildi. Kadınlar yalnızca gündüz vardiyasında çalışıyordu. Çoğu, ev ve bakım sorumluluklarını da yönetebilmek için bu tercihi yapıyordu. Erkek iş arkadaşları ise özveriyle ve kadınların tercihine anlayış göstererek akşam vardiyalarında çalışıyor; gün sonu işlemleri, kritik kapanış süreçleri ve karar anlarına daha fazla dahil oluyordu.

Üst pozisyonlara geçişte aranan deneyim kriterleri de bu süreçleri kapsadığı için, kadınlar sistematik biçimde

dezavantajlı hale geliyordu. Kimse bilinçli bir ayrımcılık yapmıyordu. Sistem “eşit” görünüyordu. Hatta kadınlara çalışma saatlerini seçtirerek pozitif ayrımcılık yapılmıyordu ama sonuç eşit değildi. Vardiya tercihlerinin kariyer üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, şeffaf biçimde anlatıldığında ve seçenekler bilinçli tercih haline getirildiğinde, kariyer hedefi olan kadın çalışanlar akşam vardiyalarını da deneyimlemeyi seçti. Zaman içinde kadın yönetici oranı anlamlı biçimde arttı. Veri olmadan bu durum “doğal akış” gibi görünebilirdi. Veriyle bakıldığında ise iyi niyetli ama yanlış sonuç üreten bir düzenek vardı.

Kadınlar da “tek tip” bir çalışan grubu değildir

Eşitlik söylemi çoğu zaman iyi niyetle başlar; fakat gerçek eşitlik, ancak sonuçlara bakıldığında, mikro veriler incelendiğine anlaşılır.

- Doğum iznine ayrılan kadınların kaçısı işe dönüyor?
- İşten kendi isteği ile ayrılan kadınlar hangi bölge, departman veya vardiyada yoğunlaşıyor?
- Son bir yılda terfi edenlerin cinsiyet kırılımı nedir?

Bu gibi soruları istihdamın her alanında, cinsiyet, yaş, engellilik durumu, medeni hal vb. dezavantaj yaratabilecek her başlığı sorarak, sorunlu görünen alanlar müdahale etmek gerekiyor.

Kadın çalışanları tek bir kategori altında, homojenmiş gibi ele alan kurumlar da önemli bir hataya düşüyor. Kadınların iş yaşamındaki deneyimi; farklı yaşam koşullarına, yaşa, eğitim seviyelerine, medeni durumuna, ebeveynlik haline, bakım sorumluluklarına ve hatta yaşadıkları şehre göre ciddi biçimde

farklılaşıyor. Genç bir bekar kadın çalışan ile küçük çocuğu olan bir anne; Anadolu’da bir kasabada çalışan bir kadın, büyükşehir merkezinde görev yapan bir yönetici, engelli bir kadın çalışan, “kadın çalışanlar” başlığı altında görünse de aynı deneyimi yaşamazlar. Cinsiyet, yaş, sosyo-ekonomik durum, bölge, eğitim seviyesi, engellilik durumu, etnik köken, bakım yükü gibi değişkenlerle kesiştiğinde çoklu ve görünmez eşitsizlikler üretir. Mikro kişiselleştirme tam da burada devreye girmeli.

Kadını güçlendirme politikaları tek tip olamaz!

Kadın güçlendirme, slogan yaratmak, etkinlik düzenlemekten öte mikro sistemler tasarımı ve uygulama işidir. Mesela, çocuk sahibi olmayan kadınlar daha fazla seyahat edebilecek varsayımıyla aşırı iş yüküne maruz kalabilirken, çocuk sahibi olanlar “önceliği aile” önyargısıyla kritik projelerden uzak tutulabilir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi dezavantajlı bölgelerdeki kadın çalışanlar, yetkinlikleri eşit olsa da görünmez cam tavanlarla karşılaşabilir. Bu kesişen ayrımcılıklar, tek başına cinsiyet verisine bakıldığında fark edilmeyebilir. Ancak mikro kırılımlarla analiz edildiğinde tablo netleşir. Dolayısıyla kadın güçlendirme politikaları da tek tip olamaz!

Kadın çalışanları sadece “kadın liderlik programı” ya da “8 Mart etkinliği” ile ele almak yerine; ihtiyaç, beklenti ve kırılma noktaları doğru okumayı becerirsek, sistematik yaklaşımlar benimseyip süreçler kurarsak farklı sonuçlar alabiliriz. Amaç herkese aynı şeyi vermek değil; yetenekli herkese aynı noktaya ulaşma imkanını sağlamak olmalı. “Kadınlar ne istiyor?” sorusunun yerine “Hangi kadın, hangi aşamada, neye ihtiyaç duyuyor?” sorusunu soralım.



BU HIZLA GİDİLİRSE KADINLAR ANCAK **123 YIL SONRA** ERKEKLERLE EŞİT OLABİLECEK!



Kadınların eğitim ve kamusal hayattaki temsili son yıllarda artmış olsa da küresel ölçekte cinsiyet eşitliği hâlâ uzak bir hedef. Dünya Ekonomik Forumu'na göre, mevcut ilerleme hızının korunması halinde tam eşitliğe ulaşmak için 123 yıl gerekiyor. Birleşmiş Milletler verileri ise kadınların küresel toplam gelirin yalnızca üçte birine sahip olduğunu ortaya koyuyor. McKinsey'in son araştırması ise kadınların kariyer yolunda karşılaştığı en büyük engelin cam tavan değil, ilk yöneticiliğe terfi aşamasındaki "kırık basamak" olduğunu gösteriyor. Türkiye'de de benzer bir tablo var; kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 36 gibi düşük bir seviyede. Uzmanlara göre, eşitliğin hızlanması için bakım hizmetlerinden çalışma modellerine kadar birçok alanda yapısal dönüşüm gerekiyor.

8 Mart, 1857'de New Yorklu dokuma işçisi kadınların "Ek-mek ve Gül" sloganıyla başlattığı mücadeleden doğarak bugün küresel bir eşitlik ve adalet arayışının sembolüne dönüştü. 2026'ya geldiğimizde, kadın hakları artık sadece bir "kadın meselesi" değil, sürdürülebilir kalkınmanın ve kurumsal başarının temel taşı olarak kabul ediliyor. Ancak UN Women ve McKinsey gibi kuruluşların son raporları, kat edilen mesafeye rağmen yapısal engellerin hala aşılamadığını gösteriyor.

Uzun yıllardır dünya çapında yürütülen çalışmalar sayesinde kadınların eğitim, siyaset ve iş hayatındaki temsili son yıllarda belirgin şekilde artmış olsa da küresel ölçekte cinsiyet eşitliği hâlâ ulaşılması zor bir hedef olarak görülüyor. Uluslararası kuruluşların yayımladığı son araştırmalar, ücret eşitsizliği, iş gücüne katılım ve liderlik pozisyonlarında temsil gibi alanlarda farkın sürdüğünü gösteriyor. Yüzyıllardır süregelen toplumsal cinsiyet algılarının yanı sıra ekonomik belirsizlikler, iş gücü piyasasındaki dönüşüm ve teknolojik değişim de kadınların iş hayatındaki konumunu doğrudan etkiliyor.

Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı "Global Gender Gap Report" da bu tabloyu net biçimde ortaya koyu-

yor. Rapora göre dünya genelinde cinsiyet eşitsizliğinin yaklaşık yüzde 68,8'i kapatılmış durumda. Ancak mevcut ilerleme hızının korunması halinde küresel ölçekte tam eşitliğe ulaşılması için 123 yıl gerekiyor.

Araştırma, eşitliği dört ana başlık altında inceliyor: Ekonomik katılım, eğitim, sağlık ve siyasal temsil. Eğitim ve sağlık alanlarında kadınlar ile erkekler arasındaki fark büyük ölçüde kapanmış durumda. Buna karşın ekonomik fırsatlar ve iş hayatındaki temsil söz konusu olduğunda eşitsizlikler devam ediyor.

Kadınların iş gücüne katılım oranı dünya genelinde erkeklerin gerisinde kalırken, özellikle üst düzey yönetim pozisyonlarında kadınların temsili sınırlı kalıyor. Araştırmaya göre birçok ülkede kadınların kariyer basamaklarında ilerlemesi hâlâ çeşitli yapısal engellerle karşılaşıyor.

Uzmanlar kadınların ekonomik hayata daha güçlü katılımının yalnızca eşitlik açısından değil, ekonomik büyüme açısından da kritik olduğunu vurguluyor. Kadınların iş gücüne katılımının artması, üretim kapasitesinin yükselmesi ve ekonomilerin daha sürdürülebilir bir büyüme patikasına girmesi açısından önemli bir potansiyel barındırıyor.

Toplam gelirin sadece üçte biri kadınların

Kadınların iş hayatındaki konumuna ilişkin en çarpıcı göstergelerden biri gelir dağılımı. Birleşmiş Milletler'in yayınladığı "Gender Snapshot" raporu, kadınların küresel ekonomideki payının hâlâ sınırlı olduğunu gösteriyor. Rapora göre kadınlar dünya genelinde erkeklere kıyasla daha düşük gelir elde ediyor ve küresel gelirin yalnızca yaklaşık üçte birine sahip bulunuyor.

Küresel ölçekte ücret farkı birçok ülkede azalma eğilimi gösterse de tamamen ortadan kalkmış değil. Araştırmalar kadınların ortalama olarak erkeklerin kazandığı her 1 dolar karşılık, yaklaşık 0,80-0,83 dolar kazandığını ortaya koyuyor.

McKinsey'in "Women in the Workplace 2025" raporu ise kadınların kariyer yolculuğundaki en büyük engelin sanıldığı gibi 'cam tavan' değil, 'kırık basamak' yani ilk yöneticiliğe terfi edememe olduğunu gösteriyor. Araştırma, kadınların kariyer yolculuğunda karşılaştığı üç temel soruna dikkat çekiyor.

Temsiliyet paradoksu: Üst yönetimde kadın oranı yüzde 29'a yükselmiş olsa da, bu artış tabandaki sorunu maskeleyiyor. Giriş seviyesindeki her 100 erkeğe karşılık, sadece 80-81 kadın ilk yönetici pozisyonuna terfi alabiliyor. Bu ilk kopuş, yöneticilik yolunun en başında daralmasına neden oluyor.

Motivasyon, fırsat eşitsizliği: 2025 verilerinde ilk kez kadınların terfi hedefinin (yüzde 80), erkeklerin (yüzde 86) gerisinde kaldığı görülüyor. Bu bir 'isteksizlik' değil, sistemin sunduğu fırsat eşitsizliğine karşı geliştirilen bir savunma mekanizması olarak değerlendiriliyor. Kadınlar, desteklenmedikleri bir sistemde daha üstü hedeflemekten vazgeçiyor.

Geriye gidiş riski: Şirketlerin altıda birinin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) programlarını azaltması, son on yıldaki kazanımları tehdit ediyor. Mentorluk ve sponsorluk desteğinin azalması, kadınları kariyer yolculuğunda yalnızlaştırıyor.

Görünmez yükler kadınları daha çok etkiliyor

İş hayatındaki kadınlar sadece profesyonel sorumluluklarla değil, aynı zamanda "görünmez emek" olarak tanımlanan duygusal ve ev içi yüklerle de mücadele ediyor. Kadınların ekonomik hayattaki konumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri de ücretsiz bakım emeği. Kadınlar dünya genelinde erkeklere kıyasla yaklaşık üç kat daha fazla ücretsiz bakım işi üstleniyor. Çocuk bakımı, yaşlı bakımı ve ev içi sorumluluklar gibi görevler, kadınların iş gücüne katılımını ve kariyer ilerlemesini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alıyor.

Kadınların yaşadığı diğer görünmez sorunlar ise son yıllarda giderek yaygınlaşan tükenmişlik hissi. Araştırmalar üst düzey kadın yöneticilerin yüzde 60'ının kronik tükenmişlik yaşarken, erkeklerde bu oranın yüzde 50 olduğunu gösteriyor. Aradaki bu yüzde 10'luk farkın temelinde, kadının üzerindeki "bakım veren" rolünün devam etmesi yatıyor. Benzer bir durum ofiste de yaşanıyor. Kadın liderler, resmi görev tanımlarının dışında kalan mentorluk yapmak, ekip içi çatışmaları çözmek ve çeşitlilik çalışmalarını yürütmek gibi "kurumsal ev işlerine" erkeklerden çok daha fazla vakit ayırıyor. Bu durum, onların performans değerlendirmelerinde her zaman karşılık bulmasa da enerjilerini tüketiyor.

Bu nedenle birçok uluslararası kuruluş, bakım ekonomisinin güçlendirilmesinin kadınların iş hayatındaki varlığını artırabilecek en önemli politikalardan biri olduğunu vurguluyor. Kreş hizmetlerinin yaygınlaştırılması, bakım izinleri ve esnek çalışma modelleri kadınların iş gücüne katılımını destekleyen önemli araçlar arasında gösteriliyor.

Dijital dönüşüm kadın istihdamını nasıl etkileyecek?

Çalışma hayatındaki dönüşüm yalnızca ekonomik koşullarla sınırlı değil. Dijitalleşme, yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri iş dünyasının yapısını hızla değiştirirken bu dönüşümün kadın istihdamı üzerindeki etkileri de giderek daha fazla tartışılıyor.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) araştırmalarına göre kadınların yoğun olarak çalıştığı bazı meslekler teknolojik dönüşümden daha fazla etkilenebilir. Özellikle idari işler, büro destek hizmetleri ve bazı hizmet sektörü mesleklerinin yapay zekâ uygulamalarıyla dönüşmesi bekleniyor. ILO verilerine göre kadınların yoğun olduğu mesleklerin yaklaşık yüzde 10'u yapay zekâ ve otomasyon teknolojileri nedeniyle önemli bir dönüşüm riski taşıyor. Erkeklerin yoğun olduğu mesleklerde ise bu oran daha düşük seviyede kalıyor.



Ancak uzmanlar bu dönüşümün yalnızca risklerden ibaret olmadığını vurguluyor. Teknolojik gelişmeler aynı zamanda yeni meslek alanlarının ortaya çıkmasını sağlıyor. Veri analitiği, yazılım geliştirme, dijital hizmetler ve teknoloji odaklı sektörler önümüzdeki yıllarda yeni istihdam alanları yaratabilecek sektörler arasında gösteriliyor. Bu nedenle kadınların STEM alanlarında daha fazla yer alması ve dijital beceriler kazanması geleceğin iş gücü piyasasında cinsiyet eşitliği açısından kritik önem taşıyor.

Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 36!

Türkiye’de kadınların ekonomik hayata katılımı son yıllarda artış eğilimi gösterse de erkeklerle arasındaki fark dikkat çekici boyutunu koruyor. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) verilerine göre, kadınların iş gücüne katılım oranı yüzde 36 seviyesinde bulunuyor. Erkeklerde ise bu oran yüzde 70’in üzerinde. Aradaki yaklaşık 35 puanlık fark, toplumsal cinsiyet rolleri ve çocuk/yaşlı bakım hizmetlerinin yetersizliğiyle yakından ilişkili. İstihdam edilen kadın oranının yüzde 30’larda kalması, her üç kadından sadece birinin ekonomik bağımsızlığa sahip olduğunu gösteriyor. Bu durum, ekonomik kriz dönemlerinde kadınların “ilk gözden çıkarılan” grup olduğu gerçeğini gösteriyor.

Uzmanlara göre kadınların iş gücüne katılımını artırmak için eğitim olanaklarının güçlendirilmesi, bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve çalışma hayatında esnek modellerin geliştirilmesi gerekiyor. Ayrıca kadın girişimciliğini destekleyen finansman ve teşvik programlarının da bu süreçte önemli rol oynadığı belirtiliyor.

Kadınların ekonomik hayata daha güçlü katılımı yalnızca bireysel refah açısından değil, Türkiye ekonomisinin bü-

yüme potansiyeli açısından da önemli bir fırsat olarak değerlendiriliyor.

Eşitlik için çok yönlü politikalara ihtiyaç var

Uluslararası araştırmalar kadınların eğitim alanında önemli ilerlemeler kaydettiğini ortaya koysa da ekonomik fırsatlar ve liderlik pozisyonları söz konusu olduğunda eşitsizliklerin sürdüğünü gösteriyor. Kısaca “farkındalık” tek başına yeterli değil, somut adımların daha hızlı atılması gerekiyor.

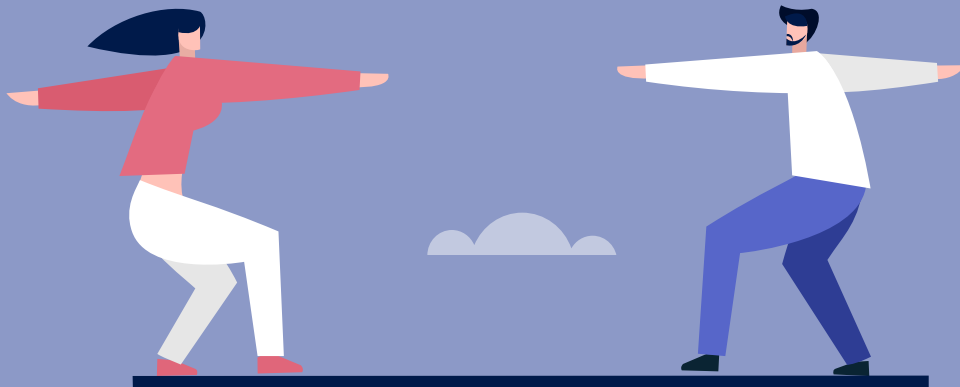
Uzmanlara göre cinsiyet eşitliğinin sağlanabilmesi için yalnızca bireysel çabalar değil, aynı zamanda kamu politikaları ve kurumsal uygulamalar da kritik rol oynuyor. Kadınların iş gücüne katılımını destekleyen sosyal politikalar, eğitimde fırsat eşitliği ve çalışma hayatında kapsayıcı uygulamalar eşitliğe giden yolda önemli adımlar arasında yer alıyor. Bu adımlar arasında ilk sıralarda şunlar geliyor:

Bakım hizmetlerinin kamusallaşması: Kreş ve yaşlı bakım evlerinin erişilebilirliği, kadının iş gücünde kalması için bir lütuf değil, hak olarak görülmeli.

Performans kriterlerinin yeniden tanımlanması: “Kurumsal ev işleri” ve mentorluk gibi faaliyetler, performans değerlendirme süreçlerine dahil edilerek kadınların görünmez emeği ödüllendirilmeli.

Kırık basamağı onarmak: Şirketler, özellikle ilk yönetici terfilerinde cinsiyet kotası veya kör değerlendirme süreçleri uygulayarak adaleti sağlamalı.

Psikolojik güvenlik ve esneklik: Tükenmişliği önlemek için esnek çalışma modelleri, sadece bir yan hak değil, kurumsal bir standart haline getirilmeli.





Kâğıtsız, Güvenilir, Pratik: TÜRKKEP KEP İK

Bordro, izin, puantaj, ihtar/ihbar ve tüm
İK iletişimlerinizi **tek ekran üzerinden yönetin!**



Siz de şirketinizde:
yasalara %100 uyum,
%70'e varan tasarruf ve
daha düşük karbon ayak izi için
sektör lideri TÜRKKEP'e başvurun.





Selen Kocabaş*
py@peryon.org.tr

Deneyim sermayesiyle geleceği inşa etmek: KADINLAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ GÜCÜ

“Kadın istihdamı artık yalnızca eşitlik başlığı altında değil, şirketlerin dayanıklılığı ve sürdürülebilir büyümesi açısından da stratejik bir konu. Kariyer molası

veren kadınlar sistem dışına itilen bir kayıp değil; doğru bakış açısıyla değerlendirildiğinde güçlü bir ‘deneyim sermayesi’. Asıl soru, ne kadar ara verdiğine yani süreye mi odaklanıyoruz yoksa değere mi? Geleceği inşa edecek olanlar, bu potansiyeli görebilen kurumlar olacak.”

8 Mart Dünya Kadınlar Günü, iş dünyası için yalnızca bir farkındalık günü değil; yerleşik kabulleri yeniden düşünmek adına güçlü bir durak. Kadın istihdamı uzun yıllardır gündemde olmasına rağmen, hâlâ kritik bir soruyla karşı karşıyayız: Kadınların iş gücüne katılımını gerçekten sürdürülebilir kılan sistemleri ne ölçüde kurabildik?

Bugün küresel ölçekte de benzer bir eşikteyiz. Bu yıl Davos’ta verilen mesaj aslında çok açıktı: İş dünyası geçici dalgalanmalarla değil, yapısal bir dönüşümle karşı karşıya. Teknoloji, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik kadar, şirketlerin insan kaynağını nasıl konumlandığı da bu yeni dönemin belirleyici unsuru olacak. Ve tam da bu noktada, kadınların iş gücündeki yeri yalnızca eşitlik meselesi değil, stratejik bir dayanıklılık konusu haline geliyor.

YenidenBiz olarak sahada gördüğümüz tablo net. Kadınların kariyer yolculukları doğrusal değil; dönemsel geçişler, dönüşümler ve yeniden konumlanmalar içeriyor. Bu gerçeklik, mevcut iş gücü sistemleri tarafından yeterince karşılanmadığında; deneyimli, yetkin ve üretmeye hazır büyük bir potansiyel sistemin dışında kalıyor. Kadın istihdamını güçlendirmekten söz ediyorsak, yalnızca işe alım anına değil; işte kalma, kariyer molası verme ve yeniden dönüş süreçlerine birlikte bakmamız gerekiyor.

İstihdamda nitelik, nicelikten çok daha önemli

Dönüşümün bu kadar hızlandığı bir dönemde, deneyim ve öğrenme çevikliği artık yalnızca bireysel bir avantaj değil; kurumların rekabet gücünü belirleyen temel unsurlar arasında. Kadın istihdamı artıyor mu, yoksa potansiyel hâlâ sistemin dışında mı kalıyor?

Kadın istihdamı çoğu zaman sayılar üzerinden ele alınıyor. Oysa nicelik kadar, hatta ondan daha önemli olan konu istihdamın niteliği ve sürekliliği. YenidenBiz’de birlikte yol aldığımız kadınlar, kariyer molası dönemlerini bir bekleme süreci olarak değil; öğrenme, gelişim ve yeniden tanımlama alanı olarak değerlendiriyor. Bu süreçte upskill (beceri geliştirme) ve reskill (yeni beceriler edinme) adımlarıyla hem bireysel hem de profesyonel olarak güçleniyorlar.

Sahada gözlemlediğimiz bu dönüşümün, küresel ölçekteki tartışmalarla da örtüştüğünü görüyoruz. Bu yıl Davos’ta kadınların ekonomik katılımı yalnızca eşitlik başlığı altında değil, büyümenin ve dayanıklılığın merkezinde ele alındı. Kadın istihdamı artık sosyal bir gündem değil; ekonomik sürdürülebilirliğin stratejik bir bileşeni olarak konumlanıyor.

Biz bu dönemleri bir kayıp değil, aksine deneyim sermayesinin yeniden şekillendiği bir süreç olarak görüyoruz. Deneyim sermayesi yalnızca geçmiş pozisyonlardan değil; adaptasyon becerisinden, öğrenme hızından, kriz yönetme kapasitesinden ve çoklu rol yönetiminden beslenir. Kadınların iş gücüne katkısını bu çerçeveden değerlendirebildiğimizde, istihdamın sürdürülebilirliği de gerçek anlamda mümkün hale geliyor.

Mola veren mi kaybediyor, sistem mi?

Türkiye’de kadınların doğum sonrası iş gücünden ayrılma oranlarının yüksekliği, sorunun bireysel tercihlerden çok yapısal nedenlere dayandığını gösteriyor. İş-yaşam dengesinin kurulamaması, bakım sorumluluklarının büyük ölçüde kadınların üzerinde kalması ve esnek çalışma modellerinin sınırlı olması, kadınları sistemin dışına iten başlıca faktörler arasında.

Küresel ölçekte de benzer bir tablo var. Liderlik ve karar alma mekanizmalarında kadınların temsil oranı hâlâ istenen seviyede değil ve bu durum, yalnızca adalet değil performans sorunu olarak da değerlendiriliyor.

Kariyer molası, çoğu zaman “işten uzak kalma” olarak algılansa da, bakım verilen bu dönemler kadınlar için fiilen boş geçen süreçler değildir. Aksine, pek çok kadın bu dönemde çoklu görev yönetimini sürdürür; zaman planlama, önceliklendirme, kriz çözme ve duygusal dayanıklılık gibi becerilerini daha da geliştirir. YenidenBiz’de birlikte yol aldığımız kadınların büyük bir bölümü, kariyer molası sürecinde yeni beceriler edinmiş, mevcut yetkinliklerini güçlendirmiş ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerini artırdı. Bu görünmeyen emek ve gelişim alanı, doğru bakış açısıyla ele alındığında deneyim sermayesinin önemli bir parçasını oluşturur.

Süreye mi bakıyoruz, değere mi?

Ancak sahada karşılaştığımız bir diğer önemli zorluk, kariyer molası sonrası işe dönüş süreçlerinde uygulanan değerlendirme kriterleri. “Ne kadar süre mola verdiği” ya da “neden mola verdiği” gibi zaman bazlı sorular, kadının bugün sahip olduğu becerilerin ve kuruma katabileceği değerin önüne geçebiliyor. YenidenBiz’de gördüğümüz tablo ise çok net: Kadınların büyük bir bölümü iş hayatına geri dönmek istiyor. Sorun istek değil; bu isteği karşılayacak kapsayıcı sistemlerin yeterince yaygın olmaması.

Gerçek çözüm, bakış açısında bir değişimle mümkün. YenidenBiz olarak savunduğumuz temel yaklaşım, zaman bazlı değil, beceri bazlı değerlendirme. Deneyim sermayesini merkeze alan bu yaklaşım; bireyin öğrenme kapasitesini, dönüşüme açıklığını ve bugünkü katkı potansiyelini esas alır.

Bu yıl hem küresel buluşmalarda hem de kendi gerçekleştirdiğimiz zirvede, en çok öne çıkan başlıklardan biri yapay zekâ ve dijital dönüşümdü. Ancak tartışmaların ortak noktası şuydu: Asıl mesele

teknolojiye yatırım yapmak değil, bu dönüşüme uyum sağlayabilecek insan kaynağını doğru konumlandırmak.

Bu noktada insan kaynakları ekiplerine ve yöneticilere önemli sorumluluklar düşüyor. Kariyer molası süresine değil; kadının bugün ne getirdiğine ve yarın neye dönüşebileceğine bakan sistemler kurulmadıkça kapsayıcılıktan söz edemeyiz. Oysa deneyimli kadınlar; profesyonel olgunlukları, sorumluluk alma becerileri ve yüksek motivasyonlarıyla kurumlar için güçlü bir yetenek kaynağıdır. Aynı zamanda genç kuşaklara mentorluk yapabilecek, kurumsal hafızayı taşıyabilecek önemli bir potansiyel sunarlar.

Yeni dönemde liderlik; belirsizlikte karar alabilme, dönüşümü yönetebilme ve insan kaynağını stratejik bir değer olarak konumlandırabilme kapasitesiyle ölçülecek.

YenidenBiz olarak kurumlarla yürüttüğümüz çalışmalarda, bu bakış açısını yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Deneyim sermayesini görebilen kurumlar, yalnızca açık pozisyonlarını doldurmaz; ekip dinamiklerini ve liderlik anlayışlarını da güçlendirir.

Deneyim sermayesini görmeye hazır mıyız?

YenidenBiz, deneyimli ve üretmeye hazır kadınlarla kapsayıcı kurumlar arasında bir potansiyel köprüsü kuruyor. Yaptığımız şey yalnızca bir işe dönüş sürecine aracılık etmek değil; kadınların taşıdığı değeri görünür kılan ve kurumların bu değeri fark etmesini sağlayan bir ekosistem yaratmak.

Kadınların iş hayatına yeniden katılımı, yalnızca bireysel bir kazanım değil, kurumlar ve ekonomi için stratejik bir değerdir. Doğru bakış açısı ve doğru sistemler kurulduğunda, kadınlar yalnızca iş hayatına dönmez; iş yapış biçimlerini, kurum kültürünü ve sürdürülebilirlik anlayışını da dönüştürür. 8 Mart, bu dönüşümü yeniden düşünmek için güçlü bir hatırlatma. Deneyim sermayesini görmeyi başaran kurumlar, yalnızca bugünü değil, yarını da inşa eder.





Melda Çele*
py@peryon.org.tr

Kadınların her seviyede temsili, kurumsal sürdürülebilirliğin ve rekabet gücünün anahtarı

“İş yaşamında kadın – erkek eşitliği ‘zaman meselesi’ değil, bir tercih meselesidir. Mevcut hızla ilerlersek toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmanın 123 yıl sürecek olması, eşitliğin kendiliğinden gerçekleşmeyeceğini açıkça gösteriyor. Bu noktada, iş dünyasının kolektif hareketi önem kazanıyor. UN Global Compact’ın Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı, şirketlerin taahhütten uygulamaya geçmesini destekleyen küresel bir girişim olarak öne çıkıyor. Program; üst düzey liderlik taahhüdü, zaman sınırlı ve ölçülebilir hedefler, veri temelli ilerleme takibi ve iyi uygulama paylaşımı yoluyla şirketlerin eşitlik yolculuğunu hızlandırmayı amaçlıyor.”



TARGET
GENDER
EQUALITY



Toplumsal cinsiyet eşitliği öncelikle bir insan hakları meselesi. Kadınların eğitim, istihdam, karar alma ve temel hak ve özgürlüklere eşit erişimi; uluslararası insan hakları çerçevelerinin ve sürdürülebilir kalkınma amaçlarının temelini oluşturur. Bu hakların hayata geçmediği bir ortamda ekonomik katılım, sosyal adalet ve kapsayıcı büyümeden söz etmek mümkün değildir.

Toplumsal cinsiyet eşitliği; kurumların uzun vadeli başarısı, yenilik kapasitesi ve sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir yönetim başlığı. Özellikle üst düzey yönetim ve yönetim kurulu seviyelerinde kadın temsiline artması, şirketlerin karar alma kalitesini, risk yönetimini ve paydaş güvenini doğrudan etkiliyor.

Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yayımlanan “2025 Kadın Direktörler Raporu”, yönetim kurullarında kadın oranı artış eğiliminde olsa da hâlâ arzu edilen eşitlik düzeyinden uzak olduğuna işaret ediyor. 2025 yılında BIST yönetim kurullarına seçilen 760 kadın üyeden 277’si (yüzde 36) icracı olmayan ancak bağımsız olmayan üye, 330’u (yüzde 43) bağımsız

yönetim kurulu üyesi ve 153’ü (yüzde 20) icracı üye oldu. Bağımsız kadın yönetim kurulu üyesi oranının 2024’te yüzde 24,4 iken 2025’te yüzde 24,5’e yükselmesi, yönün doğru olduğunu göstermekle birlikte ilerlemenin hızının oldukça sınırlı kaldığına işaret ediyor.

Toplumsal cinsiyet eşitliği giriş seviyesinden başlıyor

İşe alım ve terfi süreçlerinin şeffaflığı, performans değerlendirme kriterlerinin nesnelliği, esnek çalışma modellerinin eşitlikçi tasarımı ve kapsayıcı liderlik anlayışı, kadınların kariyer ilerlemesini doğrudan etkiliyor. FutureBright Veri Teknolojileri ve SES Eşitlik ve Dayanışma Derneği’nin araştırmasına göre kadınların yüzde 72’si, iş görüşmelerinde önce özel hayatlarının, sonra yetkinliklerinin sorgulandığını gözlemliyor. Medeni durum, çocuk sahibi olup olmama ya da çocuk planına ilişkin sorular hâlâ ilk aşamada gündeme geliyor. Kadınların yüzde 42’si iş görüşmelerinde cinsiyet temelli ayrımcılıkla karşılaştığını ifade ederken, yüzde 74’ü iş hayatında kadınların erkeklerle hiçbir zaman eşit olmadığını düşünüyor. Bu tablo, eşitliğin yalnızca politika metinleriyle değil, uygulama kültürüyle hayata geçmesi gerektiğini gösteriyor.

Hırs açığı mı, destek açığı mı?

Öte yandan küresel ölçekte dikkat çeken bir başka eğilim de “hırs açığı” olarak adlandırılan durum. McKinsey

ve LeanIn'in Women in the Workplace raporuna göre, kadınlar terfi konusunda erkeklere kıyasla daha düşük motivasyon bildiriyor. Giriş seviyesinde kadınların yüzde 69'u terfi isterken erkeklerde bu oran yüzde 80; orta kariyerde yüzde 82'ye karşı yüzde 86; üst düzeyde ise yüzde 84'e karşı yüzde 92'dir. Ancak araştırmalar bu farkın kadınların daha az hırslı olmasından değil, kariyer yolculukları boyunca karşılaştıkları destek ve fırsat eşitsizliklerinden kaynaklandığını gösteriyor.

Sponsorluk ve mentorluk mekanizmalarına daha sınırlı erişim, performans değerlendirmelerinde önyargı riski, bakım sorumluluklarının eşitsiz dağılımı ve kapsayıcılık programlarının zayıflaması kadınların ilerleme motivasyonunu zaman içinde aşındırıyor. Nitekim aynı çalışmalar, eşit destek ve görünürlük sağlandığında kadınların terfiye aday olma ve liderlik rollerini üstlenme isteğinin hızla arttığını ortaya koyuyor. Bu veriler ışığında şunu söylemek mümkün: Kadınların üst düzey temsili kendiliğinden artmıyor. Sistematik, veri temelli ve hesap verebilir insan kaynakları politikalarına ihtiyaç var. Kurumlar hedef koymalı, ilerlemeyi düzenli olarak ölçmeli ve liderlik kademelerini bu hedeflerden sorumlu tutmalı.

Taahhütten eyleme, kolektif hareketin önemi

Tam da bu noktada, iş dünyasının kolektif hareketi önem kazanıyor. UN Global Compact'in Hedef Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Programı, şirketlerin taahhütten uygulamaya geçmesini destekleyen küresel bir girişim olarak öne çıkıyor. Program; üst düzey liderlik taahhüdü, zaman sınırlı ve ölçülebilir hedefler, veri temelli ilerleme takibi ve iyi uygulama paylaşımı yoluyla şirketlerin eşitlik yolculuğunu hızlandırmayı amaçlıyor.

Gerçek ve kalıcı ilerleme; şirketlerin, sivil toplumun, kamu kurumlarının ve akademinin birlikte hareket etmesiyle

mümkündür. Deneyim ve iyi uygulama paylaşımı, rehberlerin geliştirilmesi ve kolektif savunuculuk çalışmaları, bireysel çabaları sistemsel etkiye dönüştürür. Bu anlayışla yürüttüğümüz çalışmalar ve kurduğumuz çok paydaşlı iş birlikleri, şirketlerin politika geliştirme, hedef koyma ve uygulama kapasitelerini güçlendirmeyi amaçlıyor. Düzenlediğimiz eğitimler, atölyeler ve deneyim paylaşımı toplantıları aracılığıyla şirketlerin insan hakları, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik alanlarında somut adımlar atmasını destekliyoruz. Aynı zamanda geliştirdiğimiz rehberler ve araç setleriyle kurumsal dönüşümü yapılandırılmış ve ölçülebilir bir zemine taşıyoruz.

Şirketlerin dönüşümünü İlerleme Bildirimi (Communication on Progress - CoP) verileri üzerinden takip edebiliyor ve kıyaslayabiliyoruz. Örneğin Türkiye'de raporlama yapan üyelerimizin C-seviyesi veya eşdeğer üst düzey yönetim pozisyonlarında cinsiyet temsili yüzde 33 olup Avrupa ortalamasıyla aynı seviyede.

Zaman değil, tercih meselesi

Eşitlik bir "zaman meselesi" değil, bir tercih meselesidir. Mevcut hızla ilerlersek toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşmanın 123 yıl sürecektir olması, eşitliğin kendiliğinden gerçekleşmeyeceğini açıkça gösteriyor. İş dünyası; eşit işe eşit ücret politikalarını hayata geçirerek, karar alma mekanizmalarında kadınların temsiline yönelik somut hedefler koyarak, toplumsal cinsiyet temelli şiddet konusunda kurumsal farkındalık ve destek mekanizmaları oluşturarak dönüşümün hızlandırıcısı olabilir.

Tercihimizi eşitlikten yana kullandığımızda, yalnızca kadınlar için değil, kurumlar ve toplum için daha adil, daha dirençli ve daha sürdürülebilir bir gelecek inşa ederiz. Çünkü güçlü kurumların ortak paydası nettir: Tercihleri eşitlikten yanadır.





Av. Ahmet İstif*
py@peryon.org.tr

Performans yönetiminde mikro kişiselleştirilmiş kriterler ve fesihte yasal sınırlar

“Dijitalleşme ile performans yönetimi mikro kişiselleştirilmiş kriterlere doğru evrilirken, fesih süreçlerinde iş hukukunun sınırları değişmiyor. Yapay zekâ destekli KPI sistemleri hukuka aykırı değil ancak objektiflik, ölçülebilirlik ve son çare ilkesi gözetilmeden yapılan performans feshleri ciddi hukuki riskler doğuruyor.”

İş dünyasında dönüşüm, artık yalnızca üretim modellerini değil; çalışanın performansını ölçme ve değerlendirme biçimini de kökten değiştiriyor. Performans yönetimi, zamanla yılda bir ölçülen ve salt ödüllendirme veya cezalandırma odaklı bir değerlendirilmeden uzaklaştı. Dijitalleşme ile birlikte çalışanların iş çıktıları, davranış kalıpları ve üretim verileri neredeyse gerçek zamanlı olarak izlenebilir ve analiz edilebilir hale geldi. Uzun yıllar boyunca standart ve dönemsel sistemlere dayanan, benzer pozisyondaki çalışanlarla kıyas ve yüksek hedefler üzerine kurulan, terfi ya da fesih kararlarına temel oluşturmak amacıyla belirli periyodlarla yapılan performans yönetimi, bugün süreklilik arz eden ve veriyle desteklenen bir teknolojik yönetim alanına dönüştü.

Bu dönüşümün merkezinde ise “mikro kişiselleştirme” yaklaşımı yer alıyor. Bu kapsamda çalışanların performans verileri, yetkinlikleri ve gelişim alanları analiz edilerek her çalışan için farklılaştırılmış temel performans göstergeleri belirlenebiliyor. Başka bir deyişle yapay zekâ destekli sistemler, performans eğrisini izleyebiliyor, olası performans düşüşlerini erken aşamada tespit ediyor ve kişiye özgü gelişim planları oluşturabiliyor. Ancak performansın kişiselleştirilmiş kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi, iş hukukunun getirdiği yasal sınırları ve gereklilikleri ortadan kaldırmıyor.

Mikro kişiselleştirilmiş performans sistemlerinin yasal sınırları

İş hukukunda performans düşüklüğüne dayalı fesih, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 18’inci ve devamı maddeleri kapsamında geçerli nedenle fesih sebebidir. Bu hususun özellikle altını çizmek gerekir; zira yaygın kanaatin aksine, performans düşüklüğü kural olarak işverene haklı nedenle derhal ve tazminatsız fesih hakkı tanımaz.

Performans feshi bir geçerli nedenle fesih olduğu için, fesih halinde işveren ihbar sürelerine uymak veya ihbar tazminatını ödemek, işçinin kıdemi mevcutsa kıdem tazminatını karşılamakla yükümlüdür. Buna rağmen fesih, işe iade davasına konu olabilir ve mahkemece geçersiz sayılma riski her zaman mevcuttur.

Yargıtay’ın yerleşik uygulamasında performans düşüklüğüne dayalı feshlerin geçerli sayılabilmesi için bazı temel kriterler aranır. Buna göre;

- **Performans kriterleri önceden belirlenmiş ve çalışana bildirilmiş olmalıdır,**
- **Kriterler objektif, ölçülebilir ve makul nitelikte olmalıdır,**
- **Performans düşüklüğü geçici veya dönemlik olmamalıdır,**
- **Çalışana makul bir iyileştirme fırsatı tanınmalıdır,**
- **Performans düşüklüğü çalışandan kaynaklanmış olmalıdır,**
- **Feshin son çare olması ilkesine uyulmalıdır,**
- **Fesih öncesinde yazılı savunma alınmalıdır.**

Belirtmek gerekir ki bu kriterler, uzun yıllar içerisinde Yargıtay tarafından verilen kararlarla şekillendi ve kriterlerden bir tanesinin eksik olması performans yönetiminin doğru yapılmadığı sonucunu doğurdu. Bu bağlamda Yargıtay, geçici veya dışardan etkilenen düşük performansa veya soyut değerlendirmelere dayanılarak yapılan feshleri ya da makul olmayan/gerçekleşmesi zor hedefler belirlenmesini geçersiz kabul ediyor, işverenin performans düşüklüğünü somut verilerle ispat etmesi gerektiğini söylüyor.

Mahkeme, “Algoritma yanlış ölçtü” savunmasını kabul etmiyor

Mikro kişiselleştirilmiş temel performans göstergesi (KPI) sistemleri hukuka aykırı değildir ancak sınırlarının hukuka uygun olarak çizilmesi gerekmektedir. Örneğin bu sistemler ile kişiye özgü hedefler belirlenebilir, fakat bu hedeflerin pozisyonun gereklilikleriyle uyumlu, ölçülebilir ve önceden bildirilmiş olması gerekir. Aksi hâlde kişiselleştirmenin, objektiflikten uzak belirlendiği kabul edilir.

Özellikle algoritma tarafından sunulan performans değerlendirmelerinin arkasındaki hesaplama mantığının açıklanamaması, işverenin ispat yükünü ağırlaştırır. Zira dava aşamasında “Sistem düşük gösterdi, algoritma tarafından ölçüldü” savunmaları, mahkeme tarafından tek başına yeterli görülmeyecek, bu bağlamda feshin geçersiz sayılması riski ortaya çıkacaktır.

Bir diğer hassas alan ise eşit davranma ilkesidir. Aynı veya benzer pozisyondaki çalışanlara farklı performans eşikleri uygulanması, makul ve objektif bir gerekçeye dayanmıyorsa ayrımcılık iddiasına konu olabilir. Bu bağlamda mikro kişiselleştirme işverene esneklik sağlasa da bu esnekliğin somut ve rasyonel temellere dayanmış olması gerekiyor. Aksi halde, feshine bağlı sonuçları talep etme hakkının yanı sıra çalışanın ücretinin 4 katı tutarında eşit davranmama tazminatı hakkı da doğabilir.

Ayrıca sürekli performans takibi, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çerçevesinde de değerlendirilmelidir. Performans izleme sistemleri bakımından ölçülülük, amaçla sınırlılık ve aydınlatma yükümlülüğü ilkeleri gözetilmelidir. Çalışanın davranış verilerinin veya duygu analizlerinin sınırsız biçimde izlenmesi, hukuki risk doğurabileceği gibi iş ilişkisi içindeki güven unsurunu da zedeleyebilir.



Diğer bir deyişle birtakım algoritmik sistemler ya da uygulamalar ile işçinin performansına ilişkin bir ölçüm yapılırken hukuki objektiflikten de uzaklaşmamak gerekir. Zira teknoloji aracılığıyla performansın ölçülmesi mümkün gözükse de feshi geçerli kılan unsur, sürecin hukuka uygun tasarlanmış olmasına doğrudan bağlıdır.

İşveren açısından faydalar ve ispat sorunu

Yukarıda da bahsettiğimiz üzere, doğru yapılandırıldığında, mikro kişiselleştirilmiş performans sistemleri işveren açısından önemli avantajlar sunar. Örneğin sürekli veri üretimi, performans düşüşünü erken aşamada tespit etmeyi ve telafisi zor zararların meydana gelmesini önlemeyi mümkün kılar. Böylece feshi, ani bir karar olmaktan çıkar; geri bildirim, performans iyileştirme planı ve izleme sürecinin ardından başvuru son çare hâline gelebilir. Yargıtay uygulamasında, feshi öncesinde çalışana makul süre tanınması ve performansını artırma imkânı verilmesi feshin değerlendirmesinde önemli bir kriterdir.

Ancak sistemin şeffaf olmaması, kriterlerin belirsizliği veya ölçüm algoritmasının açıklanamaması, dava aşamasında önemli bir ispat sorunu ortaya çıkarabilir. Zira yukarıda detaylıca açıklandığı üzere çalışana ait performans verileri objektif ve denetime açık şekilde, pozisyon bazlı olarak ele alınmalıdır. Bu kapsamda geliştirme planlarının pozisyon bazlı belirlenmesi, farklılaştırmanın objektif temellere dayanması ve değerlendirme sürecinin belgelenmesi belirleyici unsurlardır.

Bu noktada insan kaynaklarının rolü, yalnızca veri toplamak değil; performans sisteminin hukuki çerçeve ile uyumlu biçimde tasarlanmasını sağlamaktır.

Yasal kriterleri sağlayan mikro kişiselleştirilmiş performans yönetimi

Sonuç olarak, performans yönetimi teknolojik olarak değişmektedir ancak hukukun temel beklentileri değişmemektedir. Bu kapsamda performansın veriyle izlenmesi ve kişiye özgü hedeflerle yönetilmesi elbette mümkündür fakat olası bir performans feshini geçerli kılan kriterlerin, önceden belirlenmiş ve ölçülebilir, makul ve objektif kriterler olması gerektiğini, feshi öncesinde çalışana iyileştirme süreci tanınması ve savunma hakkı verilmesi gerektiğini gözden kaçırmamak gerekir. Teknoloji bu süreci kolaylaştırabilir, kayıt altına alabilir ve şeffaflaştırabilir ancak hukuki gereklerin ve işverenin bu gereklere uyma zorunluluğunu kaldırmaz. Bu nedenle asıl mesele performans sistemini baştan itibaren hukuka uygun kurgulamaktır. Mikro kişiselleştirme ancak bu denge kurulduğu ölçüde işverene gerçek ve sürdürülebilir bir değer sağlar.

Garanti BBVA, Ev İçi Şiddet Platformu ile çalışanlarına “güven” veriyor



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri 2025'te Büyük İşletmeler kategorisinde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Ödülü'nün sahibi olan Garanti BBVA, çalışan esenliğini yalnızca iş hayatıyla sınırlı görmeyen yaklaşımıyla dikkat çekiyor. Banka, 2017'den bu yana yürüttüğü Ev İçi Şiddet Platformu ile çalışanlarına psikolojik destekten hukuki yönlendirmeye kadar çok boyutlu bir destek sistemi sunuyor. Garanti BBVA Yetenek ve Kültür'den sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşcı Firuzbay, “Ev içi şiddete karşı kurumsal duruşumuzu, söylemlerin ötesine taşıyarak somut ve sürdürülebilir çözümler üretmeyi amaçlıyoruz. Çalışanlarımızın ihtiyaç duyduklarında yalnız olmadıklarını bilmeleri, kendilerini güvende ve güçlü hissetmeleri bizim için en büyük öncelik” diyor.



EBRU TAŞCI FİRUZBAY

Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Büyük İşletmeler kategorisinde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi Ödülü'nün sahibi oldunuz. Garanti BBVA, çeşitlilik ve kapsayıcılık çalışmalarına ne zaman başladı? Süreci anlatabilir misiniz?

Bankamızda, çalışanlarımızın iyi olma halini desteklemek için somut adımlar atarak, yaşamlarının farklı evrelerine uygun ihtiyaca özel çözümler destek mekanizmaları geliştiriyoruz. Biliyoruz ki, gelişim sadece kariyer adımları ile değil, iyi olma haliyle birlikte anlam kazanıyor. Çalışanlarımızın iş hayatlarının yanı sıra yaşamlarının her alanında güvende ve güçlü hissetmelerini çok önemsiyoruz.

Bu yaklaşımımızdan hareketle ev içi şiddet konusunu, kurum kültürümüzün ve çalışan esenliği yaklaşımımızın çok önemli bir parçası olarak ele aldık. Bu doğrultuda, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından tasarlanan “İş Dünyası Ev İçi Şiddete Karşı Projesi” kapsamında 2017'de başlayan çalışmalarımızla çalışanlarımız için güvenli, erişilebilir ve gizlilik esasına dayanan bir destek mekanizması tasarladık. Sektörde bir ilk olarak hayata geçirdiğimiz Ev İçi Şiddet Platformu ile çalışanlarımızın ihtiyaç duyduklarında başvurabilecekleri çok boyutlu bir destek sistemi sunuyoruz. Bu platformla



amacımız; şiddete karşı kurumsal duruşumuzu söylemlerin ötesine taşıyarak somut ve sürdürülebilir çözümler sağlayabilmek.

Platform kapsamında psikolojik destek, hukuki yönlendirme, gerekli durumlarda çalışma düzenine yönelik esneklikler ve yöneticilere yönelik farkındalık eğitimleri gibi uygulamalar bulunuyor. Aynı zamanda yetenek ve kültür ekiplerimizi ve liderlerimizi bu konuda bilinçlendiren programlar yürütüyor, çalışanlarımızla düzenli olarak iletişim kurarak destek mekanizmalarını hatırlatıyoruz.

“GÜVEN DUYGUSU BAĞLILIĞI GÜÇLENDİRİYOR”

Bu alanda yürüttüğünüz çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Ev içi şiddet gibi hassas bir konuda kurumsal bir destek mekanizmasının varlığı, çalışanlarımızın kendilerini daha

güvende hissetmeleri açısından çok önemli bir etki yarattı. Çalışanlarımız, ihtiyaç duyduklarında yalnız olmadıklarını ve kurumlarının yanlarında olduğunu bilmenin verdiği güvenle iş hayatlarına daha güçlü bir bağlılıkla devam edebiliyor.

Bu çalışmalar aynı zamanda organizasyon içinde empati, dayanışma ve farkındalık kültürünün güçlenmesine katkı sağladı. Yöneticilerimizin bu konuda daha bilinçli ve destekleyici bir yaklaşım geliştirdiğini görmek de bizim için çok değerli.

Bu yaklaşımımızın PERYÖN İnsana Değer Ödülleri 2025'te Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Yönetimi kategorisinde "Fark Yaratan" ödülüne layık görülmesi, çalışmalarımızın doğru bir ihtiyaca yanıt verdiğini ve iş dünyası için de ilham verici bir model oluşturduğunu ortaya koydu.

"DESTEK SİSTEMLERİMİZİ GÜÇLENDİRMEYİ AMAÇLIYORUZ"

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

Ev içi şiddetle mücadeleyi bizim için önemli bir sorumluluk alanı olarak görüyor; tek seferlik bir proje olarak değil, farklı uygulamalarla sürekli gelişen bir alan olarak ele alıyoruz.

Önümüzdeki dönemde kurum içinde çalışanlarımızın farkındalığını artıran eğitimleri genişletmeyi, yöneticilerimize yönelik destek araçlarını geliştirmeyi ve uzman kurumlarla iş birliklerimizi güçlendirmeyi; iş dünyasındaki paydaşlarımızla iyi uygulama örneklerimizi paylaşarak bu alandaki farkındalığı ve yaygınlaşmayı teşvik etmeyi sürdüreceğiz.

Amacımız, çalışanlarımızın ihtiyaç duyduklarında güvenle başvurabilecekleri kurum içi destek sistemlerini sürdürülebilir şekilde güçlendirmek.

"ŞİDDET, KURUM KÜLTÜRÜNÜ DE AŞINDIRIYOR"

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

Özel sektör, ülkemizde istihdam ve toplumsal dönüşümün en önemli itici güçlerinden biri. Bu sebeple kurum olarak, sahip olduğumuz geniş ve örgütlü ağların sağladığı güçle toplumsal değişimin yönünü belirleme etkimizin farkındayız. Şiddetin yalnızca evlerin içinde yaşanmadığını, etkisinin sadece ev içinde kalmadığını biliyoruz. Çünkü şiddet sadece birinin iş yaşamını değil, kurumun kültürüne kadar sirayet eden, onu sessizce aşındıran bir etkiye sahip. Buna karşı yapısal ve net adımlar atmalı, şiddete karşı mücadelede taraf olmanın somut göstergeleri üzerine çalışmalıyız.

Deneyimlerimiz, bu tür çalışmaların etkili olabilmesi için üst yönetim tarafından da sahiplenmesinin, süreçlerin gizlilik ve güven temelinde tasarlanmasının ve çalışanlara erişilebilir destek mekanizmalarının hayata geçirilmesinin kritik olduğunu gösteriyor.

Ayrıca kurumların bu konuyu yalnızca bir sosyal sorumluluk başlığı olarak değil, çalışan esenliğinin ayrılmaz bir parçası olarak ele alması gerektiğini düşünüyoruz. Bu yaklaşım hem kurum kültürünü güçlendiriyor hem de çalışanların kendilerini daha güvende hissettikleri bir çalışma ortamı yaratıyor.

"İLETİŞİM KANALLARIMIZI GELİŞTİRECEĞİZ"



Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalarınız var mı?

Garanti BBVA'da çeşitlilik, kapsayıcılık ve çalışan esenliği alanlarında yeni uygulamalar geliştirerek, çalışanlarımızın her açıdan desteklendiği bir kurum kültürünü güçlendirmeyi sürdüreceğiz. Ev İçi Şiddet Platformu kapsamında farkındalığı artıran çalışmalar yürütürken ve liderlerimizi bu konuda daha da güçlendirecek çözümler sunarken özellikle çalışanlarımızın ihtiyaç duydukları kaynaklara kolayca erişebilecekleri iletişim kanallarını geliştirmeye devam edeceğiz.

Maxion Jantaş, “ÖnceSen” diyerek kurumsal aidiyeti güçlendirdi



Maxion Jantaş, iki yıl önce başlattığı “ÖnceSen” inisiyatifiyle PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde “Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar” kategorisinde ödül kazandı. Maxion Jantaş Genel Müdürü Emre Sipahi, “Bu inisiyatifle, kriz anlarında bile dayanıklılığını koruyan, çalışma arkadaşlarımızın fiziksel ve zihinsel sağlığını bütünsel bir yaklaşımla gözetilen güvenlik kültürü inşa ettik” diyor.



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri’nde büyük ölçekli işletmeler kategorisinde “Yaşam Kalitesini Destekleyen Uygulamalar” ödülünü kazandınız. Bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınız neler oldu?

Bu başarı, uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımımızın sonucu. Biz üretimin tam kalbinde yer alan bir ekip olarak, ‘önce insan’ ilkesini yalnızca bir söylem değil, sahada yaşanan bir gerçeklik haline getirmeyi hedefledik. Teknolojiyi, fiziksel çalışma ortamımızı ve ekiplerimizin katılımını bir araya getirerek gerçek ve sürdürülebilir bir çalışan deneyimi inşa ettik.

Bu çalışmalarımız arasında yer alan ve çevik yaklaşımla hayata geçirdiğimiz iş güvenliği inisiyatifi olan “ÖnceSen”, PERYÖN jürisi tarafından birincilik ödülüne layık görüldü. Bu inisiyatif, iş sağlığı ve güvenliği performansını yasal gereksinimlerin ve mevzuatın ötesine taşıyarak kültürel bir dönüşüm odağında tüm süreçleri yeniden yapılandırmayı hedefleyen yenilikçi bir yaklaşım olarak öne çıkıyor.

Bu inisiyatifle, kriz anlarında bile dayanıklılığını koruyan, çalışma arkadaşlarımızın fiziksel ve zihinsel sağlığını bütünsel olarak sahiplenen bir güvenlik kültürü inşa ediyoruz. Böylece her bir arkadaşımızın kendini değerli hissettiği, ‘sıfır kaza’ hedefimize emin adımlarla ilerleyen, sürekli öğrenen ve gelişen bir organizasyon olma yolunda güçlü bir ivme kazanıyoruz. Proje, çevik metodolojileri iş güvenliği süreçlerine entegre ederek riskleri hızlı değerlendiren, çözüm üreten, çok sesli ve organizasyon genelinde güvenlik kültürünü yaygınlaştıran dinamik bir model oluşturdu.



EMRE SİPAHİ
Maxion Jantaş Genel Müdürü

“ÖNCESEN BİR GÜVENLİK KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞTÜ”

ÖnceSen adlı projenize ne zaman ve hangi gerekçelerle başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?

“ÖnceSen” inisiyatifi için yaklaşık 2 yıl önce çalışmaya başladık. Öncelikle mevcut iş güvenliği süreçlerimizi değerlendirdik, üst yönetimimizin, yönetim ekibimizin ve çalışma arkadaşlarımızın geri bildirimlerini topladık ve öncelikli konuları belirledik. Ana stratejimizi titizlikle oluşturduktan sonra projemizi; kültür ve teknik odaklı yaklaşımlar, dijital ve fiziksel uygulamalarla bütünleştirdik. Bu sayede güvenlik kültürünü şirketimizin her seviyesine, en uç noktaya kadar yaymayı başardık.

Süreç boyunca ölçüm ve geri bildirim mekanizmalarını sürekli çalıştırdık, böylece projenin etkinliğini ve çalışan katılımını artırdık. 2 yıl boyunca dinamik ekip mantığıyla sürekli yeni insanları işin içine katarak, herkesin güvenlik lideri olmasını sağladık. Bu sayede aksiyonların hızını üçe hatta dörde katlayarak dönüşümü kurum geneline yaymayı başardık.

Bugün geldiğimiz noktada “ÖnceSen”, sadece bir proje değil; sahada yaşayan, gelişen ve her gün yeniden üretilen bir güvenlik kültürü haline gelmiş durumda.

“KURUMSAL AİDİYET DUYGUMUZ DAHA DA GÜÇLENDİ”

Bu çalışmalarınız şirketinize hangi katkıları sağladı?

ÖnceSen projemiz, operasyonel verimlilikten kurumsal kültüre kadar her alanda insanı merkeze alan ve katılımı teşvik eden yaklaşımımızı yansıtıyor. Bu çalışmalar, kurum



genelindeki güvenlik kültürünün ne kadar köklü ve güçlü bir dönüşüm geçirdiğini açıkça ortaya koyuyor. Bu süreçte uygulanan yenilikçi yaklaşımlar ve çalışan odaklı stratejiler hem güvenlik performansında hem de çalışan katılımında dikkat çekici iyileşmeler sağladı.

Çevik metodolojileri iş güvenliği süreçlerimize entegre ederek risk yönetiminde tamamen proaktif bir yapıya kavuştuk. Bu dönüşüm, iş kazası oranlarımızda kayda değer düşüşler sağlarken performans metriklerimize de doğrudan yansıdı. Aynı zamanda çalışma arkadaşlarımızın iş ortamındaki hem fiziksel hem de psikolojik güvenlik algısını en üst seviyeye çıkardık. Artık tüm çalışma arkadaşlarımız, kendilerini her açıdan çok daha güvende hissediyor.

Geldiğimiz noktada, sıfır kaza vizyonumuza olan sarsılmaz inanç, organizasyonumuzun her kademesinde derinlemesine pekişmiş durumda. Çalışma arkadaşlarımızın hem iş güvenliği süreçlerine aktif katılımı hem de süreçlere gönüllü olarak dahil olmaları, kurumsal aidiyet duygumuzu derinden güçlendirdi. Sadece işini yapan kişi değil, şirket kültürünü dış dünyaya yansıtan birer elçi olduk.

Ayrıca farklı departmanlardan, farklı tecrübelere sahip çalışanlar bir araya gelerek ortak bir amaç doğrultusunda birlikte öğrenerek, fiziksel, dijital, iletişim araçları etkin kullanarak organizasyonu geliştirmek için önemli katkılarda bulundu. Bu durum, potansiyel yetenekler için şirketimizi daha cazip hale getirerek işveren markası algımızı yükseltti. İnsan kaynakları yönetiminin en prestijli organizasyonlarından biri olan PERYÖN'den ödül almak, sürdürülebilirliğe, insana ve topluma verdiğimiz değerin sektör nezdinde bağımsız ve prestijli bir kurum tarafından tescillenmesi anlamına geliyor.

“DENEYİMLERİMİZİ DİĞER ŞİRKETLERLE PAYLAŞIYORUZ”

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

Bu başarı, yalnızca kendi şirketimiz için değil, tüm paydaşlarımızın da ilham alabileceği, deneyim aktarımına

açık ve çok yönlü bir modelin ürünüdür. Bu anlayışla, farklı şirketlerle benchmark ziyaretleri gerçekleştirerek karşılıklı deneyim aktarımında bulunuyor, uygulamaları yerinde gözlemleme fırsatları da buluyoruz.

İnisiyatifin temelinde iş güvenliğini; sadece teknik bir zorunluluk olarak görmek yerine, şirket kültürünün en kritik yapı taşı olarak benimsemek yatıyor. Bu kültürel dönüşümün tüm yönetim kademeleri tarafından sahiplenilmesi, liderlik taahhüdü ile somutlaştırılması ve organizasyonun tamamına yayılması, başarımızın en önemli ön koşulu oldu.

İş süreçlerine çevik metodolojileri entegre ederek, potansiyel riskleri daha henüz oluşmadan, proaktif bir yaklaşım olan “kök neden” analiziyle tespit etmek kritik öneme sahiptir. Hızlı değerlendirme, anında çözüm üretme ve sahaya hızlı yansıtma yeteneği, güvenlik performansını doğrudan yükseltir. Güvenlik kültürünü en üst seviyeye taşıyanlar, sahadaki çalışanlardır. Bu nedenle, çalışanların fikirlerine değer verilen, onların geri bildirimlerinin süreç tasarımlarına yön verdiği katılımcı bir yönetim modeli uygulanmalıdır. Çalışanların güvenlik süreçlerine gönüllü ve aktif katılımını teşvik eden teşvik mekanizmaları geliştirilmelidir.

“AJANDAMIZDA TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜMÜ HIZLANDIRMAK VAR”

Gelecekte bu alandaki uygulamalarınızın kapsamını genişletecek misiniz? Gündeminizde yeni projeler var mı?

PERYÖN İnsana Değer Ödülü, bizim için büyük bir motivasyon kaynağı oldu. “ÖnceSen” inisiyatifinin kapsamını genişletmek ve etki alanını maksimize etmek adına stratejik bir plan hazırladık. Amacımız, şirketimizin temel vizyonu olan iş sağlığı ve güvenliği kültürünü daha da derinleştirerek bu modeli diğer işletmelerimizde de yaygınlaştırmak.

İnisiyatifi daha kapsamlı, etkileşimli ve sürdürülebilir hâle getirmek için DOJO odamızdaki eğitim içeriklerini zenginleştirecek, çalışanlarımızın gelişim yolculuklarına rehberlik edecek ve geri bildirim araçlarımızı çeşitlendirerek uygulamanın her seviyede görünürlüğünü artıracaktır. Ayrıca yapay zekâ temelli uygulamaları yaygınlaştırmayı hedefliyor, hem kurum içi hem de dış paydaşlarımızla iş birliğini güçlendiriyoruz.

Bu yıl odağımız yapay zekâ destekli uygulamalar, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik olarak öne çıkıyor. Çalışma arkadaşlarımızın esenliğini ve organizasyonumuzdaki deneyimlerini artırmak amacıyla süreçlerimizi teknoloji odağında tekrar ele alıyoruz. Sürdürülebilirlik alanında ise sosyal etkimizi güçlendirmek adına kendi etki alanımızda projeler hayata geçiriyoruz, özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı uygulamalarımızı genişleterek özellikle genç yetenekler, dezavantajlı bireyler ve kadınlara yönelik yeni programları hayata geçirmeye başladık.



Dr. Necdet KENAR
py@peryon.org.tr

Kadının klasik ikilemi: İŞ HAYATI-EVLİLİK VE ANNELİK

“Kadınlardan bir yandan iş gücüne katılarak ekonominin büyümesine katkı sağlamaları, diğer yandan evlenip çocuk sahibi olarak demografik dengeyi korumaları bekleniyor. Ancak evlilik ve özellikle annelik, hala kadınların istihdamdan kopmasına ve ücret eşitsizliğinin derinleşmesine yol açıyor. Doğurganlık hızının gerilediği, nüfusun hızla yaşlandığı bir dönemde bu ikili beklenti, Türkiye’nin hem ekonomik hem de toplumsal geleceği açısından kritik bir gerilim alanı oluşturmuyor.”

Yüksek büyüme ve refah artışı için kadınlardan iş gücü piyasasına katılmaları, istihdam edilmeleri, kariyerlerinde ilerlemeleri, cinsiyetten kaynaklanan ücret eşitsizliğinin giderilmesini bekliyoruz. Aynı zamanda yine sürdürülebilir büyüme için kadınlardan evlenmelerini ve çocuk yapmalarını istiyoruz. Hükümetler her iki konuda da tedbirler alıyor, projeler uyguluyor.

Ancak kadınların istihdam performansları ile evlilik ve annelik arasındaki ikilemi, hala gündemde önemli bir yer tutuyor. Sorun küresel, sadece bize özgü değil. Türkiye’de ve daha az gelişmiş bölgelerde özellikle başta evlilik ve sonrasında annelik, gelişmiş ülkelere kıyasla kadının istihdamı olumsuz etkiliyor. Rakamlarla ifade etmek gerekirse; Türkiye’de kadın iş gücü oranı yüzde 35,9 ve istihdam oranı ise yüzde 31,9. Erkek iş gücü oranı yüzde 71,5, istihdam oranı ise yüzde 66,7. Rakamlar neredeyse yarı yarıya, üstelik cinsiyet ücret farkı yüzde 6,9. AB ülkeleri ortalamasında cinsiyet istihdam farkı 10 puan, ücret farkı ise 14,1 puan.

Evlilik ve annelik kadını iş hayatından uzaklaştırıyor

Türkiye’de kadın iş gücü ve çalışan sayısının erkeklerinkinin yarısı kadar olmasının en temel nedeni, öncelikle evlilik ve sonrasında annelik. Geçen yıl BETAM ve İSPER tarafından yapılan araştırmayı PY’de paylaşmıştık. İstanbul’da çalışan kadınların yaklaşık üçte biri evlendikten sonra işinden ayrılıyor. İlk çocuğun doğumu ise kadın istihdamında ek olarak yüzde 7,2 puanlık düşüşe yol açıyor. Evlilik ve doğum nedeniyle kariyerine ara veren kadınların önemli bir kısmı, çalışma hayatına dönemiyor. Türkiye’de cinsiyet rollerine dair geleneksel beklentiler, evli kadınların kariyer hedeflerinden ziyade ev işleri ve bakım sorumluluklarını önceliklendirmesine yönelik. Bu arada iş kanunu da

kadını eve yönlendiriyor. Evlilik ile kazanılan kıdem tazminatı uygulaması, kadının işten ayrılmasını teşvik eden yasal bir düzenleme.

Annelik, ücret eşitsizliğinin de en önemli nedeni!

2023’te Nobel Ödülü kazanan Harvard Üniversitesi’nden Claudia Goldin, konu ile ilgili akademik çalışmalarında, ücret eşitsizliğinin temel nedeninin annelik olduğunu söylüyordu. (PY’de bu konuya değinmiştik). Son yıllarda farklı ülkelerde yapılan çalışmalar da bu görüşü destekliyor. The Economist Dergisi, 11 Şubat 2026 tarihli sayısında, bu çalışmaları gündeme getiren bir makale yayımladı. Hamile kalma plan ve/veya olasılığı olan kadınların ücretleri, erkeklerden daha düşük iken, hamile kalma olasılığı olmayan kadınların erkeklerle aralarında ücret eşitsizliği ortadan kalkıyor. Çalışmalara göre kadınların geleceğe yönelik hamilelik kararları, gelecekteki ücretlerini etkileyebilir; çünkü hamile kalmayı planlayan kadınlar beşeri sermayelerine farklı yatırımlar yapabilirler. Örneğin, doğum yaptıktan sonra kariyerlerinden geri çekilebileceklerini bilerek eğitime, kişisel gelişime daha az harcama yapabilirler. Özetle hem anneliği hem de kadınların anneliği beklerken alabilecekleri kararları ortadan kaldırırsanız, ücret farkı ortadan kalkıyor gibi görünüyor.

Doğurganlık hızı düşüyor, nüfus hızla yaşılanıyor!

Kadınlardan bir diğer beklenti de çocuk sahibi olmaları. TÜİK nüfus verilerine göre toplam doğurganlık hızı, 2001 yılında 2,38 çocuk iken 2014 yılından itibaren aralıksız düşüş eğilimine girerek 2024’te 1,48 çocuk olarak gerçekleşti. Doğurganlık hızı, eğitimsiz/düşük eğitilmiş anneler için 2,65 çocuk iken, yükseköğrenim mezunu

anneler için 1,22 çocuk oldu (Toplam doğurganlık hızı, bir kadının doğurgan olduğu dönem olan 15-49 yaş grubunda doğurabileceği ortalama çocuk sayısıdır). Toplam doğurganlık hızı, son sekiz yıldır nüfusun yenilenme seviyesi olan 2,10'un altında. Aynı zamanda yaşlı nüfusta hayatta kalma beklentisi de her yıl uzuyor.

Bu ne demek? Genç nüfus azalıyor, yaşlı nüfus artıyor, demografik yapı bozuluyor, yaşlılık krizine doludizgin gidiyoruz. Öyle ki TÜİK 2050 yılı projeksiyonlarına göre, bugün yüzde 10,6 olan yaşlı nüfusun (65+) payının 2050'de çocuk nüfus oranının üzerine çıkarak yüzde 23'e yükseleceği tahmin ediliyor.

Yaşlılık krizi demek, yaşlı nüfus artarken çalışma çağındaki nüfusun ve dolayısıyla iş gücünün ve istihdamın azalması, ekonominin daralması, kişi başı gelir ve kamu gelirlerinin azalması demek. Keza yaşlı nüfus ile birlikte emekli sayısı ve emekli ödemeleri ile sağlık giderleri de artacak. Sonuç; çöken emeklilik sistemi, emekli aylıkların reel değerlerinin daha da azalması, kamunun borç yükünün artması ve ekonomik kriz.

Yaşlılık krizine çözüm: Doğum hızı ile emeklilik yaşının artışı

Demografik yaşlanmayı önleyebilecek tedbir, doğum hızının artırılması. Hükümet olayın farkında, geçen yılı "Aile Yılı" ilan etti ve Cumhurbaşkanlığı Nüfus Politikaları Kurulu oluşturuldu. Hedef azalma eğiliminde olan doğum hızını artırmak, nüfusun yenileme seviyesi 2,1'e yaklaştırmak. Özetle kadınlardan evlenmeleri ve çocuk yapmaları bekleniyor. Son derece mantıklı.

Yaşlılık krizine yönelik diğer önemli çözüm, emeklilik yaşının artırılması ve sisteminin aktüeryal yapısının güçlendirilmesi. Ancak maalesef oy kaygısı nedeniyle politikacılar emeklilik yaşını yükseltmek yerine tam tersine erken emeklilik yasaları çıkarıyorlar: EYT bunun son örneği. Nüfusumuz henüz gençken emeklilik sistemini ve ülkeyi krize sokuyorlar. Politikacılar kendilerinden beklenen sorumluluk ve sağduyuyu göstermiyor ama kadınlardan hem istihdam hem de çocuk performansı bekliyor.

Çalışan annelerin çilesi!

Türkiye'de kadınlar, özellikle çalışan anneler ev içi sorumlulukların orantısız bir kısmını üstleniyor. Kadınlar, ücretli istihdam ve ev işleri birlikte ele alındığında, erkeklere kıyasla sürekli olarak daha fazla saat çalışıyor. Örneğin, İstanbul'da çalışan anneler haftada yaklaşık 100 saat ev içinde ve dışında çalışıyor. Bu durum, kadınların çift vardiya olgusuyla karşı karşıya olduğunu doğruluyor. Kısaca kadınlar bir yandan da büyük bir zaman baskısı altındalar.

Bu tablo bize şunu söylüyor: Kadınlardan aynı anda hem kusursuz çalışan hem de "ideal" anne olmalarını bekleyen bir sistem sürdürülebilir değil. Çözüm, kadınları iki rol arasında sıkıştırmak yerine, bakım yükünü toplumsallaştıran, esnek ve adil çalışma modellerini hayata geçiren, erkeklerin sorumluluğunu artıran bütüncül politikalar üretmek. Aksi halde hem ekonomik büyüme hem de demografik denge hedefi, kadınların omuzlarında taşınamayacak bir yük olarak kalmaya devam edecek.





LİDERLİĞİN ÖTESİNİ HEDEFLERMEK Peki ya sonra?

Rıza Kadılar*

py@peryon.org.tr

“Liderliğin sınavı, yetkinin zirvesinde değil, yetkinin azaldığı anda başlar. Sürdürülebilir liderlik yalnızca performans üretmekle değil, etik bir kültür inşa etmekle mümkündür. Etik, güçlü olduğumuz zaman değil; güçle aramıza mesafe koyabildiğimiz zaman anlam kazanır. Kurumlar, bireylerin merkeziliğiyle değil, değerlerin sürekliliğiyle ayakta kalır. ‘Peki ya sonra?’ sorusu, işte tam da bu cesareti ölçer.”

Karatide sporculara öğretilen önemli bir teknik vardır. Tuğlayı kırmak için tuğlanın kendisini değil, birkaç santimetre altını hedef alırsınız. Odak noktanız görünen yüzey değil, onun ötesidir. Çünkü kırılma, tam da o birkaç santimetre ileride gerçekleşir. Eğer bakışınız yalnızca tuğlanın üzerinde kalırsa, darbeniz yüzeyde durur. Ama hedefi biraz öteye taşıdığınızda, hareketiniz süreklilik kazanır ve sonuç doğal olarak gelir.

Liderlik gelişimi de böyledir. Çoğu yönetici liderliğini bulunduğu pozisyonun içinde geliştirmeye çalışır. Oysa gerçek gelişim, o pozisyonun ötesini hedeflediğinizde başlar. “Peki ya sonra?” sorusu tam da burada anlam kazanır. Bugünkü unvanım, bugünkü yetkim, bugünkü merkeziliğim sona erdiğinde liderliğim neye dayanacak? İşte bu soru, yalnızca kariyer planlamasının değil, olgun bir liderlik anlayışının temelidir.

Kurumsal hayatta merkezde olmak, karar vermek ve yön göstermek çoğu zaman liderliğin doğal bir uzantısı olarak görülür. Ancak merkezilik geçicidir. Roller değişir, görevler devredilir, yeni kuşaklar gelir ve kurumların öncelikleri dönüşür. Buna rağmen liderlik çoğu zaman yalnızca mevcut performans üzerinden tanımlanır. Oysa asıl mesele, rol sonrasında hazırlanabilmektir. Gücün azaldığı, yetkinin daraldığı ya da merkezin değiştiği anlarda liderliğin devam edip edemeyeceği sorusu, çoğu kurumda açıkça konuşulmasa da derinden hissedilir.

Karar verirken insani etki de gözetilmeli

Yapay zekâ sistemlerinin hızla karar süreçlerine entegre edildiği, veriye dayalı yönetim anlayışının güçlendiği bir çağda bu soru daha da önem kazanıyor. Bilgi demokratikleşirken, teknik uzmanlık tek başına yeterli olmaktan çıkıyor. Yetki önemini korusa da belirleyici olan, kişisel muhakeme gücü, bilişsel empati ve insan

onurunu merkeze alan bir duruş oluyor. Artık mesele yalnızca doğru kararı vermek değil; o kararın insani etkisini gözetmek ve teknolojinin ürettiği sonuçların sorumluluğunu üstlenmek.

Tam da bu noktada “Peki ya sonra?” sorusu bireysel olmaktan çıkıyor ve kültürel bir soruya dönüşüyor. Yazmakta olduğum yeni kitabım “Beyond the Corner Office”, işte bu olgu üzerine şekilleniyor. Eğer liderler yalnızca mevcut pozisyonlarına yatırım yapar ve gelişimlerini o rolün sınırları içinde tanımlarlarsa, kurum içinde görünmez bir kırılma oluşuyor. Güçle özdeşleşmiş kimlikler, güç azaldığında savunmacı hâle gelip, eleştiriye ve gelişime kapalı yapılar ortaya çıkarabilir. Böyle bir ortamda genç yöneticiler alan bulmakta zorlanır. Böyle ortamlarda etik ilkeler çoğu zaman yazılı metinlerde kalır çünkü etik, ancak güçle sağlıklı bir mesafe kurulabildiğinde gerçek bir anlam kazanır.

Mentorluk yalnızca bir deneyim aktarımı değildir

Liderliğin birkaç santimetre ötesini hedeflemek ise süreklilik bilinci yaratır. Bu bilinç, yetki olmadan da etkili olabilmeyi, merkezde olmadan da katkı sunabilmeyi içerir. Böyle bir yaklaşım, mentorluk temelli bir kültürü besler. Mentorluk burada yalnızca ilham veren bir deneyim aktarmak değildir; yargısız bir duruşla dinlemek, karşısındakini düşünme alanını genişletmek ve kendi doğrularımızı mutlaklaştırmadan rehberlik edebilmektir. Bilişsel empati, yani karşımızdakini bulunduğu yerde ve kendi bakış açısında yalnız olmadığını hissettiği bir diyalog bu yönde bilinçli bir çaba, bu kültürün temel taşlarından biridir.

Bu yaklaşımın bir başka boyutu da kültürel arınmadır. Birçok kurumda güç kaybı, görev devri ya da merkezden çekilme hâli sessizlikle karşılanır. Bu konu

hakkında yüksek sesle konuşulmaz. Oysa bu sessizlik, zamanla toksik davranışların zeminini hazırlar. Kontrolü kaybetme korkusu mikro yönetimi besler, görünür kalma arzusu gereksiz müdahalelere yol açar, yeni liderlerin gelişimi bilinçsizce engellenir.

Başka fırsatlarda defalarca dile getirdiğimiz “zombi kültürler” metaforu burada anlam kazanıyor. Dışarıdan canlı görünen ama içeride sorgulamayan, alışkanlıkla hareket eden yapılar... Bu yıl Oscar adayları arasında yer alan “Sinners” filmindeki atmosferi hatırlayalım. Karakterler görünmez bir etki altında, tekrar eden davranış kalıplarının içinde sıkışmış gibidir. Kurumlar da merkezdeki birkaç kişinin reflekslerine bağımlı hâle geldiğinde benzer bir durağanlığa sürüklenebilir. Geçmişte yaşanmış travmalar, bir şekilde toplumsal hafızaya kazınmış olarak nesiller boyu aktarılmaya devam eder. Birçok yeni strateji ve kültür değişim inisiyatifleri hazırlanır fakat gerçek bir bilinçli dönüşüm gerçekleşmez.

Sürdürülebilirlik bir kültürün olgunluğuna dayanır

Bu tür kültürlerin panzehiri, merkeziliğe bağımlı olmayan liderlik anlayışıdır. Gücü paylaşabilen, alan açabilen ve gerektiğinde geri çekilebilen bir liderlik... Böyle bir yaklaşım yalnızca etik açıdan değil, stratejik açıdan da kurumları güçlendirir. Çünkü sürdürülebilirlik bir kişinin varlığına değil, bir kültürün olgunluğuna dayanır.

“Şirketler için bir diğer tehlike ise lider değişiminde yaşanan tavır. Eğer bu değişim sessizlikle karşılanır ve doğru bir bilgilendirme yapılmazsa kurum kültüründe tahribatın da yolu açılmış olur. Çünkü sessizlik toksik davranışlar için zemin hazırlar ve ‘zombi kültürler’ oluşur. Sorgulamayan, alışkanlıkla hareket eden, canlı görünen ama aslında yenilenmeyen kurumların sayısı artar.”

Belki de artık daha cesur bir soruyu gündeme getirme zamanı gelmiştir: Yetkim ve kurumsal gücüm ortadan kalktığında da aynı insan olarak kalabilecek miyim? Kurum benden bağımsız ilerlediğinde bunu tehdit olarak mı, yoksa başarı olarak mı göreceğim? İşte liderliğin birkaç santimetre ötesi tam olarak burasıdır.

Eğer kurumlarınızda bu soruyu güvenli bir çerçevede ele almak, liderlik gelişimini yalnızca mevcut performansla değil, “sonrasına hazırlık” perspektifiyle zenginleştirmek isterseniz, bu diyalogu birlikte derinleştirebiliriz. Çünkü asıl mesele tuğlaya odaklanmak değil, birkaç santim ötesini hedefleyebilmektir.

Peki ya sonra?





Özgür Yeşilyurt
Yüngül*

py@peryon.org.tr

AI çağında asıl mesele: ORGANİZASYONUN YENİDEN TASARIMI

“İnsan kaynaklarını AI çağında çok önemli görevler bekliyor. Bu görevler, yapay zekâ teknolojisi mevcut süreçlerine entegre etmekten çok daha büyük. Organizasyonun kendisini yeniden tasarlamak gerekiyor. Bunun içinde yönetici gelişim programlarının yeniden kurgulanması, performans sisteminin revizyonu, karar ve rol mimarisinin haritalanması, yeniden tanımlanması, yetkinlik setinin güncellenmesi gibi aksiyonlar var.”

Yapay zekâ artık deneysel bir teknoloji değil, kurumların büyük bölümünde günlük işleyişin parçası haline gelmiş durumda. McKinsey’in 2025 tarihli küresel araştırmasına göre şirketlerin yüzde 88’i en az bir iş fonksiyonunda yapay zekâ kullanıyor. Ancak aynı araştırma önemli bir ayrımı ortaya koyuyor: Bu şirketlerin yalnızca yüzde 39’u yapay zekânın işletme kârlılığı üzerinde anlamlı bir etki yarattığını belirtiyor. EBIT’te yüzde 5 ve üzeri etki sağlayan “yüksek performanslı” şirketler ise toplamın yalnızca yüzde 6’sını oluşturuyor. Yapay zekâ hızla yaygınlaşıyor ancak kurumsal değer üretimi aynı hızla artmıyor.

Peki bu yüzde 6’lık grubu diğerlerinden ayıran nedir? Araştırmanın öne çıkan bulgusu bu ayrımı net biçimde ortaya koyuyor. Yapay zekâdan anlamlı iş etkisi elde eden şirketlerin iş akışlarını ve süreçlerini temelden yeniden tasarlama oranı, diğerlerine kıyasla yaklaşık üç kat daha yüksek. Ayrışmayı yaratan unsur teknolojiye yapılan harcama değil, iş modelinin ve süreç yapısının yeniden yapılandırılması.

Bu bulgular, yapay zekâ dönüşümünü yalnızca bir teknoloji gündemi olmaktan çıkarıp organizasyon tasarımının merkezine taşıyor. Konu artık “Hangi modeli kullanalım?” sorusu değil, “AI çağında iş nasıl organize edilmeli?” sorusu. Ve bu sorunun yanıtı teknolojiye değil, organizasyonun karar mimarisinde yatıyor.

Değişen şey operasyon değil, karar katmanı

Yapay zekâ önceki dijitalleşme dalgalarından farklı olarak yalnızca operasyonel verimlilik sağlamıyor. Analiz ediyor, tahmin ediyor, örüntü tespit ediyor ve karar önerileri

sunuyor. Bu nedenle etkilediği alan salt süreç akışı değil, karar katmanı.

Davos 2026’da Philips CEO’su Roy Jakobs, yapay zekâyı ölçeklendirmede karşılaşılan en büyük zorluğun teknolojinin kendisinin olmadığını, yapay zekânın kurum içinde gerçekten benimsenmesini sağlamanın asıl zorluk olduğunu vurguladı. Jakobs’un dikkat çektiği nokta, yapay zekânın salt sistemlere entegre edilmesinin yeterli olmadığı yönünde. Jakobs, “Eğer günlük işleyiş ve karar süreçlerine yerleştirilmezse yapay zekâ değer üretemeyecek” diyor. Benzer şekilde Accenture CEO’su Julie Sweet, ‘insan döngüde değil, insan liderlikte’ yaklaşımını dile getirerek karar sorumluluğunun merkezinde insan muhakemesinin kalması gerektiğine dikkat çekti.

İnsan kaynakları için beş kritik tasarım alanı

Bu da yapısal bir gerçeğe işaret ediyor. Roller, yetki sınırları ve karar sorumluluğu yeniden tanımlanmazsa, teknoloji ne kadar güçlü olursa olsun kurumsal ölçekte kalıcı etki yaratamaz. Hangi karar hangi veriye dayanarak, kim tarafından ve hangi yetki sınırları içinde alınacak? Kalıcı bir etki için bu soruların yanıtlarının netleşmesi gerekiyor. Yapay zekâ destekli analizler, insan onayına tabi kararlar ve tamamen insan muhakemesine dayalı alanlar açık biçimde ayrıştırılmadığında sorumluluk bulanıklaşır. Teknoloji süreci hızlandırır ancak karar kalitesini belirleyen sorumluluk ve yetki dağılımının netliğidir.

İnsan kaynaklarının bu dönemde asıl odaklanması gereken konu, yapay zekâ teknolojisi mevcut süreçlerine entegre etmekten çok daha büyük. Ana odak

noktası organizasyonu yeniden tasarlamak olmalı. Bu da en az beş alanda sistematik çalışma gerektiriyor.

Bu alanların ilki **rol mimarisinin yeniden tanımlanması**. Görev listeleri üzerinden yazılmış iş tanımları, yapay zekâ destekli çalışma ortamında yetersiz kalıyor. Yapay zekâ bazı görevleri devraldıkça, aynı pozisyondaki kişinin günlük işi kökten değişiyor ama iş tanımı çoğu zaman değişmeden kalıyor. AI müşteri sorularının yüzde 70'ini karşılamaya başladığında, müşteri temsilcisinin rolü rutin yanıtlamadan karmaşık vaka yönetimine kayar. Bu kaymayı iş tanımına yansıtmayan kurum, yanlış beklentilerle işe alır, yanlış kriterlere göre değerlendirir ve sonunda doğru insanı kaybeder.

İkinci alan **yetkinlik setinin güncellenmesi**. Analitik okuryazarlık, veriyle çalışma becerisi, eleştirel düşünme ve AI ile iş birliği kapasitesi artık bir avantaj değil, temel bir gereklilik. Uzmanlığın tanımı da değişiyor artık bilgiye sahip olmak yeterli değil, sistemin sunduğu analizi eleştirel biçimde değerlendirebilmek ve karar sürecine doğru şekilde dahil edebilmek kritik bir ayrışma noktası. AI'nın sunduğu performans analizini sorgulayamayan bir çalışan, sistemi kullanıyor olsa bile ondan değer çıkaramaz. Daha kötüsü, model çıktısını sorgulamadan kabul etme alışkanlığı - bir tür AI körleşmesi - zamanla çalışanın kendi muhakeme kapasitesini de zayıflatır. Özellikle yöneticiler için bunun sonucu, karar üreten bir konumdan yalnızca sistem çıktısını onaylayan bir role kaymaktır.

Üçüncü alan **karar mimarisinin haritalanması**. Kurumsal düzeyde karar türlerinin sınıflandırılması - AI destekli, insan onaylı ve tamamen insan merkezli karar alanlarının netleştirilmesi - hem operasyonel verimlilik hem yönetim açısından belirleyici hale geliyor. Terfi veya ücret artışı öneren bir analiz sistemi kullanıldığında, bu önerinin bağlayıcılığı ve son kararın kime ait olduğu tanımlanmamışsa ortaya çıkan şey verimlilik değil, sorumluluk boşluğu.

Dördüncü alan **performans sisteminin revizyonu**. Yalnızca çıktı miktarını ölçen sistemler, AI destekli ortamda yanıltıcı sonuçlar verebilir. Asıl ölçülmesi gereken şey hız değil; karar kalitesi, muhakeme derinliği ve AI ile iş birliği kapasitesi. Bu kriterleri performans sistemine taşıyamayan kurumlar, yapay zekâyı kullanır ama neye yaradığını gösteremez. Örneğin AI destekli müşteri hizmetlerinde sistem rutin soruları devralınca, insan temsilciye yalnızca karmaşık ve yüksek riskli vakalar kalır. Ama kapatılan çağrı sayısı hala ana performans kriteri olarak takip ediliyorsa, daha az çağrı kapatan ama daha zor kararları doğru yöneten temsilci düşük performanslı görünür.

Beşinci alan ise **yönetici gelişim programlarının yeniden kurgulanması**. Karar süreçlerinde yapay zekâdan gelen analiz ve öneriler arttıkça yönetici "ne yapılacağını söyleyen kişi" olmaktan çıkıyor. Yeni rol, farklı kaynaklardan — veriden, algoritmadan, ekipten - gelen bilgiyi birleştirip bağlam içinde doğru kararı

verebilmek. Örneğin geçmiş performans puanlarını ve hedef gerçekleştirme oranlarını analiz eden bir sistem, bir çalışanın terfi için uygun olmadığı sonucuna varabilir. Ama o çalışanın son altı ayda zorlu bir projeyi sırtladığını, ekip dinamiğini ayakta tuttuğunu ve potansiyelinin veriye henüz yansımadığını görebilecek olan yöneticidir. Algoritmayı okumak yetmez; algoritmanın göremediğini okumak gerekir. Bu geçişe hazır olmayan yöneticiler, ya sisteme körü körüne teslim olur ya da onu tamamen görmezden gelir; ikisi de değer kaybıdır.

Bu beş alan birbirinden bağımsız değil; birlikte bir sistem oluşturuyor. Rol mimarisi güncellenmedikçe yetkinlik modeli havada kalır; karar yapısı netleşmedikçe performans ölçümü anlamını yitirir. Dolayısıyla mesele tek tek projeleri hayata geçirmek değil, bu alanları tutarlı bir bütün olarak tasarlamak.

Önce yapı, sonra teknoloji

Şüphesiz yapay zekâ güçlü bir hızlandırıcı. Ama neyi hızlandırdığı tamamen yapının kalitesine bağlı. Rol tanımları belirsizse belirsizliği hızlandırır. Karar sorumluluğu dağınıksa dağınıklığı büyütür. Performans sistemi yanlış şeyi ölçüyorsa yanlış daha hızlı ödüllendirir. Yanlış kurgulanmış bir yapı yapay zekâ ile daha hızlı çalışır; ama daha doğru çalışmaz.

Bu nedenle dönüşümün sadece teknoloji yatırımdan ibaret olmadığını anlamak gerekiyor. Süreç netliği, rol ve yetkinlik tasarımı, karar yapısı ve yönetim çerçevesi - bunların her biri yapay zekânın değer üretebileceği zemini oluşturuyor. Teknoloji bu zeminin üzerine oturduğunda sonuç verir; zeminsiz kaldığında ise McKinsey'in işaret ettiği yüzde 94'lük gruba katılma riski artar.

İnsan kaynakları fonksiyonu için bu tablo bir tehdit değil, bir fırsat. Yapay zekâ çağında kurumun rekabet gücünü belirleyen şey hangi algoritmayı kullandığı değil; rollerini, kararlarını ve performans tanımını nasıl yeniden kurguladığı. Bu kurgunun mimarı olmak, İK'nın önündeki en stratejik sorumluluk.





37. Yuvarlak Masa Çalıştayı gerçekleşti

PERYÖN Ege Şubesi tarafından düzenlenen 37. Yuvarlak Masa Çalıştayı, Ono'nun ev sahipliğinde geniş bir katılımı ile gerçekleştirildi. Çalıştay kapsamında 2026 yılı yapay zekâ projeleri üzerine değerlendirmeler yapıldı; ihtiyaç haritalarının oluşturulması ve yapay zekâ uygulamalarının kurumsal süreçlere entegrasyonu konularında verimli bir bilgi paylaşımı sağlandı. Katılımcılar, deneyimlerini aktararak ortak akıl üretimine önemli katkı sundu.

Ono'nun geliştirdiği yapay zekâ çözümleri ve "Akıllı Performans Sistemleri" yaklaşımına ilişkin paylaşımlar ise teknoloji odaklı dönüşüm süreçlerine dair değerli perspektifler kazandırdı.

CHRO 100 - 2026 Listesinde PERYÖN Ege Gururu!

Happy Place to Work tarafından hazırlanan CHRO 100 - 2026 listesinde PERYÖN Ege Şubesi üyesi 6 yönetici yer aldı. Listede PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı ve Kastaş Sızdırmazlık Teknolojileri İnsan Kaynakları Direktörü Serap Manisalı'nın yanı sıra dernek üyeleri Yaşar Holding İnsan Kaynakları Direktörü Aylin Yüksel Gençyürek, Sun Şirketler Grubu İnsan Kaynakları Direktörü Özge Özbay, Viessmann İnsan Kaynakları Direktörü Yasemin Akkozak ve Vestel İnsan Kaynakları Genel Müdürü Zeynep Tarhan yer aldı.

CHRO 100 - 2026 listesine ilişkin açıklama yapan PERYÖN Ege Şubesi, listenin stratejik insan yönetimi uygulamaları, kurumsal dönüşüm süreçleri, çalışan deneyimi ve sürdürülebilir liderlik yaklaşımları açısından sektöre yön veren isimleri

bir araya getirdiğini belirtti. Açıklamada, "Listede yer alan liderlerimiz, insan kaynaklarının yalnızca operasyonel bir fonksiyon değil, kurumların uzun vadeli rekabet gücünü şekillendiren stratejik bir yapı olduğunu güçlü biçimde temsil ediyor" denildi.

Açıklamanın devamında şu görüşler paylaşıldı: "İnsan yönetiminin iş dünyasındaki rolünün yeniden tanımlandığı bir dönemde, üyelerimizin bu prestijli listede yer alması hem bölgesel hem de ulusal ölçekte önemli bir gösterge niteliğindedir. PERYÖN Ege Şubesi olarak, insan odaklı yönetim anlayışının gelişimine katkı sunan tüm liderlerimizi tebrik ediyor; çalışma hayatına değer katan bu yaklaşımın güçlenerek devam etmesini diliyoruz."



Manisalı, 5. Psikoloji Zirvesi'nde PERYÖN'ü temsil etti

PERYÖN Ege Şubesi Başkanı Serap Manisalı, İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde düzenlenen 5. Psikoloji Zirvesi'ne konuşmacı olarak katıldı. Konuşmasında endüstri ve örgüt psikolojisinin teorik bilgileri ile insan kaynakları uygulamalarını buluşturan deneyimlerini katılımcılarla paylaşan Manisalı, PERYÖN Ege Şubesi'nin vizyonunu, faaliyetlerini ve bölgedeki insan yönetimi ekosistemine sağladığı katkıyı aktardı.



PERYÖN üyeleri, Denizli ve İzmir'de bir araya geldi

PERYÖN Ege Şubesi, geleneksel üye buluşmalarını sürdürdü. Bu buluşmaların ilki 9 Ocak'ta Er-Bakır'ın ev sahipliğinde Denizli'de, ikincisi ise İnci Holding'in desteğiyle 10 Ocak'ta İzmir'de gerçekleştirildi.

Üye buluşmalarında derneğin 2026 yılına yönelik teftiş ve denetim süreçleri; iş ve sosyal güvenlik mevzuatındaki güncel değişiklikler; SGK ve bordro uygulamaları ile ücretlerin vergilendirilmesine ilişkin başlıklar ele alındı. Nazalı Hukuk Bürosu Sosyal Güvenlik, Muhasebe ve Bordro Hizmetleri Sorumlusu Okan Karagülle, yasal süreçler hakkında katılımcıları bilgilendirdi.



PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nin "Next Mentorlük Programı" başladı

PERYÖN Güney Marmara Şubesi, üniversite öğrencilerine yönelik kurguladığı "Next Mentorlük Programı"nın kick-off toplantısını gerçekleştirdi. Bu programla genç yetenekler; deneyimli profesyonellerden ilham alacak, güçlü yanlarını keşfederek gelişim alanlarını belirleyecek, bilgi ve vizyon kazanacak, güçlü bir network oluşturacak.





Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

İK'da mikro kişiselleştirme, güçlü ama yan etkileri olan bir ilaç

“Mikro kişiselleştirme birçok faydayı beraberinde getiren bir yaklaşım olsa da çokça da yan etki yaratabilecek bir özelliğe sahip. Şirketlerin insan kaynaklarında kişiye özel döneme geçebilmesi için verinin olması, bu verinin doğru okunması, şirket üst yönetiminin hem mantalite olarak hem de altyapı anlamında hazır olması gerekir. Aksi durumda kurumdaki adalet ve eşitliği sarsacak çok ciddi yan etkiler ortaya çıkabilir.”

İnsan kaynakları dünyasında son yıllara damgasını vuran bazı önemli kavramları, aslında farklı alanlardaki gelişmelere borçlu olduğumuzu kabul etmeliyiz. Üstelik bu kavramlar, bir araya geldiklerinde daha büyük ve anlamlı etkiler yaratmaya başladı. Örneğin çalışan deneyimi ve etrafında şekillenen yaklaşımlar, özünde müşteri deneyiminden esinlenerek doğdu. Benzer bir şekilde “İK'da mikro kişiselleştirme” ve onu bütünleyen unsurlar, dijital dünyadaki öncülerinden feyz alarak şekillendi. Çalışan deneyimi ve İK'da mikro kişiselleştirme arasında ise çağımızın gerekliliklerinden kaynaklanan sinerjiler doğal bir şekilde kendilerini gösteriyor.

Çalışanı tanıma yolculuğu evriliyor

Elbette bu gelişmeler bir günde yaşanmadı. Önce sadece demografik öğeler vardı. Şirketler, çalışanlarını bu bakış açısı ile kategorize etmeye başladı. Daha sonra kişilikler devreye girdi. Jung tipolojisi bunun için elverişli bir zemin oluşturdu. Jung'un mirasından da oldukça faydalanan çalışan deneyimi kavramı ile birlikte etnografik öğelerin ön plana çıktığı “persona” temelli bir yaklaşım benimsendi. Sonra gördük ki; tüm bu sınıflandırma çabaları, bizleri bir noktaya kadar getirse de dünyada yaşayan 8,3 milyar insanın her biri farklı birer birey. Bu durum da çalışma hayatında kurumları zorlayabiliyor.

Her ne kadar belirli kalıplara sokmaya çalışsak da yaş ya da daha popüler ifadeyle kuşak; kariyerimizde hangi evrede olduğumuz, deneyimlerimiz, hayattan ve profesyonel yaşamdan beklentilerimiz yani “motivasyonumuz”, yaşam tarzımız ve daha da ötesi değerlerimiz, etik çerçevemiz, öğrenme şeklimiz, nerede yaşadığımız, maddi imkanlarımız ve bunlara ekleyebileceğimiz birçok farklı kriter;

“birey” olarak bizleri çalışma arkadaşlarımızdan ayırıyor. Burada kritik soru şu: “Bu ayrışmalar, her çalışana özel uygulamalar yapılmasını gerekli kılar mı?” İkinci kritik soru da şu: “Eğer ilk sorunun yanıtı evet ise (hatta kısmen ya da duruma göre bile evet olsa) bunu yapabilmek mümkün müdür?” Ve nihayetinde de üçüncü kritik soru ile karşılaşıyoruz: “Bunu yapmak şirketler için anlamlı mı?”, bir başka deyişle “Değer mi?”

Bu soruların yanıtlarını aramaya başlamadan önce gelin kısaca mikro kişiselleştirmede nasıl bir yolculuk yaşandığını hatırlayalım. Dijital uygulama ve platformların, “abone” veya geleneksel müşteri zihniyetinden sıyrılıp “kullanıcı” bakış açısını benimsemeleri ve her kullanıcıya farklılaştırılmış bir hizmet sunabilme adına “farklı öneri, farklı içerik, farklı deneyim” felsefesi ile hareket etmeleri, bu dönüşümün bugünkü noktaya gelmesini sağladı. Ancak öncesinde bankaların, sigorta şirketlerinin, telekom operatörlerinin ve perakendecilerinin bu yola döşemiş oldukları taşların da hakkını teslim etmeliyiz.

Mikro kişiselleştirme, makro kompleksleştirmeye doğru giderse...

Bu dönüşümün bir izdüşümünü İK dünyasına uyarladığımızda kompleks bir tablo ile karşılaşırız. Eğer deneyimi merkeze koyma konusunda hassas ve ısrarcı davranırsak; ücret ve yan hakların, kariyer yollarının, eğitim ve gelişim planlarının, performans değerlendirme kriterlerinin, ödüllendirme mekanizmalarının, geri bildirim uygulamalarının, çalışma ortamının ve koşullarının, çalışan ile olan iletişimin ve uygulanacak liderlik stillerinin çalışandan çalışana ne denli farklılaşabildiğini görmek, üst yönetimin ve İK liderlerinin gözlerini korkutabilir. Üstelik tüm bunların kombi-

nasyonlarını düşündüğümüzde olasılıklar iyice artıyor. Bu da işverenleri daha karmaşık bir bulmacayı çözmekle karşı karşıya bırakıyor. Şirketlerin kadroları büyüdükçe ve içerideki çeşitlilik arttıkça bulmacanın zorluk derecesi de artıyor.

Peki şirketler bu durumu yönetmeye ne kadar hazırlıklı? Bu konuda başarının anahtarı, öncelikle her bir çalışanını çok iyi tanımak. Yani, “KYE-Know Your Employee” süreci. Bunu yapabilmek için ise geleneksel veri setlerinin ötesinde, güçlü bir İK analitiği gerekiyor. Kuşkusuz bir çalışanı tanımak, onu anlamak sadece düz verileri okuyarak mümkün olan bir şey değil ama verinin sağlayacağı katkının önemi yadsınamaz. Sadece yanlış ve eksik verinin, bazen verisizlikten daha kötü sonuçlar doğurabildiği, KVKK gibi hassasiyet gerektiren noktalar olduğunu da göz ardı etmememiz gerekiyor.

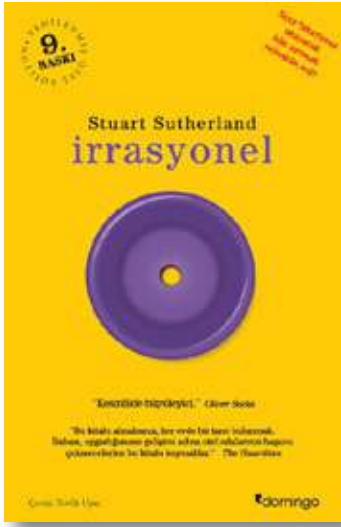
Hazır olmak ve doğru dozu almak gerekiyor

Diğer bir dikkat edilmesi gereken konu “maliyet ve memnuniyet” dengesi. İyi yönetilen her şirket, çalışanlarına değer verir ve onları memnun etmenin öneminin farkındadır. Ancak teoride cezbedici görünen bazı politika ve yaklaşımların, pratikte yansımaları aynı derecede cazip olmayabiliyor. Çalışan memnuniyetini mikro kişiselleştirme ile yukarıya

taşımak mümkün fakat hangi bedelle? Burada kastettiğimiz, sadece doğrudan maddi bedeller değil. Zaman, efor, konsantrasyon gibi birçok farklı bileşeni dikkate aldığımızda başta İK ekiplerine ve sistemlerine, şirket süreçlerine, çalışan verisine, yönetim kadrosuna getireceğimiz ekstra yükü düşündüğümüzde “acaba”lar zihnimizi daha fazla kurcalamaya başlar. Kurumsal hayatı onlarca yıldır şekillendiren ve verimliliğin, yalınlığın köşe taşlarından olan standardizasyonun tam tersi bir felsefe şirketleri zorlayacaktır.

Ve son olarak mikro kişiselleştirmenin ayrıcalık yaratmasına özen göstermemiz gerekiyor. Kurumlarda iyi bir çalışan deneyimi yaratmanın esaslarından biri de “adalet ve eşitlik” algısının zarar görmemesi. Nitekim neredeyse tüm kurumların değerlerinde bu noktaya atıf yapılıyor. Bu iki kavramın çokça karıştırıldığını ve aslında çok farklı şeyler olduklarını - hatta çatıştıklarını - kimi zaman ilkinin; kimi zaman da ikincisinin daha faydalı olduğunu unutmamalıyız. İşte bu sebeptendir ki; mikro kişiselleştirmenin bazı çalışanları mutlu ederken, diğerlerinde küskünlük yaratması da oldukça olası. Tüm bu boyutlarıyla ele aldığımızda, mikro kişiselleştirmeyi kuvvetli bir ilaca benzetebiliriz. Buna hazır bir kurumda doğru ve dozunda alındığında büyük faydaları olabilecek ama yan etkileri de kuvvetli bir ilaç...





İnsan neden irrasyonel davranır?

Yazar: **Stuart Sutherland**

Çevirmen: **Tevfik Uyar**

Yayınevi: **Domingo**

Kararlarımız gerçekten mantıklı mı, yoksa zihnimizin kurduğu bir yanılsamanın içinde mi yaşıyoruz? Stuart Sutherland, “İrrasyonel” adlı kitabında insan aklının en yaygın hatalarını eğlenceli ve çarpıcı örneklerle anlatıyor. Günlük hayattan iş dünyasına uzanan bu hikâyeler, düşünme biçimimizin sandığımızdan çok daha kırılgan olduğunu gösteriyor.

İnsan kendini akılcı bir varlık olarak görmeyi sever. Kararlarını veriye, deneyime ve mantığa dayandığını düşünür. Oysa psikolog Stuart Sutherland'ın klasikleşmiş eseri “İrrasyonel”, bu inancın çoğu zaman bir yanılsama olduğunu gösteriyor. Kitap, insan zihninin ne kadar kolay yanılabildiğini, ne kadar sık önyargılar ve bilişsel hatalarla hareket ettiğini çarpıcı örneklerle ortaya koyuyor.

Sutherland'ın temel iddiası basit ama bir o kadar da sarsıcı. Diyor ki, “İnsanlar çoğu zaman akılcı düşünmez; hatta çoğu durumda kendi çıkarlarına bile aykırı kararlar alabilirler. Bunun nedeni zekâ eksikliği değil, zihnimizin çalışma biçimidir. İnsan zihni, karmaşık dünyayı anlamlandırmak için kestirme yollar kullanır. Bu kestirme yollar çoğu zaman işimizi kolaylaştırır da özellikle belirsizlik ve baskı altında ciddi hatalara yol açabilir.”

İş hayatını da derinden etkiliyor

Kitapta ele alınan örnekler, günlük hayatın her alanına uzanıyor. Yatırım kararları, iş dünyasındaki değerlendirmeler, yöneticilerin çalışanları hakkında oluşturduğu ilk izlenimler, reklamların insan davranışlarını nasıl etkilediği ya da insanların başarı ve başarısızlığı nasıl yanlış yorumladıkları... Sutherland, bu örnekleri anlatırken akademik bir dil yerine son derece akıcı ve zaman zaman ironik bir anlatım kullanıyor. Bu sayede kitap yalnızca psikoloji meraklılarına değil, karar alma süreçlerini daha iyi anlamak isteyen herkes için erişilebilir hale geliyor.

“İrrasyonel” özellikle yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli bir perspektif sunuyor. Çünkü iş dünyasında alınan kararların büyük bölümü veri kadar insan algısı ve değerlendirmesi üzerine kurulu. Bir adayın ilk izlenimle değerlendirilmesi, bir çalışanın performansının geçmiş başarılarına göre abartılması ya da bir yöneticinin kendi fikrini doğrulayan bilgileri seçici biçimde dikkate alması... Tüm bunlar Sutherland'ın kitapta ayrıntılı biçimde anlattığı zihinsel tuzakların örnekleri.

İrrasyonellik istisna değil, kural

Kitabın en önemli iddialarından biri de insanların irrasyonel olmasının bir istisna değil kural olduğunu söylemesi. Bu nedenle daha iyi kararlar almanın yolu “her zaman mantıklı olmak” değil, zihnimizin nasıl yanıldığını anlamaktan geçer. Bilişsel önyargıların farkında olmak, farklı görüşleri dinlemek, veriye dayalı düşünme disiplini güçlendirmek ve karar süreçlerini kolektif akılla desteklemek bu hataları azaltmanın yollarından bazılarıdır.

Aradan yıllar geçmesine rağmen “İrrasyonel”, insan davranışını anlamak isteyenler için hâlâ güncelliğini koruyan bir başvuru kitabı. Çünkü teknoloji değişse de kurumlar dönüşse de karar veren insan zihni büyük ölçüde aynı kalıyor. Sutherland'ın ustaca gösterdiği gibi, bazen en büyük hatamız mantıklı olduğumuza fazla güvenmek. Bu nedenle “İrrasyonel”, okura yalnızca insan zihninin tuzaklarını değil, aynı zamanda daha bilinçli düşünmenin yollarını da gösteren değerli bir rehber niteliği taşıyor.

Kuralsızlık Kuraldır: Netflix ve Kültür Değişimi

Yazarlar: **Reed Hastings - Erin Meyer**
Yayınevi: **Doğan Kitap**



Kitap, iş dünyasının gıptayla baktığı Netflix'in kültürünü oluşturan öğeleri ilk kez derinlemesine inceliyor. "Kuralsızlık Kuraldır", yenilikçi, yaratıcı ve başarılı bir şirket için neler yapılması gerektiğini adım adım açıklıyor.

Yeni Yönetici

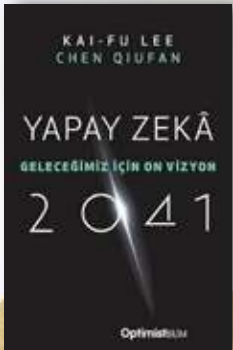
Yayınevi: **Optimist Bilim**



Yönetim alanının en etkili uzmanlarının Harvard Business Review'den derlenen 10 makalesi, değişimle başa çıkmak zorunda olan her yöneticiye hitap ediyor. Kitap, hem kendilerini hem de şirketlerini değişime hazırlamak isteyen yöneticilerin ihtiyaçlarını karşılayacak fikirlerden oluşuyor.

Yapay Zekâ 2041

Yazarlar: **Kai-Fu Lee - Chen Qiufan**
Yayınevi: **Optimist Bilim**



Kai-Fu Lee'nin Yapay Zekâ 2041'deki parlak analizi insanlık için bu acil görevi somutlaştırırken, Chen Qiufan'ın sürükleyici hikâyeleri yapay zekânın daha önce çözilemeyen problemler ile yeni olasılıkların geleceği arasında nasıl bir köprü olabileceğini ortaya koyuyor.

Yeniden Düşün

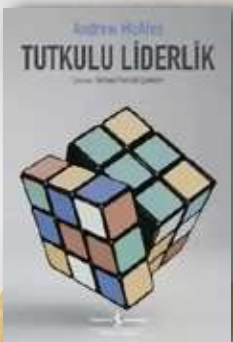
Yazar: **Adam Grant**
Yayınevi: **Modus Kitap**



Örgütsel psikolog Adam Grant, yanılmanın sevincine nasıl varabileceğimizi, gerilimli sohbetleri nasıl daha nüanslı hâle getirebileceğimizi ve ömür boyu öğrenmeye açık kişilerden oluşacak okulları, iş yerlerini ve toplumları nasıl kurabileceğimizi sağlam kanıtlara başvurarak araştırıyor.

Tutkulu Liderlik

Yazar: **Andrew McAfee**
Yayınevi: **İş Bankası Kültür Yayınları**



Kitap, iş dünyasındaki bir avuç tutkulu liderin yarattıklarını ve bunu nasıl başardıklarını anlatıyor. Modern bir şirketi yönetmek gibi somut bir sorunu kelimenin tam anlamıyla kafasına takmış, alışılmadık çözümlerle ortaya çıkmış ve bunları uygulamış insanların hikâyelerine yer veriliyor.

Beyin (The Brain: A Very Short Introduction)

Yazar: **Michael O'Shea** Yayınevi: **İş Bankası Kültür Yayınları**

Oxford Üniversitesi'nin bu kısa giriş kitabında yazar Michael



O'Shea, 1,2 kilogram ağırlığındaki beynin işleyişine ışık tutuyor. Güncel beyin araştırmalarındaki temel konular özetleniyor ve nörobilim alanında yürütülen araştırmaların geleceğimize muhtemel etkileri tartışmaya açılıyor. Zihnin bileşenleri, beyinde bağlantıların kuruluşu, bellek mekanizması, duyumsama, algılama ve eyleme süreçleri gibi konular duru bir bilimsel dille aktarılıyor.

**Başak Benli**

ODTÜ İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Profesyonel kariyerine 2005'te Deloitte'ta başladı. 2007'den itibaren 8 yıl boyunca Procter & Gamble'da çeşitli pozisyonlarda görev yaptı. Ocak 2016'da PepsiCo bünyesine katıldı, finansal planlama ve ciro yönetimi alanlarında projeler hayata geçirdi. 2023'ten bu yana La Lorraine Türkiye Finans Direktörü olarak görev yapıyordu.

La Lorraine

Türkiye & Orta Doğu Finans Direktörü

**Cem Kural**

Lisans ve yüksek lisans eğitimini ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği Bölümü'nde tamamladı. İş hayatına 1992'da Testaş A.Ş.'de Ar-Ge mühendisi olarak başladı. 1995'te Arçelik bünyesine katıldı ve 30 yıl boyunca çeşitli kademelerde görev yaptı. 2023'ten bu yana Arçelik Genel Müdür Yardımcısı olarak görevini sürdürüyordu.

Arçelik

Türkiye Genel Müdürü

**Doğan Korkmaz**

İş yaşamına 1996'da Koç Holding'de başladı. 1997-2007 arasında Arçelik'in finans bölümünde çeşitli görevler üstlendi. 2007'de Hazine ve Sermaye Piyasaları Departmanı Yöneticisi, 2009'da İngiltere'deki Beko PLC'de Finans Direktörü, 2012'de Arçelik Finansman Direktörü olarak görev yaptı. 2016'dan bu yana TÜPRAŞ Mali İşler Genel Müdür Yardımcılığı görevini yürütüyordu.

Koç Holding

CFO'su

**Enis Kökeş**

Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Almanya Otto-von-Guericke Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Kariyerine 1997'de Maersk'te başladı. 2004'te çalışmaya başladığı Arçelik'te yurt içi ve yurt dışında farklı birimlerde yöneticilik yaptı. Nisan 2024'ten bu yana Beko Europe B.V.'de Satınalma Başkan Yardımcısı olarak çalışıyordu.

Şişecam

Genel Müdür Yardımcısı

**Erol Şimşek**

ODTÜ Matematik Bölümü'nde lisans, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitimi aldı. Kariyeri boyunca enerji, perakende, hızlı tüketim ve teknoloji sektörlerinde; satış, lojistik, operasyon, fiyatlandırma ve iş geliştirme alanlarında farklı sorumluluklar üstlendi. Shell ve Getir gibi Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde yöneticilik yaptı.

Royal Canin

Türkiye Ülke Müdürü

**Esra Beyzadeoğlu**

Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans, Sabancı Üniversitesi'nde Executive MBA eğitimini tamamladı. Kariyerine 2000'de Osmanlı Bankası Teknoloji Organizasyonu bünyesinde başladı. Ziraat Teknoloji, Accenture Danışmanlık, Akbank ve Alternatif Bank görev aldı. 2021'de Hepsiburada'ya insan kaynaklarından sorumlu grup başkanı olarak katıldı.

Doğan Holding

İcra Kurulu Üyesi

**Ezgi Demirdağ Saydağ**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nde lisans, Columbia Business School'da MBA programı, Haas Berkeley Business School'da ise değişim programını tamamladı. Kariyerine 2007'de McKinsey & Company'de başladı. Türkiye ve Orta Doğu'da başta finansal hizmetler ve tüketici sektörleri olmak üzere pek çok kurumun dijital ve operasyonel dönüşüm programlarında çalıştı.

ING Türkiye

Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi

**Hande Savlı Balkaya**

ODTÜ Psikoloji Bölümü'nde lisans ve aynı üniversitenin Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimi aldı. Kariyeri boyunca Coca-Cola İçecek, Mercedes-Benz Finansal Hizmetler, Ingram Micro ve Haleon gibi ulusal ve uluslararası şirketlerde Türkiye, Almanya ve Hollanda gibi farklı coğrafyalarda İK liderliği pozisyonlarında görev üstlendi.

Sompo Sigorta

İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

**Murat Bozkurt**

Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına Accenture ve Kearney gibi küresel danışmanlık şirketlerinde başladı. 2016'da McKinsey & Company'ye katıldı ve son olarak burada şirket ortağı olarak görevini sürdürüyordu. Kariyeri boyunca Türkiye, Azerbaycan, Kazakistan ve Özbekistan'dan oluşan bölgede görev yaptı.

Burgan Bank

ON Dijital Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

**Onur Barım**

İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Perfetti Van Melle'de başladı. Daha sonra Turkcell ve Ülker'de yöneticilik görevlerinde bulundu. Ülker'de 9 yıl boyunca sürdürdüğü pazarlama direktörlüğü görevine Lactalis Türkiye bünyesinde devam etti. 2018 yılında Lactalis Suudi Arabistan CEO'su oldu, 2022'den bu yana Lactalis Romanya CEO'su olarak görev yapıyordu.

Lactalis

Türkiye CEO'su

**Polat Şen**

İş yaşamına 2000'de Koç Holding'de denetim asistanı olarak başladı. 2002-2005 arasında denetim uzmanı, 2005'te Arçelik İç Denetim Yöneticisi, 2008'de Grundig Finans ve Mali İşler Grup Direktörü olarak görev yaptı. 2015-2022 arasında Arçelik Genel Müdür Yardımcısı oldu. 2022'den bu yana Koç Holding CFO olarak görev yapıyordu.

Koç Holding

Dayanıklı Tüketim Grubu Başkanı

**Seçil Kılıç**

Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Divan Grubu'nda başladı. Ardından Fransız Saint-Gobain Grubu'na katılarak Türkiye organizasyonunda sorumluluklar üstlendi. 2023'ten bu yana Baymak'ta pazarlama ve iletişim alanında yöneticilik yapıyordu. Baymak'ın bağlı olduğu BDR Thermea merkezinde uluslararası göreve atandı.

BDR Thermea

Global Müşteri Kazanımı Müdürü

Tepe Kurumsal Kariyerinde Bir Adım Önde OL!



Sürekli Eğitim ve
Gelişim İmkanları



İnsan Odaklı
Kurum Kültürü



Zengin Kariyer
Olanakları



Dijitalleşme
ve Dönüşüm

Gücünü bu **topraklardan** alan **Tepe'de güvenilir** bir kariyer fırsatı
sizi bekliyor!

TEPE
KURUMSAL

Kariyer
Fırsatlarını
Keşfet



SCAN ME