

Orta kademe krizi: Şirketlerin görünmez omurgası kırılıyor mu?



▶ **SEMIHA ÖZTÜRK**
Sürdürülebilirliğin rotası
“maviye” çevriliyor”

▶ **34. İnsan Odağında
Yönetim Kongresi**
20-21 Ekim 2026'da



▶ **GÜLİZ ÖZTÜRK**
CEO'lüğün dengesi: Bir göz
mikroskopta, bir göz teleskopta

40 Yıldır Çalışan Bağlılığını Güçlendiriyoruz

%100 Türk menşeli yapımız ve 40 yıllık deneyimimizle, kurumlara çalışan bağlılığı ve takdir-tanıma alanlarında güçlü çözümler sunuyoruz.



40 Yıllık Tecrübe



%100 Türk Menşeli



Çalışan Bağlılığı



Esnek Yan Haklar



Takdir - Tanıma



Türkiye'nin önde gelen markalarıyla birlikte,

çalışan deneyimini güçlendiren programlar geliştiriyor; kurum kültürüne değer katıyoruz.

Siz de çalışan bağlılığı programları için bizimle iletişime geçebilirsiniz: info@interlink.com.tr



**INTER
LINK**

12 YÖNETİMİN LİDERLERİ

CEO'luğun dengesi: Bir göz mikroskopta, bir göz teleskopta

Güliz Öztürk
Pegasus CEO'su



16 DOSYA

Orta kademe krizi: Şirketlerin görünmez omurgası kırılıyor mu?



54 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

Progen, ProMaster ile nitelikli ve şirket kültürüne uyumlu yetenek havuzu oluşturdu"



59 SÖYLEŞİ

Sürdürülebilirliğin rotası "mavi"ye çevriliyor

Semiha Öztürk
TURMEPA Genel Müdürü



38 CHRO GÜNDEMİ



Ceren Ertem Çimen
TürkTraktör
İnsan, Kültür ve Sürdürülebilirlik İş Lideri



Deniz Demir Yeniay
Siemens Healthineers
Türkiye İnsan Kaynakları Ülke Lideri



Murat Yüksel
L'Oréal Türkiye
Ülke İnsan Kaynakları Direktörü & CH & K Lideri



Sinem Kıranta
Sanipak İnsan Kaynakları Direktörü



Songül Öncel
Lila Kağıt CHRO & İcra Kurulu Üyesi



Züleyha Büyükyıldırım
Türkiye Finans Katılım Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

YAZARLAR

31 Dinçer Güleyin
Pusulâ

52 Av. Ahmet İstif
Dijital Çağda İş Hukuku

32 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

56 Özgür Yeşilyurt
Yüngül - HRTECH

36 Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

64 Cem Sezgin
Stratejik İK

50 İdil Türkmenoğlu
İnsan & Kültür

BÖLÜMLER

4 PERYÖN'DEN

- 34. İnsan Odağında Yönetim Kongresi 20-21 Ekim 2026'da
- "İnsan Avantajı Yaratmak" webinar'ı düzenlendi
- Yeni Nesil İnsan Kaynakları Uzmanlığı Sertifika Programı'nın ikinci dönemi başladı
- PERYÖN ile Esas Sosyal'in iş birliği eğitimlerle güçleniyor

47 ŞUBELERDEN

- Bursa'da İnsan Yönetimi Zirvesi, "Parla" temasıyla gerçekleştirildi
- PERYÖN Ege 31 ayında
- 22. İnsan ve Kültür Kongresi Ankara'da yapıldı

30 ÜYELERDEN

Fatih Cömert

Michael Page Senior Executive Director

Şeffaflık ve psikolojik güven ortamı gerekiyor

Mehmet Yavuz Gürsoy

Dinçpak Hizmet İşletmeciliği Genel Müdürü

Şirketlerin görünmeyen darboğazı

64 KİTAP

67 KİTAPLIK

68 ATAMALAR

KÜNYE

Yapımcı
PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği

Tüzel Kişi Temsilcisi
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Türü
Yerel, Süreli, 3 Aylık

Danışma Kurulu
Şirin Mine Kılıç, Ezgi Atabilen,
Sinem Sonuvar

Genel Yayın Yönetmeni (Sorumlu)
Dr. Eylem Derya Özgür

Yayın Direktörü
Şirin Mine Kılıç

Editör
Emine Esin Gedik

Yazarlar
Dinçer Güleyin
Necdet Kenar
Prof. Dr. Erdem Özdemir
İdil Türkmenoğlu
Ahmet İstif
Özgür Yeşilyurt
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 HANSPACES
34750 Ataşehir/İstanbul

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

Calma

Calma, ofislerde odaklanma ihtiyacı duyulan tüm anlar için sessiz bir alan sunar.



nurus

calma.nurus.com





Dr. Eylem Derya ÖZGÜR

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

Orta kademe sıkışması

Bugün şirket yönetimlerinin en önemli gündemlerinden biri, yönetim kurulu masasında üretilen stratejinin sahada hayata geçme başarısı ve hızı. Birçok kurumda vizyon var, teknoloji yatırımı var, dönüşüm ajandası var. Ancak bu ajandanın günlük işe, ekip davranışına, performans kültürüne ve çalışan deneyimine dönüşmesi çoğu zaman orta kademe yönetici katmanında tıkanıyor.

Bu durum, orta kademe yöneticilerin rolünün giderek daha da büyüyor olmasından kaynaklanıyor. Dün ekip yöneten, hedef takip eden, üst yönetimle çalışan arasında köprü kuran orta kademe yönetici profili, bugün çok daha büyük bir sorumluluk taşıyor. Artık yöneticiden yalnızca işi koordine etmesi değil; değişimi anlatması, belirsizliği yönetmesi, hibrit ekiplerde bağlılığı koruması, kuşaklar arası beklenti farkını dengelemesi, performans beklentisini doğru yönetmesi ve yapay zekânın iş süreçlerine etkisini ekipleriyle birlikte anlamlandırması bekleniyor.

Bu nedenle orta kademe yönetici artık klasik anlamda bir "ara kademe" değil. Şirketin stratejiyi davranışa, teknolojiyi iş yapış biçimine, kültürü günlük deneyime çevirdiği kritik bir yönetim katmanı. Bu katman güçlüyse dönüşüm yayılıyor, zayıfsa en iyi stratejiler bile çalışanların gündelik gerçekliğine ulaşmadan askıda kalıyor.

Araştırmalar da bu görünmeyen sıkışmayı açık biçimde gösteriyor. Gallup'un 2025'te yayımlanan "State of the Global Workplace" bulgularına göre yönetici bağlılığı, 2024'te yüzde 30'dan yüzde 27'ye gerilerken, bireysel çalışanlarda bağlılık yüzde 18 seviyesinde sabit kaldı. Özellikle 35 yaş altı yöneticilerde 5 puan, kadın yöneticilerde ise 7 puanlık düşüş yaşanması, sıkışmanın çalışanlardan önce yöneticilerde derinleştiğini gösteriyor.

Gallup'un 2026 raporunda tablo daha da sertleşiyor; yönetici bağlılığı yüzde 31'den yüzde 22'ye gerilerken, bireysel çalışanlardaki düşüş çok daha sınırlı kalıyor. Bu veri bize şunu söylüyor: Orta kademe yöneticinin enerjisi düştüğünde, yalnızca bir liderlik halkası zayıflamıyor; çalışan bağlılığını, ekip performansını ve kurumun değişim kapasitesini taşıyan ana damar daralıyor.

İşte tüm bu nedenlerle, PY Dergi'nin 117. sayısında dosya konumuzu orta kademe yöneticilere odakladık. Bu dosya ile okurlarımızı, "Kurumlar, yöneticilerini yeni çalışma hayatının taşıyıcı liderleri olarak yeniden konumlandırıyor mu?" sorusunu da düşünmeye davet ediyoruz.

34. İnsan Odağında Yönetim Kongresi 20-21 Ekim'de Haliç Kongre Merkezi'nde

PERYÖN olarak çalışma hayatının dönüşümünü yalnızca izleyen değil, tartışmaya açan, ortak akılla büyüten ve tüm paydaşlarıyla birlikte ele alan bir sorumlulukla hareket ediyoruz. Bu yıl 34'üncüsünü gerçekleştireceğimiz İnsan Odağında Yönetim Kongresi, 20-21 Ekim tarihlerinde Haliç Kongre Merkezi'nde düzenlenecek. Kongremizde 1.500'ü aşkın katılımcı, 100'e yakın konuşmacı ve yaklaşık 40 oturumla çalışma hayatının bugününü ve geleceğini farklı boyutlarıyla ele alacağız.

Bu yıl kongremizde liderliği, teknolojiyi, yeteneği, kurum kültürünü ve sürdürülebilirliği ayrı ayrı başlıklar olarak değil; birbirini etkileyen ve ancak insan odağıyla birlikte anlam kazanan bir dönüşüm alanı olarak konuşacağız. Çünkü bugünün kurumları için mesele yalnızca yeni teknolojilere uyum sağlamak değil; bu teknolojilerin içinde insanın rolünü, liderliğin niteliğini ve kurumların öğrenme kapasitesini yeniden tanımlamak.

18. İnsana Değer Ödülleri'ne başvurular 7 Eylül'de başlıyor

Çalışma hayatındaki bu dönüşüm, iyi uygulamaları değerlendirme biçimimizi de yenilemeyi gerektiriyor. Bu nedenle, İnsana Değer Ödülleri programımızı da geleceğin çalışma hayatını gözeten, daha kapsayıcı ve yön gösterici bir çerçeveye geliştirdik.

Ödül sürecini, danışmanlarımız ve bu amaçla yapılan çalıştaylarda aldığımız yorumlarla gözden geçirerek mevcut kategori ve kriterleri derinlikli şekilde değerlendirdik ve kurumların insana değer yaratan uygulamalarını daha güçlü biçimde görünür kılabilecek güncel bir yapı oluşturduk.

18. İnsana Değer Ödülleri için başvurular 7 Eylül 2026 tarihinde alınmaya başlanacak ve başvuru süreci 15 Kasım'a kadar devam edecek. Ödül töreni ise gelecek yıl Mart ayında İstanbul'da düzenlenecek.

Değerli okurlarımız,

Çalışma hayatının değişen dinamiklerini anlamlandırmak, insanı merkeze alan yönetim anlayışını güçlendirmek ve geleceğe daha hazırlıklı kurumlar inşa etmek için birlikte düşünmeye, üretmeye, öğrenmeye ve paylaşmaya devam edeceğiz.

PY Dergi'nin 117. sayısının tüm okurlarımıza yeni bakış açıları, güçlü içgörüler ve ilham veren örnekler sunmasını diliyorum; keyifli okumalar diliyorum.

34.

İnsan Odağında Yönetim Kongresi

20-21 Ekim 2026'da

Her yıl iş dünyasında güçlü bir yankı uyandıran İnsan Odağında Yönetim Kongresi, bu yıl 34'üncü kez kapılarını açmaya hazırlanıyor. 20-21 Ekim 2026 tarihlerinde Haliç Kongre Merkezi'nde gerçekleşecek kongre, bu yıl daha geniş fuar alanı ve deneyim alanlarıyla zenginleşecek. 1500'ü aşkın katılımcı, 100'e yakın konuşmacı ve 40'a yakın oturumla insan odaklı yönetimin bugünü ve geleceğini birlikte ele alacağı Kongre, insan odaklı yönetime gönül vermiş profesyonelleri ve iş liderlerini bir araya getirecek.



18. İnsana Değer Ödülleri için geri sayım başladı

Çalışma hayatında insana değer katan uygulamaları görünür kılan İnsana Değer Ödülleri'nde yeni dönem için geri sayım başladı. 18. İnsana Değer Ödülleri için başvurular, 7 Eylül 2026 tarihinde alınmaya başlanacak ve 15 Kasım'a kadar sürecek.

İş dünyasında yaşanan hızlı dönüşüm; çalışma biçimlerinden liderlik anlayışlarına, çalışan beklentilerinden kurum kültürüne kadar pek çok alanda yeni ihtiyaçları beraberinde getiriyor. Bu doğrultuda Ödül Komitesi, gerçekleştirdiği çalıştayla mevcut kategori ve kriterleri derinlikli bir şekilde değerlendirdi, geleceğin çalışma hayatını gözeten bir çerçeve oluşturmak üzere çalışmalarını tamamladı. İnsana Değer Ödülleri geleceğin çalışma hayatını gözeten, daha kapsayıcı ve yön gösterici bir çerçeveye geliştirildi.

18. İnsana Değer Ödülleri için yeni ajanda aşağıdaki şekilde belirlendi:

- Ön başvurular 7 Eylül 2026'da başlayacak ve 15 Kasım 2026'ya kadar devam edecek.
- Başvuru sürecine ilişkin bilgilendirme toplantısı 22 Ekim 2026'da yapılacak.
- Kesin başvuru dosyalarının son teslim tarihi 25 Aralık 2026 olacak.
- Ödül töreni ise Mart 2027'de gerçekleştirilecek.



PERYÖN Başkanlar Kurulu kuruldu

PERYÖN, 55 yıllık tarihinde derneğe liderlik etmiş başkanların yer aldığı Başkanlar Kurulu'nu hayata geçirdi.

Derneğin Başkanlar Kurulu'nda Berna Öztınaz, Buket Çelebiöven, Ebru Taşçı Firuzbay, Rıdvan Yirmibeşoğlu, Selen Kocabaş, Sevilay Pezek Yangın, Tuğrul Günal, Yiğit Oğuz Duman ve Zeki Pekgenç yer alıyor.

PERYÖN başkanları deneyimlerini paylaştı

PERYÖN'ün 55. yılı vesilesiyle, derneğe geçmiş dönemlerde liderlik etmiş yönetim kurulu başkanlarıyla özel bir sosyal medya çalışması gerçekleştirildi. Bugüne kadar PERYÖN'e başkanlık etmiş insan kaynakları liderleri, çalışma hayatının ilgili dönemdeki en önemli gündemlerini, PERYÖN'ün bu gündemlere yönelik hayata geçirdiği çözümleri ve PERYÖN'e liderlik etme deneyimlerini paylaştılar. Tüm paylaşımlara PERYÖN'ün sosyal medya hesaplarından erişmek mümkün.

PERYÖN Denetim Kurulu Başkanları bir araya geldi

PERYÖN Genel Merkezi, şubelerle uyum içerisinde hareket etmeyi ve denetim süreçlerini sürdürülebilir, şeffaf yönetim prensipleriyle gerçekleştirmeyi en temel önceliği ola-

rak görüyor. Bu vizyon kapsamında PERYÖN Genel Merkez Denetim Kurulu Başkanı, Güney Marmara, Ege ve İç Anadolu şubelerinin denetim kurulu başkanlarıyla buluştu.

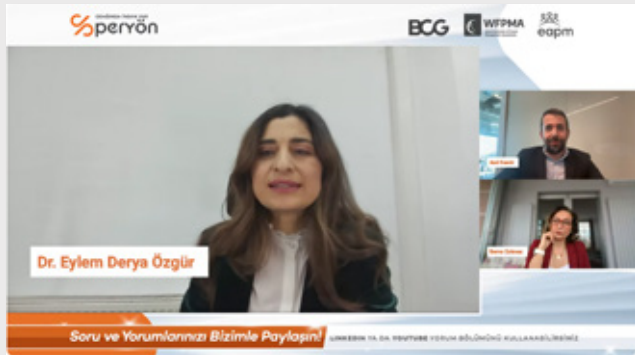


Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı yapıldı

PERYÖN yönetimi, derneğin gelecek yarım asırdaki sürdürülebilirliğini destekleyecek tüzük değişikliklerini görüşmek üzere, Olağanüstü Genel Kurul toplantısı yaptı.



“İnsan Avantajı Yaratmak” webinar’ı düzenlendi



PERYÖN, dünya genelinde insan odaklı yönetim alanında en kapsamlı araştırmalardan biri olan “Creating People Advantage 2026” (İnsan Avantajı Yaratmak 2026) araştırmasının sonuçlarının ele alındığı bir webinar düzenledi. Webinar kapsamında; insan kaynakları alanındaki küresel trendler, veriye dayalı içgörüler ve kurumların bu dönüşüme nasıl adapte olabileceği konuşuldu..

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür moderatörlüğünde gerçekleşen webinar’da BCG Türkiye Ortağı Anıl Demir ve EAPM Yönetim Kurulu Başkanı Berna Öztınaz görüşlerini paylaştı. Webinar’ın kaydını PERYÖN YouTube kanalından izleyebilirsiniz.

PERYÖN Üye Buluşması ve 55. Yıl Çalıştayı yapıldı

PERYÖN Üye Buluşması ve 55. Yıl Çalıştayı'nda, derneğin gelecek dönemine yön verecek fikirler üyelerle birlikte değerlendirildi. PwC Türkiye'nin destekleriyle yapılan buluşmada, PwC Türkiye Suistimal, Uyum ve Kriz Yönetimi Danışmanlığı Lideri Dr. Gökhan Yılmaz, "İK ve Etik Süreçleri" raporuna ilişkin bir sunum yaptı. Çalıştayın sonunda ise üyelerin katılımıyla 55'inci yıl pastası kesildi.



2. CHRO Toplantısı Pluxee Türkiye'nin ev sahipliğinde gerçekleştirildi

Yılın 2. CHRO Toplantısı PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün açılış konuşmasıyla başladı. Toplantıda Pluxee Türkiye CEO'su Eda Uluca ve Pluxee Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Feride Düzduran Gündüz de birer konuşma yaptı. Farklı sektörlerden çok sayıda kurumun CHRO'ların katıldığı etkinlikte FutureBright Group Kurucu Ortağı Akan Abdula da "Türkiye'nin Beyaz Yaka DNA'sı: Görünmeyen Beklentiler" araştırmasının sonuçlarını paylaşarak çalışma hayatındaki beyaz yakalılara dair önemli içgörüler sundu.



PERYÖN üyeleri, yaz mevsimini birlikte karşıladı

PERYÖN'ün geleneksel olarak düzenlediği "Yaza Merhaba Üye Buluşması", büyük bir ilgiyle tamamlandı. PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar'ın konuşmasıyla başlayan buluşma, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür'ün açılış konuşmasıyla devam etti. Ardından Heltia CEO'su ve Kurucusu Alperen Adikti, katılımcılara seslendi. Buluşmada GMark Danışmanlık Kurucusu, konuşmacı, yazar ve liderlik koçu Mehmet Özyel de "Hayat Senin İçinde" başlıklı özel konuşmasıyla ilham verici bir paylaşım gerçekleştirdi.





“Çalışma Hayatında Yapay Zekânın Psikolojik Etki Skoru Araştırması” başladı

Çalışma hayatı, teknolojik gelişmelerle birlikte yalnızca iş yapış biçimleri açısından değil, çalışanların duygu dünyası, motivasyonu ve algıları açısından da köklü bir dönüşümden geçiyor. Bu dönüşümü ölçümlemek ve çalışma hayatında insan odaklı yaklaşımların gelişimini desteklemek amacıyla PERYÖN ve CBOT iş birliğiyle “Çalışma Hayatında Yapay Zekânın Psikolojik Etki Skoru Araştırması” için çalışmalara başlandı. Söz konusu araştırma ile yapay zekâ dönüşümünün çalışanlar üzerindeki etkisini anlamak ve Türkiye’deki kurumlar için güçlü bir referans çerçevesi oluşturmak hedefleniyor.

Yapay Zekâ Sertifika Programı’nın ikinci dönemi tamamlandı

İnsan kaynakları profesyonelleri için özel olarak tasarlanan Yapay Zekâ Sertifika Programı’nın ikinci dönemi tamamlandı. 6 hafta - 5 modül ve toplam 24 saatlik çevrimiçi programın ikinci dönemi, 12 Mayıs - 16 Haziran 2026 tarihleri arasında yapıldı. Online yapılan eğitimlerde, işe alımdan performans yönetimine, çalışan deneyiminden bağlılığa kadar tüm İK süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları işlendi. Program; katılımcılara yapay zekâ teknolojilerini anlama, değerlendirme ve kendi süreçlerine entegre etme yetkinliği kazandırdı.



AI Superpowered: HR Lead Programı büyük bir ilgiyle devam ediyor

Türkiye’nin insan kaynakları alanındaki ilk ve tek uluslararası yapay zekâ odaklı sertifika programının, üçüncü dönemi tamamlandı. PERYÖN ve WSI London iş birliğiyle hayata geçirilen ve SHRM (Society for Human Resource Management) tarafından akredite edilen “AI Superpowered: HR Lead” Programı, C-Level İK liderleri için özel olarak tasarlandı ve farklı dönem seçenekleriyle katılımcılara esnek bir öğrenme deneyimi sundu.

15 Nisan - 17 Haziran 2026 tarihleri arasında tamamlanan eğitim; 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 sundu. Program kapsamındaki eğitimler, WSI London ve Türkiye Yönetici Ortağı, WSI Global Yapay Zekâ Liderlik Komitesi Başkan Yardımcısı Hande Ocak Başev tarafından verildi.



YenidenBiz Derneği iş birliği ile “PERYÖN’le YENİDEN” programı başlıyor

PERYÖN, YenidenBiz Derneği iş birliğiyle “PERYÖN’le Yeniden” programı başlıyor. Program, kariyerine çeşitli nedenlerle ara vermiş YenidenBizli kadınların iş hayatına dönüşünü kolaylaştırmayı hedefleniyor. PERYÖN proje kapsamında, tüm üyelerini mentor olmaya davet etti.

Program kapsamında katılımcılar; PERYÖN üyeleri ile birebir mentorluk görüşmeleri gerçekleştirecek, eğitimlerden faydalanacak, kariyer ve gelişim oturumuna, açılış ve kapanış toplantılarına katılacak, güncel iş dünyası dinamiklerine yönelik içeriklerden yararlanacak ve profesyonel ağlarını güçlendirme fırsatı bulacak.

Mentor-menti eşleşmelerinin ‘Kariyer Molası Sonrası Dönüş’, ‘İş Arama Sürecine Hazırlık’ ve ‘Kariyerimi Yeniden Planlıyorum’ başlıkları altında kategorize edileceği program dahilinde mentor ve menti görüşmeleri 5 ay boyunca, ayda 1 kez olmak üzere online veya fiziksel olarak gerçekleştirilecek. Programa mentor olarak katılacak PERYÖN üyelerinin aktif olarak iş hayatında yer alması, tercihen en az 15 yıl profesyonel deneyime sahip olması, insan yönetimi, yetenek kazanımı ve kariyer gelişimi gibi alanlarda bilgi ve deneyim sahibi olma kriterleri aranıyor.



ÇEİS ile Cement HR Academy eğitimi düzenlendi

PERYÖN Akademi, Çimento İşverenleri Sendikası (ÇEİS) ile ÇEİS Kampüs çatısı altında düzenlediği eğitim programlarını başarıyla tamamladı. Sektördeki genç yeteneklerin gelişimine katkı sunmak amacıyla kurgulanan “Cement HR Academy” kapsamında; stratejik bakış açısından dijital dönüşüme kadar geniş bir yelpazede bilgi paylaşımında bulunuldu. Program kapsamında düzenlenen “İK Vizyon Sohbetleri” ile her seviyeden İK profesyoneline hitap edildi.

PERYÖN, üniversitelilerin kariyer yolculuğuna desteğini sürdürüyor



PERYÖN, Esas Sosyal'in genç istihdamında fırsat eşitliği odağı ile hayata geçirdiği, PERYÖN Akademi çatısı altında paydaşı olduğu Şevket Sabancı Vizyonu ile İlk Fırsat Programı kapsamında, çeşitli eğitimler gerçekleştirdi. Farklı tarihlerde yapılan eğitimlerde networking, iş hayatına ilk adım, Microsoft Office programlarının kullanımı ile diksiyon ve etkili konuşma konuları işlendi. İşverenler tarafından daha az tercih edilen devlet üniversitelerinden mezun gençler, Esas Sosyal programları sayesinde kariyerlerinin ilk adımlarını atarken İlk Fırsat Akademisi altında aldıkları eğitimlerle profesyonel yetkinliklerini güçlendirerek akranlarıyla eşit değerlendirilme imkânı buluyor. Aynı zamanda sivil toplum kuruluşları da nitelikli, eğitilmiş ve yüksek potansiyele sahip genç yeteneklerle güçleniyor.

Program Danışmanı Nilgün Ulu gençlere eğitim verdi

PERYÖN Akademi, Şevket Sabancı Vizyonu ile İlk Fırsat Programı kapsamında bu ay, program danışmanı ve eğitmen Nilgün Ulu tarafından gerçekleştirilen "Düşünceyi Tasarlama" başlıklı bir eğitim düzenledi. Eğitimde analitik düşünme ve etkili karar alma konuları incelendi. Eğitime PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar da katılarak gençlerle bir araya geldi.



PERYÖN, TEDAR Tedarik Zinciri Konferansı'na katıldı

PERYÖN, 6. Tedarik Zinciri Konferansı'na katıldı. "İnsanı, Teknolojiyi ve Geleceği Buluşturan Tedarik Zinciri" temasıyla gerçekleşen konferans kapsamında, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür konuşmacı olarak yer alırken; PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi Ayşegül Gürkale, "Tedarik Zincirinde Yeni Nesil İK ve Yetenek Yönetimi" panelinin moderatörlüğünü üstlendi. Panelde PERYÖN Başkanlar Kurulu Üyesi, YenidenBiz Derneği Eş Başkanı, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi ve Stratejik Danışman Selen Kocabaşı ile BSH Türkiye ve Gelişen Pazarlar Bölgesi İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı Hüseyin Coşkun konuşmacı olarak yer aldı.



"Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım" projesinin kılavuzu yayımlandı

Avrupa Birliği tarafından desteklenen ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yürütülen "Sosyal Taraflar ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Konusundaki Kapasitelerinin Güçlendirilmesi Projesi" kapsamında hayata geçirilen "Ayrımcılığa Son, Eşitliğe Adım" projesi doğrultusunda hazırlanan "Özel Politika Gerektiren Kesimlerin İstihdam Hakları ve Ayrımcılıkla Mücadele Kılavuzu" yayımlandı.

PERYÖN yöneticileri, Leaders@Camp etkinliğinde görüşlerini paylaştı

Fast Company Türkiye tarafından Kapadokya'da düzenlenen Leaders@Camp kapsamında gerçekleşen PERYÖN oturumunda, çalışma hayatının dönüşümünü ve insan yönetiminin değişen gündemini ele alındı.

Murat Yeşildere moderatörlüğünde gerçekleşen panelde; PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Akıncılar, Yönetim Kurulu Üyeleri Duygu Erzurumlu Cengiz ve



Ersin Başyıldız, yapay zekâ çağında insan yönetiminin geleceğine ilişkin görüşlerini katılımcılarla paylaştı. Panelde; insan kaynakları profesyonellerinin değişen rolleri, çalışan beklentilerindeki dönüşüm, liderliğin yeni dinamikleri ve yapay zekânın insanı güçlendiren bir araç olarak çalışma hayatındaki etkileri üzerine önemli değerlendirmelerde bulunuldu.



WORKINTON

Where people work, better.

Detaylı Bilgi

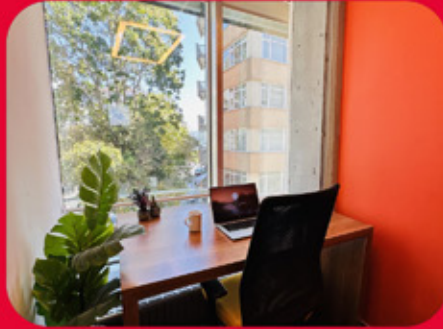
workinton.com
444 98 66

Hazır Ofis Çözümleri *ihtiyacınız olan her şey bir arada*



hazır ofis

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



Workinton Maçka



Workinton Sapphire

CEO'luğun dengesi: Bir göz mikroskopta, bir göz teleskopta



GÜLİZ ÖZTÜRK

Pegasus CEO'su

Pegasus CEO'su Güliz Öztürk, liderliği yalnızca sonuç üretmek değil, insanların potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir ortam yaratmak olarak tanımlıyor. Kariyeri boyunca satıştan insan kaynaklarına uzanan farklı görevlerde edindiği deneyimlerin kendisine çok boyutlu bir bakış açısı kazandırdığını söyleyen Öztürk, kurum kültürünün en çok zor zamanlarda alınan kararlarla şekillendiğine dikkat çekiyor. Yapay zekâ çağında en kritik yetkinliğin bilgiye sahip olmak değil, doğru soruları sorabilmek ve muhakeme yapabilmek olduğunu vurguluyor.

Kariyeriniz boyunca havacılığın satış, pazarlama, network planlama, gelir yönetimi, insan kaynakları ve bugün CEO'luk gibi çok farklı alanlarında görev aldınız. Bu çok disiplinli yolculuk, liderlik anlayışınızı nasıl şekillendirdi?

Çok uzun yıllardır iş dünyasının içindeyim, bunun da çok önemli bir bölümü havacılık sektöründe geçti. Bu sektördeki kariyerimin farklı dönemlerinde aynı uçağa farklı koltuklardan bakma fırsatım oldu. Sorumluluk alanı genişledikçe, yeni iş alanları inisiyatifi aldıkça bakış açısı da hem değişiyor hem genişliyor. Bakış açısının farklı görev alanlarından beslenmesi, havacılık gibi çok disiplinli, içinde neredeyse farklı şirketler barındıran sofistike bir

sektörde, daha yenilikçi, çözüm odaklı bir çalışma biçimi geliştiriyor. Böylece değişimin de lideri olabiliyorsunuz.

Bugün CEO olarak baktığımda görüyorum ki, bir şirket tek tek fonksiyonların başarısından öte, tüm bu parçaların birbirini güçlendirebilmesiyle başarıya ulaşıyor. En önemli misyonumun, farklı perspektifler arasında bağ kurabilmek olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir şirketi sadece rakamlarla yönetemezsiniz. Rakamların arkasında insanlar, kararlar, alışkanlıklar ve çok önemlisi bunların oluşturduğu kurum kültürü vardır. Özellikle farklı bir iş kolunda elde ettiğim insan kaynakları deneyimim bana çok önemli bir bakış açısı kazandırdı. Stratejiler değişebilir, teknolojiler

yenilenebilir, ama bir organizasyonun gerçek dönüşümü ancak insanların o değişime inanmasıyla ve bu değişimi sahiplenmesi ve hayata geçirmesiyle mümkün olur. Bu nedenle bugün liderliği hedef göstermenin ötesinde, insanların potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortam yaratmak ve mutlaka kurum kültürünü bu eksende korumak ve geliştirmek olarak görüyorum.

“DOĞRU LİDERLİK, DOĞRU KARARI DOĞRU ZAMANDA VEREBİLMEKTİR”

Havacılık, çok düşük hata toleransı olan, regülasyonu yoğun, maliyet baskısı yüksek ve insan temasının çok güçlü olduğu bir sektör. Böyle bir sektörde liderlik yapmak, sizi hangi açılardan farklı düşünmeye zorluyor?
Havacılık sektörü liderlere aynı anda birçok dengeyi yönetmeyi öğretiyor. Bir yanda güvenlikten ve emniyetten asla taviz vermemeniz gereken bir dünya var, diğer yanda hızla değişen müşteri beklentileri ve yoğun rekabet. Bu sektör bana liderliğin her zaman en hızlı kararı vermek değil, en doğru kararı zamanında verebilmek olduğunu öğretti. Çünkü attığınız her adım operasyonel, finansal ve insani bir karşılığa sahip. Ayrıca son derece kolektif bir iş yapıyoruz. Bir uçağın güvenli ve zamanında kalkmasının arkasında binlerce kişinin emeği var. Bu nedenle liderlik burada bireysel başarıdan çok ortak başarıyı mümkün kılabilme becerisiyle ilgili. Bu koltukta strateji ve icraat kol kola olmak zorunda. Yani bir gözünüz mikroskopta, bir gözünüz teleskopta olacak.

“DEĞİŞİMİ SAHİPLENEN KURUMLAR KAZANIYOR”

Pegasus'ta uzun yıllardır dönüşümün farklı aşamalarında yer aldınız. Tarifeli uçuşların başlamasından bugünkü ölçeğe uzanan bu yolculukta, sizin için en öğretici liderlik dersi ne oldu?

Aldığım en önemli ders, dönüşümün bir refleks olarak benimsenmesi gerektiği oldu. Pegasus'un bugün geldiği nokta tek bir büyük kararla oluşmadı. Her dönemde değişen koşulları okuyabilen, öğrenebilen ve gerektiğinde kendini yeniden tanımlayabilen bir kurum olmanın sonucu olarak bugünlere geldik.

Bence günümüz iş dünyasında şirketleri birbirinden ayıran en önemli unsur; sahip oldukları kaynaklardan ziyade öğrenme hızları, değişime hızla uyum sağlayabilme yetenekleri, esnek ve dayanıklı olabilmeleri. Çünkü artık değişim dönemsel değil, kalıcı bir gerçeklik. Bu nedenle liderlerin görevi mükemmel planlar yapmak kadar, organizasyonların öğrenme kapasitesini artırmak da olmalı.

CEO olduktan sonra liderlik ajandanızda en çok değişen konu ne oldu? Daha önce çok güçlü olduğunuz ticari bakışın yanına hangi yeni sorumluluklar eklendi?

Zaman perspektifi açısından büyük bir değişim oldu. Daha önce ağırlıklı olarak performans, büyüme ve ticari sonuçlara odaklanırken, bugün kurumun geleceğini şekillendirecek konulara çok daha fazla zaman ayırıyorum. Gelecek stratejisi, yetenek gelişimi, kültür, sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve organizasyonel dayanıklılık gibi başlıklar artık günlük ajandamın merkezinde.

Bir başka önemli değişim de şu oldu: CEO olarak yalnızca karar almak değil, o kararların arkasındaki anlamı da anlatmanız gerekiyor. İnsanlar ne yaptığınızı da neden yaptığınızı da bilmek istiyor. Bu nedenle şeffaf iletişim, liderliğin ayrılmaz bir parçası haline geliyor.

“KURUM KÜLTÜRÜ, EN ÇOK ZOR ZAMANLARDA SINANIYOR”

Havacılık gibi 7/24 yaşayan, operasyonel baskısı yüksek bir sektörde kurum kültürünü canlı tutmak kolay değil. Pegasus'ta ortak kültürü ve ekip ruhunu güçlendirmek için en çok nelere odaklanıyorsunuz?

Kurum kültürü bana göre ofis duvarlarına yazılan değerlerden çok, zor zamanlarda verilen kararlarla şekillenir. Özellikle bizim gibi 7/24 çalışan bir organizasyonda kültürü canlı tutmanın yolu, insanların yaptıkları işin büyük resimdeki anlamını görebilmelerini sağlamaktan geçiyor. Pegasus'ta farklı görevlerde çalışan binlerce arkadaşımızın ortak bir amacı var: İnsanları sevdiğimize, hayallerine ve yeni deneyimlere ulaştırmak. Bu ortak amacı sürekli görünür kılmaya çalışıyoruz.

Fakat havacılıkta kültürün gerçek testi operasyonun içinde yaşanıyor. Gece yarısı bir operasyon aksadığında, yoğun bir yaz gününde uçuş trafiği arttığında ya da beklenmedik bir durumda ekiplerin nasıl davrandığı bize kültürümüzün ne kadar güçlü olduğunu gösteriyor.



Burada odaklandığım nokta, kesintisiz iletişimi sürdürmek ve ekiple bir araya gelerek ulaşılabilir olmak. Her çeyrek dönemde tüm şirket çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiğimiz çevrimiçi CEO buluşmaları, haftalık sahada operasyon ziyaretleri, yıllık farklı şehirlerdeki üslerimizde ekip buluşmaları, yıllık Liderler Toplantılarımız, yönetim ekibi ile strateji toplantılarımız, şirketimize yeni katılan arkadaşlarla bir araya geldiğimiz çevrimiçi buluşmalar hep bu amaca hizmet ediyor.

“YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA DOĞRU SORUYU SORABİLMEK ÖNEMLİ”

Yapay zekâ ve otomasyon havacılıkta operasyonlardan müşteri deneyimine, gelir yönetiminden bakım süreçlerine kadar pek çok alanı dönüştürüyor. Sizce bu dönüşüm çalışanlar açısından en çok hangi becerileri öne çıkaracak?

Yapay zekâ birçok işi değiştirecek, ama insanı önemsiz hale getirmeyecek. Tam tersine insanı daha değerli hale getirecek. Çünkü bilgiye erişim giderek demokratikleşiyor. Bu nedenle gelecekte fark yaratanlar en çok bilgiye sahip olanlar değil, o bilgiyi anlamlandırabilenler olacak. Merak, öğrenme isteği, eleştirel düşünme, problem çözme ve farklı disiplinler arasında bağ kurabilme becerileri çok daha önemli hale gelecek.

Ben geleceğin en kritik yetkinliklerinden birinin doğru soru sorabilmek ve muhakeme yeteneği olduğunu düşünüyorum. Yapay zekâ size birçok cevap verebilir. Ancak hangi soruyu sormanız gerektiğini bilmek ve aldığınız veri ve cevaplar üzerindeki muhakeme yeteneği için hala insana ihtiyacımız var.

Teknoloji hızla gelişirken, havacılıkta insan faktörü hala kritik önem taşıyor. Pegasus'ta dijitalleşme ile insan dokunuşu arasındaki dengeyi nasıl kuruyorsunuz?

Biz teknolojiyi, insanı güçlendiren bir araç olarak kabul ediyoruz. Havacılıkta operasyonel mükemmellik, hız ve verimlilik açısından dijitalleşme çok önemli. Ancak misafir deneyimi hâlâ insanlarla şekilleniyor. Bir gecikme anında kurulan iletişim, bir problem karşısında gösterilen empati ya da zor bir durumda yolcuya verilen güven duygusu teknolojiyle birebir ikame edilebilecek şeyler değil!

Bu nedenle bizim yaklaşımımız; teknolojiyi, rutin işleri kolaylaştırmak, verimliliği sağlayarak böylece misafirlerimize daha uygun ücretler sunabilmek ve misafirlerimizin seyahatini kolaylaştırmak için kullanmak ve çalışanlarımızın insani temas gerektiren alanlara daha fazla odaklanmasını sağlamak.

“KAPSAYICI KÜLTÜR GÜÇLÜ LİDERLİKLE BAŞLAR”

Pegasus Harmoni gibi çalışmalarla kurum içinde toplumsal cinsiyet eşitliği alanında adımlar atıyorsunuz. Bu tür programların kurum kültürüne gerçek etkisini nasıl ölçüyorsunuz?

Bu programların başarısını yalnızca sayılarla ölçmenin yeterli olmadığını düşünüyorum. Elbette kadın çalışan

oranı, liderlik pozisyonlarındaki temsil ya da gelişim programlarına katılım gibi göstergeler önemli. Bu göstergelerle ilgili hedeflerimiz var ve bu hedefleri ölçerek ilerlememizi takip ediyoruz. Çünkü ölçemediğiniz alanda ilerleme olmaz. Ancak asıl dönüşüm, insanların günlük deneyimlerinde ortaya çıkıyor. Çalışanların kendilerini ne kadar dahil hissettikleri, fikirlerini ne kadar rahat ifade edebildikleri, kariyer fırsatlarına ne kadar adil erişebildikleri, bizim için en önemli göstergeler.

Kültürel dönüşüm zaman alan bir süreç. Ancak insanlar kendilerini daha görünür, daha güçlü ve daha değerli hissetmeye başladığında bunun etkisini organizasyonun tamamında görmek mümkün oluyor.

“İNSANLAR TAVSİYEDEN DAHA ÇOK ÖRNEKLERE İHTİYAÇ DUYUYOR”

Kadınların üst yönetime ilerlemesinde yalnızca fırsat eşitliği değil, görünür rol modellerin varlığı da önemli. Türkiye'nin ilk kadın havayolu CEO'su olarak bu sorumluluğu nasıl taşıyorsunuz?

Açıkçası, rol model olmaktan çok kariyerim boyunca işimi en iyi şekilde yapmaya odaklandım. Ancak zaman içinde şunu fark ettim, İnsanlar bazen tavsiyelerden çok örneklere ihtiyaç duyuyor. Eğer benim hikâyem genç bir kadının kendisine yeni bir hedef koymasına ya da “Ben de yapabilirim” demesine katkı sağlıyorsa bunu çok değerli buluyorum. Çünkü rol modeller insanlara hangi yolu seçmeleri gerektiğini söylemez. O yolun yürünebilir olduğunu gösterirler. Zaman zaman genç profesyonel kadınlardan ve üniversite öğrencilerinden mesajlar alıyorum. “Sizi örnek alıyorum, sizinle konuşunca bana ilham oldunuz ve ben de yapabilirim diye düşündüm” diyenler oluyor. Açıkçası bunlar, benim için en anlamlı geri bildirimler.

Bu nedenle bugünkü pozisyonumu kişisel bir başarı hikâyesinden çok, daha fazla kadının karar alma mekanizmalarında yer almasına katkı sağlayacak bir fırsat olarak değerlendiriyorum.

Havacılık sektörü hem makroekonomiden hem de tüketici davranışlarındaki değişimden doğrudan etkileniyor. Bugün Türkiye'de ve dünyada havacılığın önündeki en kritik ekonomik başlıkları nasıl okuyorsunuz?

Havacılık her zaman en ufak bir değişimin bile nabzını en hızlı hisseden sektörlerden biri olmuştur. Bugün de benzer bir tablo görüyoruz. Jeopolitik gelişmeler, maliyet baskıları, enerji fiyatları, tedarik zincirleri ve finansmana erişim gibi konular sektörün gündeminde önemli yer tutmaya devam ediyor.

Ancak bana göre önümüzdeki dönemde en kritik konu, belirsizlikleri yönetebilme kapasitesi olacak. Çünkü değişimin hızı giderek artıyor. Bu ortamda başarılı olmak için sadece verimli çalışmak yetmiyor; aynı zamanda esnek olmak, hızlı karar alabilmek ve farklı senaryolara hazırlıklı olmak gerekiyor.

“VERİMLİLİK, KAYNAKLARI DAHA AKILCI KULLANMAK DEMEK”

Maliyet baskısı, kur, yakıt, finansmana erişim ve rekabet gibi başlıklar havayolu şirketlerinin yönetiminde çok belirleyici. Pegasus bu ortamda verimlilik ve büyüme dengesini nasıl kuruyor?

Havacılıkta büyümek kadar doğru büyümek de önemli. Çünkü sürdürülebilir olmayan büyüme uzun vadede değer yaratmaz. Biz verimliliği maliyetleri kısmaktan ziyade, kaynakları daha akıllı kullanmak olarak görüyoruz. Teknoloji yatırımlarımızdan operasyonel süreçlerimize, filo planlamamızdan gelir yönetimine kadar birçok alanda bu bakış açısıyla hareket ediyoruz. Ayrıca verimlilik ile büyüme arasında bir tercih yapmak gerektiğine de inanmıyorum. Doğru yönetildiğinde verimlilik büyümeyi destekleyen en önemli unsurlardan biri haline geliyor.

Bugünün iş dünyasında önemli olan daha fazla kaynak kullanmak değil, sahip olduğunuz kaynaklarla daha

fazla değer üretebilmek. Bu anlayışın önümüzdeki dönemde tüm sektörlerde daha belirleyici hale geleceğini düşünüyorum.

Önümüzdeki dönemde havacılıkta büyümeyi belirleyecek ana faktörler sizce neler olacak? Network, fiyatlama, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ya da müşteri deneyimi içinde hangisi daha kritik hale geliyor?

Günümüzde bu başlıkları birbirinden bağımsız değerlendirmek mümkün değil. Geçmişte havayolları fiyatla ya da network gücüyle farklılaşabiliyordu. Bugün ise misafirleriniz, sizden bütünsel bir deneyim bekliyor. Uçuş ağından dijital deneyime, operasyonel güvenilirlikten sürdürülebilirlik yaklaşımına kadar birçok unsur aynı anda önem taşıyor. Eğer tek bir alan söylemem gerekirse müşteri deneyiminin tüm bu başlıkları bir araya getiren ana çerçeve olduğunu düşünüyorum. Çünkü dijitalleşme de sürdürülebilirlik de operasyonel başarı da nihayetinde misafir deneyimine yansıyor.

“ÜNVAN DEĞİL, DENEYİM BİRİKTİRİN”



Kariyerine yeni başlayan genç profesyonellere ne önerirsiniz?

Teknolojideki süper hızlı ilerlemeyle iş dünyası da büyük bir dönüşümden geçiyor. O nedenle ben gençlere öncelikle kendilerini geliştirmek ve yaptıkları işi en iyisiyle yapabilmek için hangi alanlarda desteğe ihtiyaç varsa onları belirleyerek tüm gelişim fırsatlarını değerlendirmelerini kısacası kendilerine yatırım yapmalarını ve bir de meraklarını kaybetmemelerini öneriyorum. Çünkü iş hayatında sizi ileri taşıyan şey,

bildiklerinizden çok öğrenme isteğiniz oluyor. Ben de öyle yaptım. Karşıma çıkan her fırsatı, yeni şeyler öğrenmek için değerlendirmeye çalıştım.

Diğer tavsiyem, ünvan biriktirmekten çok deneyim biriktirmeye odaklanmaları olur. Çünkü kariyerin ilk yıllarında elde edilen farklı deneyimler, ilerleyen dönemlerde alınacak birçok karardan daha kalıcı bir değer yaratıyor.

Kariyerimin hiçbir döneminde, belirli ünvanları hedefleyerek ilerlemedim. Farklı iş alanlarıyla sorumluluk alanımın genişlemesi, böylece tecrübemi ve deneyimimi zenginleştirmek oldu her zaman hedefim.

Ve elbette hata yapmaktan korkmamaları gerektiğini düşünüyorum. Bazen başarılarından öte, o başarılarla giderken yaptığı hatalar daha geliştirici olabiliyor. Bugünün genç çalışanları kariyerlerinde daha hızlı anlam, gelişim ve etki arıyor. Sizce gençlerin kariyer yolculuğunda sabır ile cesaret arasındaki denge nasıl kurulmalı?

Sabır konusu oldukça kritik. Ancak şunu unutmamak gerekir ki sabır, beklemek değildir; öğrenmeye devam etmektir. Kendinizi geliştirmek için gereken emeği gösterebilmektir. Cesaret ise acele etmek değildir. Henüz tamamen hazır hissetmeseniz bile yeni sorumluluklara adım atabilmektir.

Bugün gençlerle yaptığım sohbetlerde bazen çok hızlı sonuç alma baskısını hissediyorum. Oysa kariyer uzun bir yolculuk. Bir maraton aslında. Dayanıklı kalabilmeniz için gereken zaman ve deneyim yatırımını yapmak gerekiyor. Önemli olan ne kadar hızlı ilerlediğiniz değil, her aşamada ne kadar geliştirdiğiniz, derinlik kazandığınız.

Orta kademe krizi: Şirketlerin görünmez omurgası kırılıyor mu?



Yapay zekâ, hibrit çalışma, artan performans baskısı ve yalın organizasyonlar... İş dünyasının dönüşümü en çok orta kademe yöneticilerin omuzlarına yük bindirdi. Araştırmalar, bu grubun yalnızca operasyonu değil, çalışan bağlılığını, değişimi ve kurum kültürünü de sırladığını; ancak giderek daha fazla tükenmişlik riskiyle karşı karşıya kaldığını ortaya koyuyor.

Uzmanlara göre çözüm daha fazla motivasyon eğitimi ya da wellbeing uygulamalarında değil; yönetici rollerinin yeniden tasarlanmasında yatıyor. Rol netliği, yönetilebilir ekip büyüklükleri, teknolojinin destekleyici kullanımı ve güçlü liderlik sistemleri, orta kademe yöneticileri güçlendirmek için atılması gereken temel adımlar arasında gösteriliyor.



Şirketlerin en kritik kararları çoğu zaman yönetim kurullarında alınır ancak bu kararların hayata geçirilmesini sağlayanlar orta kademe yöneticilerdir. Üst yönetimin stratejik hedeflerini günlük operasyonlara dönüştüren, ekipleri motive eden, performansı takip eden ve değişimi sahaya taşıyan bu grup, uzun yıllardır kurumların görünmez omurgası olarak kabul ediliyor. Ne var ki bugün bu omurga ciddi bir baskı altında.

Son yıllarda iş dünyasının gündemini belirleyen hibrit çalışma modelleri, dijital dönüşüm, yapay zekâ uygulamaları, ekonomik belirsizlikler ve verimlilik baskısı, yöneticilik rolünü köklü biçimde değiştirdi. Artık orta kademe yöneticilerden yalnızca işlerini iyi yapmaları değil; aynı zamanda değişime liderlik etmeleri, çalışan bağlılığını artırmaları, ekiplerinin gelişimini desteklemeleri, psikolojik güvenliği sağlamaları ve farklı kuşaklardan oluşan ekipleri ortak hedeflerde buluşturmaları bekleniyor. Buna karşın pek çok kurumda bu genişleyen sorumluluk alanı, aynı ölçüde yetki, kaynak veya destekle karşılık bulmuyor.

Ortaya çıkan tablo, yalnızca bireysel bir yorgunluk hikâyesinin ötesinde, iş dünyasının geleceğini yakından ilgilendiren yapısal bir soruna dönüşmüş durumda. Bu sorunun adı “tükenmişlik sendromu” yani, “çok uzun süreli yoğun ve stresli çalışma neticesinde kişinin fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak tükenmesi, duyarsızlaşması, hiçbir şey yapmak istememesi”.

Orta kademe yöneticilerden ekiplerinin moralini yüksek tutmaları, güven vermeleri, çatışmaları çözmeleri ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemeleri de bekleniyor.

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), tükenmişlik sendromunu “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresinin sonucu olarak ortaya çıkan bir olgu” şeklinde tanımlıyor ve bunun yalnızca işle bağlantılı olduğunun altını çiziyor. Sürekli enerji kaybı, işe karşı duyarsızlaşma ve mesleki etkinlik hissini azalmasıyla kendini gösteren bu durum, artık pek çok kurum için çalışan deneyiminin ötesinde stratejik bir risk olarak değerlendiriliyor.

Nitekim son yıllarda yayımlanan küresel araştırmalar da bu görüşü destekliyor. Gallup’un Küresel İş Yeri Durumu 2026’ raporu, dünya genelinde çalışan bağlılığının üst üste ikinci yıl gerilediğini ve bu düşüşte yöneticilerdeki motivasyon kaybının önemli rol oynadığını ortaya koyuyor. Düşük çalışan bağlılığının küresel ekonomiye maliyetinin yaklaşık 10 trilyon dolar seviyesine ulaştığı hesaplanırken, bu tablo insan kaynakları profesyonelleri



kadar şirketlerin rekabet gücünü de yakından ilgilendiriyor.

Üstelik sorun yalnızca yöneticilerin fazla çalışmasından kaynaklanmıyor. Araştırmalar, orta kademe yöneticilerin organizasyonların tam ortasında sıkıştığını gösteriyor. Bir tarafta üst yönetimin büyüme hedefleri, dönüşüm projeleri ve performans beklentileri; diğer tarafta ekiplerin ihtiyaçları, motivasyonu ve günlük operasyonların yükü bulunuyor. Değişimin hızı arttıkça bu iki cephe arasındaki baskı da yoğunlaşıyor. Sonuçta orta kademe yöneticiler, yalnızca daha fazla sorumluluk üstlenmekle kalmıyor; aynı zamanda iş dünyasının en görünmez duygusal yüklerinden birini taşıyor.

Bugün şirketler çalışanlarını nasıl motive edeceğinden çok, "Organizasyonun yükünü sırtlayan orta kademe yöneticileri nasıl destekleriz?" sorusunun yanıtını arıyor. Çünkü bu katmanın yaşadığı tükenmişlik, hem bireysel performansı hem de çalışan bağlılığını, kurum kültürünü, liderlik gelişimini ve uzun vadeli iş sonuçlarını da doğrudan etkiliyor.

Görünmeyen mesai: Duygusal emek ve sessiz çatlama

Orta kademe yöneticilerin yaşadığı dönüşüm yalnızca iş yükünün artmasıyla açıklanmıyor. Son yılların en büyük değişimi, yöneticilik rolüne görünmeyen ama son derece ağır bir sorumluluğun eklenmesi oldu. Uzmanlar bu yükü "duygusal emek" olarak tanımlıyor. Artık yöneticilerden yalnızca hedefleri gerçekleştirmeleri, projeleri tamamlamaları ve performansı artırmaları beklenmiyor. Bunları yaparken aynı zamanda ekiplerinin moralini yüksek tutmaları, belirsizlik dönemlerinde güven vermeleri, çatışmaları çözmeleri ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklemeleri de bekleniyor.

Bu durum, özellikle pandemi sonrasında belirginleşti. Harvard Business Review'da² yayımlanan değerlendirmeler, yöneticilerin rolünün klasik performans takibinden çıkarak koçluk, mentorluk ve psikolojik destek boyutlarını da kapsayacak şekilde genişlediğine dikkat çekiyor. Çalışanlar, yöneticilerinin iş dağıtımını beklerken; kendilerini dinlemesini, gelişimlerine katkı sunmasını ve zor dönemlerde yanlarında olmasını da talep ediyor. Ancak bu beklentiler çoğu zaman yöneticilere ek zaman, eğitim veya kaynak sağlanmadan yükleniyor.

İşte tam bu noktada "duygusal emek" kavramı devreye giriyor. Sosyoloji literatüründe uzun süredir tartışılan bu kavram, kişinin kendi duygularını kontrol ederek başkalarının duygularını yönetmeye çalışmasını ifade ediyor. Orta kademe yöneticiler açısından bu; moral bozukluğu yaşayan bir çalışanı motive etmekten ekip içi gerilimleri yatıştırmaya, kötü haberleri doğru şekilde aktarmaktan değişim süreçlerinde belirsizliği yönetmeye kadar uzanan geniş bir sorumluluk alanını kapsıyor.

Üstelik bu emek çoğu zaman görünmüyor. Bir satış hedefini tutturmak ya da bir projeyi zamanında teslim

Orta kademe yöneticiler alarm veriyor



etmek performans tablolarına yansırken, çalışanını işten ayrılmaktan vazgeçiren bir konuşma yapmak, tükenmişlik yaşayan bir ekip arkadaşına destek olmak ya da iki departman arasındaki gerilimi sessizce çözmek ölçülmesi zor katkılar arasında kalıyor. Oysa kurum kültürünün ve çalışan bağlılığının temelini çoğu zaman tam da bu görünmeyen çabalar oluşturuyor.



Yöneticilerin büyük bir bölümü işi bırakmayı düşünüyor

Gallup yıllardır yaptığı çalışan bağlılığı araştırmalarında, insanların işlerinden çok yöneticilerini terk ettiğine dikkat çekiyor. Gallup'a göre düzenli geri bildirim alan, kendisini değerli hisseden ve yöneticisiyle güven ilişkisi kurabilen çalışanların kuruma bağlılığı anlamlı ölçüde yükseliyor. Bu bulgu, yöneticinin yalnızca operasyonel değil, duygusal bir liderlik rolü de üstlendiğini ortaya koyuyor.

Ancak bu beklentinin bir bedeli var. DDI'nın Küresel Liderlik Tahmini 2025³ araştırması, liderlerin büyük bölümünün artan stres altında çalıştığını ve önemli bir kısmının görevini bırakmayı düşündüğünü ortaya koyuyor. Araştırma, yalnızca iş yükünün değil, sürekli başkalarına destek olma zorunluluğunun da liderlik yorgunluğunu beslediğine işaret ediyor.

Son dönemde literatürde öne çıkan kavramlardan biri de "sessiz çatlama" (silent cracking). DDI'nın değerlendirmelerinde kullanılan bu yaklaşım, çalışanların veya yöneticilerin bir anda tükenmediğini, aksine uzun süre devam eden baskılar sonucunda motivasyonlarını, enerjilerini ve aidiyet duygularını yavaş yavaş kaybettiğini anlatıyor. Dışarıdan bakıldığında görevini yerine getirmeye devam eden bir yönetici, aslında içten içe kopmaya başlamış olabiliyor. Bu durum klasik tükenmişlikten farklı olarak çoğu zaman uzun süre fark edilmiyor.

"Duygusal tampon" mesaisi giderek artıyor

Benzer şekilde Avrupa merkezli, kurumsal çalışan esenliği ve ruh sağlığı platformu ifeel uzmanları da

yöneticilerin giderek daha fazla "duygusal tampon" görevi üstlendiğine dikkat çekiyor.⁴ Üst yönetimin beklentileri ile ekiplerin kaygıları arasında kalan orta kademe yöneticiler, iki tarafın baskısını aynı anda absorbe etmeye çalışıyor. Bir yandan şirket hedeflerini savunurken diğer yandan çalışanların endişelerini anlamaya ve onları kurumda tutmaya çalışıyorlar. Bu dengeyi sürekli korumaya çalışmak ise zaman içinde ciddi bir zihinsel yük oluşturuyor.

Duygusal emeğin en zorlayıcı yönlerinden biri de sınırlarının belirsiz olması. Çalışma saatleri sona erdiğinde operasyonel işler bitebilir; ancak yöneticiler çoğu zaman akşam saatlerinde gelen mesajlara yanıt vermeye, hafta sonu ekip arkadaşlarının sorunlarını dinlemeye ya da ertesi gün yapılacak zor bir görüşmeyi düşünmeye devam ediyor. Hibrit ve uzaktan çalışma modelleriyle birlikte bu sınırlar daha da bulanık hale geldi. İş ve özel yaşam arasındaki çizgi silikleşirken, yöneticilerin zihinsel mesaisi de uzadı.

Bütün bunlar, orta kademe yöneticilerin neden kendilerini yalnız hissettiklerini de açıklıyor. Çünkü ekipleri için güven veren kişi olmaları beklenirken, çoğu zaman kendi kaygılarını paylaşabilecekleri güvenli bir alan bulamıyorlar. Güçlü görünme baskısı, yardım istemeyi zorlaştırıyor; bu da duygusal yükün sessizce birikmesine neden oluyor.

Bu nedenle bugün birçok uzman, tükenmişlik tartışmalarında yalnızca iş yüküne odaklanmanın eksik kaldığını savunuyor. Asıl mesele, yöneticilerin görünmeyen emeğinin yeterince fark edilmemesi. Çalışan bağlılığını artırmak, psikolojik güven oluşturmak ve değişimi başarıyla yönetmek gibi hedefler kurumlar için kritik önem taşıyor; ancak bu hedeflerin büyük bölümü orta kademe yöneticilerin omuzlarında yükseliyor.



BİR YÖNETİCİYE DÜŞEN ORTALAMA ÇALIŞAN SAYISI



Gallup verilerine göre ekip büyüklükleri son yıllarda önemli ölçüde arttı.

Kaynak: Gallup 2024 Küresel İş Yeri Raporu



ORTA KADEME YÖNETİCİLER ZAMANINI NASIL HARCİYOR?



Kaynak: Gallup 2024 Küresel İş Yeri Raporu



İş dünyasının önündeki en önemli sorulardan biri; “Şirketler, yöneticilerinden yalnızca sonuç üretmelerini mi bekliyor, yoksa onların her gün görünmez biçimde üstlendiği duygusal emeği de gerçekten görüyor mu?” Bu soruya verilecek yanıt, yöneticilerin iyiliğinin yanı sıra, kurumların uzun vadeli dayanıklılığını da belirleyecek.

Yöneticilerin yarından fazlası “SOS” veriyor

Orta kademe yöneticilerin yaşadığı baskı uzun yıllar boyunca daha çok kişisel dayanıklılık, zaman yönetimi ya da bireysel liderlik becerileri üzerinden tartışıldı. Oysa son dönemde yayımlanan küresel araştırmalar, sorunun tek tek yöneticilerden değil, iş dünyasının geçirdiği dönüşümden kaynaklandığını ortaya koyuyor. Farklı kurumlar tarafından farklı metodolojilerle gerçekleştirilen çalışmaların neredeyse tamamı, liderlik rolünün giderek ağırlaştığını ve özellikle orta kademe yöneticilerin bu yükü taşımakta zorlandığını gösteriyor.

Bu değişimin en çarpıcı göstergelerinden biri çalışan bağlılığındaki gerileme. Gallup’un yayımladığı Küresel İş Yeri Durumu 2026 raporu, dünya genelinde çalışan bağlılığının üst üste iki yıl düşerek yüzde 20 seviyesine gerilediğini ortaya koyuyor. Daha dikkat çekici olan ise bu düşüşün önemli bölümünün yöneticilerden kaynaklanması. Araştırmaya göre yöneticilerin çalışan bağlılığı 2022 yılından bu yana dokuz puan gerileyerek yüzde 22 seviyesine inmiş durumda. Başka bir ifadeyle, ekiplerini motive etmesi beklenen liderlerin kendileri motivasyon kaybı yaşıyor.

Yöneticilerin yaşadığı baskı yalnızca bağlılık verileriyle açıklanmıyor. ABD merkezli WebMD Sağlık Hizmetleri

Araştırma Merkezi tarafından gerçekleştirilen araştırma, yöneticiler ile diğer çalışanlar arasındaki farkı net biçimde ortaya koyuyor.⁵ Ankete göre çalışanların yaklaşık üçte biri tükenmişlik belirtileri gösterirken, yöneticilerde bu oran yüzde 53’e ulaşıyor. İş-yaşam dengesi konusunda en düşük puanların yine yöneticiler tarafından verilmesi ve stres ile kaygı seviyelerinin diğer çalışan gruplarına kıyasla daha yüksek çıkması, liderlik rolünün görünmeyen yükünü gözler önüne seriyor.

Üst yönetim motivasyon değil, rapor istiyor

Liderlik uzmanı Simon Sinek’in ekibi tarafından 971 orta kademe yöneticisiyle gerçekleştirilen çalışma ise bu tabloyu daha da somutlaştırıyor. Araştırmaya katılan yöneticilerin yüzde 75’i, tükenmişlik yaşadığını ifade ediyor. Her dört yöneticiden birinden fazlası aktif olarak işten ayrılmayı planlarken, katılımcıların önemli bir bölümü işlerine olan duygusal bağlarının zayıfladığını belirtiyor. Daha çarpıcı olan ise zaman kullanımına ilişkin bulgu. Orta kademe yöneticiler, zamanlarının yalnızca yüzde 41’ini ekiplerini yönetmeye ayırabiliyor. Geri kalan süre ise raporlama, koordinasyon, toplantılar, onay süreçleri ve idari görevlerle geçiyor.⁶

Bu sonuç, son yıllarda pek çok kurumda dile getirilen önemli bir çelişkiye işaret ediyor. Şirketler yöneticileri insan yönetmeleri, ekiplerini geliştirmeleri ve kurum kültürünü güçlendirmeleri için terfi ettiriyor ancak aynı kişileri giderek artan bürokratik süreçlerin, bitmeyen toplantıların ve operasyonel yükün içine çekiyor. Sonuçta liderlik için ayrılması gereken zaman azalırken, yöneticiler en değerli katkıyı sağlayabilecekleri alandan uzaklaşıyor.

Bağlılık oranları, kurum kültürünü de etkiliyor

Benzer bir uyarı da DDI'nın Küresel Liderlik Tahmini 2025 araştırmasından geliyor. Araştırmaya göre liderlerin yüzde 71'i artan stres altında çalışıyor ve yaklaşık yüzde 40'ı bu nedenle görevini bırakmayı düşünüyor. Daha da dikkat çekici olan ise insan kaynakları profesyonellerinin yüzde 77'sinin kritik pozisyonlar için yeterli liderlik yedeğine sahip olmadıklarını ifade etmesi. Bu durum, bugünün tükenmişlik sorununun yarının liderlik krizine dönüşme potansiyeli taşıdığını gösteriyor.

Araştırmalar yalnızca mevcut durumu tespit etmekle kalmıyor; tükenmişliğin neden bu kadar yaygınlaştığına ilişkin ipuçları da sunuyor. Tükenmişlik alanındaki en önemli isimlerden Christina Maslach'ın ortaya koyduğu model; sürdürülemez iş yükü, kontrol eksikliği, takdir edilmemek, adalet algısının zayıflaması ve değer uyumsuzluğu gibi faktörlerin zaman içinde duygusal tükenmeye yol açtığını gösteriyor. Günümüz orta kademe yöneticilerinin deneyimleri bu çerçeveye şaşırtıcı ölçüde örtüşüyor. Bir yandan sürekli artan hedefler ve performans baskısı, diğer yandan sınırlı kaynaklar ve genişleyen sorumluluk alanları, yöneticileri kronik stres döngüsünün içine sürüklüyor.

İlginç olan nokta ise araştırmaların coğrafya ya da sektör fark etmeksizin benzer sonuçlara ulaşması. Teknoloji şirketlerinden üretim tesislerine, finans sektöründen hizmet sektörüne kadar birçok alanda orta kademe yöneticiler aynı sorunu tarif ediyor. Artan beklentiler, daralan hareket alanı ve sürekli daha fazlasını yapma baskısı...

Wellbeing uygulamalarıyla çözülemeyecek kadar ciddi Tükenmişlik, bugün yalnızca bireysel dayanıklılık eğitimleriyle çözülebilecek bir sorun olarak görülüyor. Meditasyon uygulamaları, nefes egzersizleri ya da zaman yönetimi eğitimleri elbette faydalı olabilir ancak yöneticilerin üzerindeki yapısal baskı değişmediği



sürece bunların etkisi sınırlı kalıyor. Asıl mesele, organizasyonların liderlik rollerini nasıl tasarladığı ve bu rolleri yerine getiren kişilere ne ölçüde destek sağladığı. İş dünyası uzun yıllar boyunca çalışan bağlılığını artırmanın yollarını tartıştı. Oysa bugün gelinen noktada, çalışan bağlılığının anahtarı olarak görülen yöneticiler, kendileri bağlılıklarını kaybetmeye başlamış durumda. Bu durum yalnızca bireysel bir memnuniyetsizlik yaratmıyor; ekiplerin motivasyonundan kurum kültürüne, müşteri deneyiminden inovasyon kapasitesine kadar uzanan zincirleme etkiler doğuruyor.

Çare “Büyük Düzleşme mi?”

Orta kademe yöneticilerin yaşadığı dönüşümü anlamak için yalnızca bireysel iş yüküne ya da liderlik becerilerine bakmak yeterli olmuyor. Asıl değişim, organizasyon şemalarının kendisinde yaşanıyor. Son yıllarda dünyanın önde gelen şirketleri daha çevik, daha hızlı ve daha düşük maliyetli yapılar kurmak amacıyla yönetim katmanlarını yeniden tasarlıyor. Bu yaklaşım, iş dünyasında “Büyük Düzleşme” (The Great Flattening) olarak adlandırılıyor.

Özellikle teknoloji sektöründe başlayan bu eğilim, zamanla farklı sektörlerde de yayıldı. Amaç; karar alma süreçlerini hızlandırmak, bürokrasiyi azaltmak ve ekipler arasındaki iletişimi doğrudan hale getirmek. İlk bakışta verimliliği artıran bu yaklaşımın görünmeyen bir sonucu ise orta kademe yöneticilerin sorumluluk alanlarının hızla genişlemesi oldu.

Amazon bu dönüşümün en dikkat çekici örneklerinden biri. Şirket, öncelikle organizasyon yapısını sadeleştirmeyi hedefledi. Bu doğrultuda, yönetici başına düşen bireysel çalışan sayısını artırma ve yönetim katmanlarını azaltma kararı aldı. Benzer şekilde TCS, 2026 mali yılı için açıkladığı iş gücü azaltımında kesintilerin önemli bölümünü orta ve üst kademe pozisyonlarda gerçekleştireceğini duyurdu. Wipro ise verimlilik hedefleri doğrultusunda yüzlerce orta düzey yöneticiyi etkileyen yeniden yapılanma adımları attı.⁷

Bu dönüşümün arkasındaki temel motivasyonlardan biri, teknolojinin sunduğu yeni olanaklar. Dijital araçlar ve yapay zekâ destekli sistemler sayesinde raporlama, performans takibi ve operasyonel koordinasyon gibi pek çok süreç otomatikleşiyor. Şirketler de bu gelişmeler ışığında daha az yönetim katmanı ile aynı işi yürütebileceklerini düşünüyor. Ancak uygulamada ortaya çıkan tablo, yöneticilik rolünün ortadan kalkmasından ziyade yeniden tanımlanması şeklinde ilerliyor.

Ekiplerin büyüklüğü 12,1'e ulaştı

Gallup'un son araştırmaları da bu eğilimi sayılarla doğruluyor. Kuruluşun verilerine göre ABD'de bir yöneticiye bağlı ortalama çalışan sayısı kısa süre içinde 10,9'dan 12,1'e yükseldi.⁸ Gallup, bu artışın son on yılda ekip büyüklüklerinde yaklaşık yüzde 50'lik bir

genişlemeye işaret ettiğini belirtiyor. Başka bir ifadeyle birçok kurum daha az yöneticisiyle daha fazla çalışanı yönetmeye çalışıyor.

Ekip büyüklüğünün artması yalnızca organizasyon şemasında görülen teknik bir değişiklik değil. Yöneticinin günlük çalışma biçimini, çalışanlarla kurduğu ilişkiyi ve liderlik anlayışını doğrudan etkiliyor. 10 kişilik bir ekiple bire bir iletişim kurmak ile 25 ya da 30 kişilik bir ekibi yönetmek arasında ciddi fark var. Genişleyen ekipler, daha fazla koordinasyon ihtiyacı, daha karmaşık iletişim ağları ve daha sınırlı bireysel temas anlamına geliyor. Gallup'un yüz binlerce çalışanı kapsayan meta analizleri de bu noktaya dikkat çekiyor. Araştırmalar, ekip büyüklüğünün tek başına başarıyı belirlemediğini; yöneticinin çalışanlarına ayırabildiği zamanın, düzenli geri bildirim verebilmesinin ve ekibiyle kurduğu ilişkinin en az ekip sayısı kadar önemli olduğunu gösteriyor. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki ekiplerde, çalışan bağlılığı yükseldikçe verimlilik artarken işten ayrılma oranları düşüyor. Buna karşılık ekipler büyüdükçe yöneticinin bireysel temas kurma kapasitesi azalabiliyor ve bu durum bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratabiliyor.

Sadeleşme iş yükünü de artırıyor

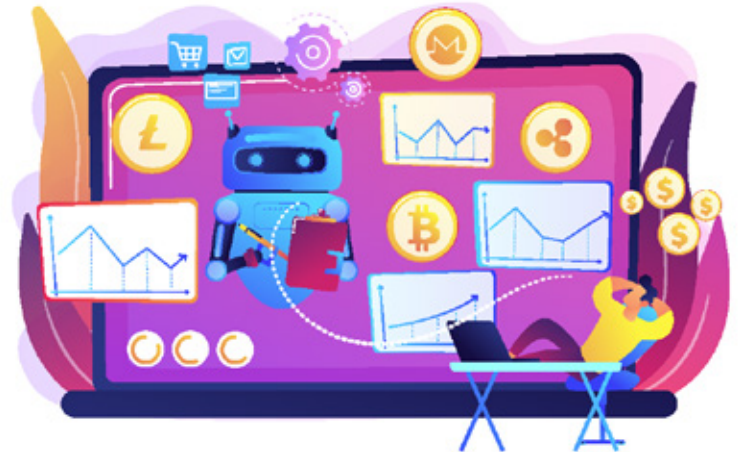
Bu noktada önemli bir paradoks ortaya çıkıyor. Şirketler daha yalın organizasyon yapıları kurarak verimlilik kazanmayı hedeflerken, geride kalan yöneticilerin omuzlarına çok daha fazla sorumluluk yüklüyor. Bir yönetici artık yalnızca daha fazla çalışanı yönetmiyor, aynı zamanda daha fazla projeyi takip ediyor, daha fazla performans görüşmesi gerçekleştiriyor, daha fazla değişim programına liderlik ediyor ve daha geniş bir koordinasyon ağını ayakta tutmaya çalışıyor.

Üstelik bu dönüşüm çoğu zaman çalışanlar tarafından da hissediliyor. Ekip büyüklükleri arttıkça bire bir görüşmeler seyrekleşebiliyor, geri bildirim mekanizmaları zayıflayabiliyor ve yöneticilerin koçluk rolü operasyonel önceliklerin gerisinde kalabiliyor. Oysa modern liderlik anlayışı tam tersini gerektiriyor. Çünkü günümüzde liderlerden daha fazla iletişim, daha fazla geri bildirim ve daha fazla insan odaklılık bekleniyor.

Gartner'ın öngörülleri de bu tartışmaya yeni bir boyut kazandırıyor. Gartner, yapay zekâ teknolojilerinin önümüzdeki yıllarda birçok organizasyonda orta kademe yönetim rollerinin önemli bir bölümünü dönüştüreceğini öngörüyor.⁹ Ancak uzmanlar, bunun yöneticilerin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmediğini özellikle vurguluyor. Aksine rutin kontrol ve takip görevleri otomatikleşirken; muhakeme, karar verme, değişimi yönetme, ekipleri bir arada tutma ve kurum kültürünü yaşatma gibi insana özgü becerilerin değeri daha da artacak.

Dolayısıyla bugün yaşanan değişim, "orta kademe yöneticilerin sonu" olarak değil, "yeniden tanımlanması"

olarak okunmalı. Yönetici sayısı azalabilir, ekipler büyüyebilir ve bazı idari görevler teknolojiye devredilebilir. Ancak strateji ile uygulama arasında köprü kuran, farklı disiplinleri aynı hedef etrafında buluşturan ve çalışan deneyimini şekillendiren liderlere olan ihtiyaç ortadan kalkmıyor. Asıl soru da burada ortaya çıkıyor: Şirketler organizasyonlarını düzleştirirken, orta kademe yöneticilerin taşıdığı yükü gerçekten hafifletiyor mu, yoksa aynı sorumlulukları daha az sayıda kişiye mi dağıtıyor? Mevcut araştırmalar ikinci seçeneğin ağır bastığını gösteriyor. Bu nedenle "Büyük Düzleşme", yalnızca kurumsal verimlilik stratejisi değil, aynı zamanda tükenmişlik tartışmasının da merkezinde yer alan yapısal bir dönüşüm olarak öne çıkıyor.



Yapay zekâ çağında "anlamlandırmak" gerekiyor

Yapay zekâ iş dünyasının hemen her alanında ezberleri bozarken en büyük değişimlerden biri de yöneticilik rolünde yaşanıyor. Uzun yıllar boyunca süreçleri takip eden, işleri koordine eden ve performansını denetleyen orta kademe yöneticiler, artık çok daha farklı bir liderlik anlayışıyla karşı karşıya. Çünkü yapay zekâ yalnızca işleri değil, iş yapış biçimlerini de değiştiriyor.

Bugün pek çok kurumda rapor hazırlamak, verileri analiz etmek, toplantı notlarını çıkarmak, performans göstergelerini takip etmek ya da rutin operasyonları planlamak gibi görevler giderek daha fazla otomasyon araçları tarafından yerine getiriliyor. Bu durum ilk bakışta yöneticilerin iş yükünü azaltacak gibi görünse de uygulamada farklı bir tablo ortaya çıkıyor. Rutin işler azalırken beklentiler de aynı hızla yükseliyor. Yöneticilerden artık sadece süreçleri yönetmeleri değil, teknolojiyi doğru kullanmaları, ekiplerini bu dönüşüme hazırlamaları ve değişimin yarattığı belirsizliği yönetmeleri bekleniyor.

Bu nedenle birçok uzman, yapay zekânın orta kademe yöneticileri gereksiz kılmayacağını, aksine onları daha stratejik bir role taşıyacağını savunuyor. Gartner'ın öngörülleri, bazı geleneksel yönetim görevlerinin otomasyonla dönüşeceğine işaret etse de insan

muhakemesi, etik değerlendirme, kriz yönetimi ve ekipleri ortak amaç etrafında birleştirme gibi becerilerin önemini koruyacağını gösteriyor. Teknoloji görevleri değiştirebilir ancak güven oluşturma, ilham verme ve karmaşık ilişkileri yönetme sorumluluğu hâlâ insan liderlerde kalıyor.

Aslında yapay zekâ çağında en büyük değişim, yöneticilerin “bilgiyi üreten kişi” olmaktan çıkıp “bilgiyi anlamlandıran kişi” haline gelmesi. Eskiden doğru bilgiye ulaşmak rekabet avantajı sağlarken, bugün asıl farkı yaratan unsur çok sayıda veri ve yapay zekâ çıktısı arasından doğru olanı seçebilmek, bunları kurumun hedefleriyle ilişkilendirebilmek ve ekiplerin anlayacağı şekilde hayata geçirebilmek.

Bu durum beraberinde yeni yetkinlikleri de gündeme getiriyor. Artık başarılı bir orta kademe yöneticisinin yalnızca sektörel bilgiye sahip olması yeterli görülüyor. Veri okuryazarlığı, gösterge panolarını ve analizleri doğru yorumlayabilme becerisi; yapay zekâ okuryazarlığı, algoritmaların sunduğu çıktıları eleştirel gözle değerlendirebilme yetisi ve teknik empati, teknoloji ekipleri ile iş birimleri arasında ortak bir dil kurabilme kapasitesi giderek daha fazla önem kazanıyor. Özellikle teknik empati kavramı dikkat çekiyor. Çünkü günümüz yöneticilerinden yazılım geliştirmeleri ya da kod yazmaları beklenmiyor. Ancak kullandıkları teknolojilerin temel mantığını anlamaları, otomasyonun sınırlarını bilmeleri ve teknik ekiplerle iş ekipleri arasında köprü kurabilmeleri bekleniyor. Bir mühendisin ya da veri analistinin kullandığı kavramları anlayabilen yönetici hem daha gerçekçi hedefler koyabiliyor hem de değişim süreçlerinde daha güven veren bir liderlik sergileyebiliyor.

“Çevirmen lidere” talep artıyor

Yapay zekâ çağında öne çıkan bir diğer yetkinlik ise finansal okuryazarlık. Artan maliyet baskısı ve verimlilik hedefleri nedeniyle yöneticilerden, bir yandan

ekiplerini, diğer yandan kaynak kullanımını etkin biçimde yönetmeleri bekleniyor. Bütçeleri okuyabilmek, verimlilik göstergelerini yorumlayabilmek ve teknolojik yatırımların iş sonuçlarına etkisini değerlendirebilmek, liderlik rolünün ayrılmaz parçaları haline geliyor.

Ancak belki de en kritik değişim iletişim alanında yaşanıyor. Yapay zekâ rapor yazabilir, sunum hazırlayabilir veya toplantı özetleri oluşturabilir. Buna karşılık insanların hâlâ en çok ihtiyaç duyduğu şey, karmaşık bilgilerin anlamlı bir hikâyeye dönüştürülmesi. Bu nedenle geleceğin başarılı orta kademe yöneticisi, farklı departmanlardan gelen bilgileri sentezleyen, stratejik kararların ekipler üzerindeki etkisini açıklayan ve belirsizlik dönemlerinde güven duygusu oluşturan bir “çevirmen lider” rolü üstleniyor.

İlginç bir şekilde yapay zekâ, yöneticilerin teknik becerilerinden çok insani becerilerini öne çıkarıyor. Empati kurmak, zor konuşmaları yönetmek, çalışanların motivasyonunu korumak, çatışmaları çözmek ve ekip içinde psikolojik güven oluşturmak algoritmaların kolayca üstlenebileceği görevler arasında yer alıyor. Tam tersine, teknoloji ilerledikçe bu becereler kurumların en önemli rekabet avantajlarından biri haline geliyor. Bu noktada önemli bir paradoks ortaya çıkıyor. Şirketler yapay zekâ sayesinde verimlilik kazanmayı hedeflerken, yöneticiler üzerindeki beklentiler daha da artıyor. Bir yandan yeni teknolojileri öğrenmeleri, diğer yandan ekiplerini bu teknolojilere adapte etmeleri, aynı zamanda performans korumaları ve çalışan bağlılığını güçlendirmeleri bekleniyor. Dolayısıyla yapay zekâ, yöneticilerin işini ortadan kaldırmıyor; onların omuzlarındaki sorumluluğun niteliğini değiştiriyor. Orta kademe yöneticiler açısından asıl risk de burada yatıyor. Eğer kurumlar bu dönüşümü yalnızca teknoloji yatırımı olarak görür ve liderlik gelişimini ikinci plana iterse, dijitalleşmenin vaat ettiği verimlilik kazanımları beklenen sonucu vermeyebilir. Çünkü değişimin başarısı, teknolojinin kendisinden çok onu kullanan ve ekiplerine benimseten liderlerin yetkinliğine bağlı.

Yapay zekâ, rolleri yeniden tanımlıyor

Bugün birçok uzmanın üzerinde uzlaştığı nokta, yapay zekâ çağında başarılı olacak yöneticilerin en çok bilenler değil, öğrenmeye en açık olanlar olması. Bilgiyi paylaşabilen, farklı disiplinleri bir araya getirebilen, veriyi içgörüyeye dönüştürebilen ve insan ilişkilerini teknolojinin önüne koyabilen liderler, geleceğin organizasyonlarında kritik rol üstlenmeye devam edecek.

Yapay zekâ, orta kademe yöneticiliğin sonunu ilan etmiyor; bu rolü yeniden tanımlıyor. Rutin koordinasyon görevlerinin bir kısmı otomasyona devredilirken, insana özgü muhakeme, iletişim, empati ve değişim liderliği gibi becereler daha görünür hale geliyor. Bu nedenle geleceğin orta kademe yöneticisi bir denetleyiciden çok bir orkestra şefi ya da çevirmen gibi çalışacak; teknolojiyi, stratejiyi ve insanı aynı potada buluşturarak kurumların dönüşümüne yön verecek.



Sessiz krizin BEDELİ NE?

Uzun yıllar boyunca tükenmişlik sendromu daha çok bireysel bir sağlık sorunu ya da çalışan memnuniyeti başlığı altında ele alındı. Oysa bugün gelinen noktada bu yaklaşımın yetersiz olduğu görülüyor. Orta kademe yöneticilerin yaşadığı tükenmişlik, yalnızca onların motivasyonunu veya kariyerini etkilemiyor; şirketlerin verimliliğinden kurum kültürüne, çalışan bağlılığından müşteri deneyimine kadar uzanan geniş bir alanda zincirleme sonuçlar doğuruyor.

Bu nedenle birçok araştırma kuruluşu, yöneticilerin iyi oluşunu artık bir insan kaynakları uygulaması değil, doğrudan bir iş stratejisi meselesi olarak değerlendiriyor.

Bu yaklaşımın en çarpıcı örneklerinden biri Gallup'un 2026 Küresel İş Yeri Durumu Raporu. Araştırmaya göre çalışan bağlılığındaki düşüşün dünya ekonomisine yıllık maliyeti yaklaşık 10 trilyon dolar seviyesinde. Gallup, bu kaybın önemli nedenlerinden birinin yöneticilerde yaşanan motivasyon ve bağlılık kaybı olduğuna dikkat çekiyor. Başka bir ifadeyle, ekipleri motive etmesi beklenen liderlerin kendileri tükenmeye başladığında, bunun etkisi yalnızca bireysel düzeyde kalmıyor; tüm organizasyona yayılıyor.

Bunun nedeni aslında oldukça basit. Çalışanların şirkete ilişkin günlük deneyimleri büyük ölçüde doğrudan yöneticileri aracılığıyla şekilleniyor. Ücret politikaları ya da kurumsal stratejiler kadar, hatta kimi zaman onlardan daha fazla, yöneticinin iletişim biçimi, geri bildirim kültürü ve ekip içindeki yaklaşımı çalışan bağlılığını belirliyor. Gallup'un uzun yıllardır sürdürdüğü araştırmalar, çalışan deneyiminde yöneticinin etkisinin kritik olduğunu ortaya koyuyor. Dolayısıyla tükenmiş bir yöneticinin etkisi yalnızca kendisiyle sınırlı kalmıyor; yönettiği ekibin motivasyonuna da yansıyor.

İşte bu noktada görünmez bir domino etkisi ortaya çıkıyor. Önce yöneticinin enerjisi azalıyor. Ardından bire bir görüşmeler seyrekleşiyor, geri bildirim kalitesi

düşüyor, ekip içindeki sorunlar daha geç fark ediliyor ve çalışanların gelişimine ayrılan zaman giderek azalıyor. Kısa vadede küçük aksaklıklar gibi görünen bu değişimler, uzun vadede çalışan bağlılığının zayıflamasına, işten ayrılma oranlarının yükselmesine ve kurum kültürünün aşınmasına neden olabiliyor.

Aslında şirketler açısından en büyük risklerden biri de tam burada ortaya çıkıyor. Kurumlar çoğu zaman çalışan devir oranlarını, müşteri kayıplarını veya finansal performansı yakından takip ediyor ancak orta kademe yöneticilerin yıpranmasını erken bir uyarı sinyali olarak görmeyebiliyor. Oysa yöneticilerin enerjisindeki düşüş, çoğu zaman organizasyon genelinde yaşanacak daha büyük sorunların habercisi niteliğinde.

Üstelik tükenmişlik bulaşıcı bir özellik de taşıyor. Yönetici stres altında olduğunda, bu durum çoğu zaman ekibin çalışma iklimine yansıyor. İletişim sertleşebiliyor, hata toleransı azalabiliyor, çalışanlar daha az takdir gördüklerini hissedebiliyor ve psikolojik güven ortamı zedelenabiliyor. Sonuçta kurum içinde sessiz ama etkili bir motivasyon kaybı yaşanıyor.

Son yıllarda üzerinde durulan "sessiz istifa" (quiet quitting) ve "sessiz çatlama" (silent cracking) gibi kavramlar da bu zincirleme etkinin farklı yansımaları olarak değerlendiriliyor. Çalışanlar fiziksel olarak işlerinin başında olsalar bile zihinsel olarak kuruma olan bağlarını kaybedebiliyor. Bu sürecin başlangıç noktası ise çoğu zaman en yakın yöneticileriyle yaşadıkları deneyim oluyor.

Çözüm bireylerde değil, sistemde

Tükenmişlik bireysel bir zayıflık değil, çoğu zaman organizasyonel tasarımın bir sonucu. Gallup, Harvard Business Review ve DDI gibi kurumların araştırmaları, yöneticilerin üzerindeki yükün yalnızca eğitimlerle hafifletilemeyeceğini, rol tanımlarından ekip yapılarına kadar sistemsel değişiklikler gerektiğini ortaya koyuyor. Daha yalın organizasyonlar, daha büyük ekipler ve

SESSİZ KRİZİN MALİYETİ



10 TRİLYON \$

Düşük çalışan bağlılığının global ekonomiye yıllık maliyeti (Gallup)



%22

Yöneticilerin çalışan bağlılığı seviyesi



%77

İK profesyonelleri kritik liderlik yedeğinin yetersiz olduğunu düşünüyor

Kaynak: Gallup 2024 Küresel İş Yeri Raporu

hızlanan dijital dönüşüm, orta kademe yöneticilerin sorumluluk alanını genişletirken aynı ölçüde yetki ve kaynak sunulmaması, kronik bir baskı yaratıyor. Bu nedenle çözüm, yöneticilerin daha dayanıklı olmasını beklemekten çok, onların etkili liderlik yapabilecekleri koşulları oluşturmakta yatıyor.

Nitekim Gallup, iyi liderliğin temel koşullarından birinin yöneticilerin çalışanlarına zaman ayırabilmesi olduğunu vurguluyor. Harvard Business Review ise çalışan deneyimi, hibrit çalışma ve değişim yönetimi gibi yeni sorumlulukların ancak kurumsal destek mekanizmalarıyla sürdürülebileceğine dikkat çekiyor.

Uzmanlara göre şirketler nereden başlamalı?

Orta kademe yöneticilerin yaşadığı tükenmişlik, bireysel dayanıklılık eğitimleriyle çözülebilecek bir sorun olmaktan çok uzak. Gallup, Harvard Business Review, DDI ve bu dosyada yararlandığımız diğer araştırmaların ortak mesajı, organizasyonların liderlik rollerini yeniden tasarlaması gerektiği yönünde. İşte öne çıkan başlıklar:

1. Yönetici rolünü yeniden tanımlayın

Orta kademe yöneticilerden beklenen görevler son yıllarda ciddi ölçüde arttı. Ancak birçok kurumda bu genişleyen sorumluluklar yetki, zaman ve kaynakla desteklenmiyor. Rol tanımlarının güncellenmesi ve önceliklerin netleştirilmesi, tükenmişliği azaltmanın ilk adımlarından biri olabilir.

2. Ekip büyüklüklerini gözden geçirin

Gallup'un araştırmaları, yöneticilerin ekip üyeleriyle anlamlı ilişki kurabildiği yapılarda bağlılık ve performansın yükseldiğini gösteriyor. Yönetilebilir ekip büyüklükleri, sadece operasyonel verimlilik için değil, çalışan deneyimi açısından da kritik önem taşıyor.

3. Yapay zekâyı yöneticilerin yerine değil, yanında konumlandırın

Raporlama, veri toplama ve rutin süreçlerde otomasyondan yararlanmak, yöneticilerin üzerindeki idari yükü azaltabilir. Böylece liderler zamanlarını koçluk, geri bildirim ve ekip gelişimi gibi yüksek katma değerli alanlara ayırabilir.

4. Liderlik gelişimini yeni dönemin ihtiyaçlarına göre tasarlayın

Bugünün yöneticilerinin yalnızca operasyon bilgisine değil; veri okuryazarlığına, değişim yönetimine, yapay zekâ okuryazarlığına ve güçlü iletişim becerilerine de ihtiyacı var. Eğitim programlarının bu dönüşümü yansıtması gerekiyor.

5. Psikolojik güvenliği yöneticiler için de sağlayın

Çalışanların kendilerini ifade edebildiği bir kültür kadar, yöneticilerin de zorlandıklarında destek isteyebilecekleri bir ortam oluşturmak önemli. Sürekli güçlü görünme baskısı, görünmeyen stresin birikmesine neden olabiliyor.

6. Başarıyı sadece finansal sonuçlarla ölçmeyin

Yöneticileri değerlendirirken ekip gelişimi, çalışan bağlılığı, iç mobilite ve yetenek yetiştirme gibi göstergelerin de performans kriterlerine dahil edilmesi, daha sürdürülebilir bir liderlik anlayışını destekleyebilir.

1- https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?utm_source=chatgpt.com

2- <https://hbr.org/2023/05/more-than-50-of-managers-feel-burned-out?autocomplete=true>

3- https://www.ddi.com/blog/leadership-trends-2026?utm_source=chatgpt.com

4- <https://ifeelonline.com/occupational-health/middle-managers-and-mental-health/>

5- <https://www.webmdhealthservices.com/blog/workplace-stress-and-burnout-what-causes-it-and-what-organizations-can-do-to-help/>

6- <https://simonsinek.com/stories/6-shocking-stats-that-prove-middle-managers-are-in-crisis>

7- https://timesofindia.indiatimes.com/education/careers/news/why-tcs-amazon-and-others-are-thinning-the-middle-layer-red-flags-for-managers-to-watch-out-for/articleshow/124358467.cms?utm_source=chatgpt.com

8- https://www.gallup.com/workplace/700718/span-control-optimal-team-size-managers.aspx?utm_source=chatgpt.com

9- <https://www.gartner.com/en/articles/the-future-of-leadership-with-ai>



İK Süreçlerinizi Dijitalleştirin,

Ekibinizi Özgürleştirin.

TÜRKKEP KEP İK'nın **akıllı mobil** teknolojisiyle, tüm evrak işlerinizi cepten yönetin: **dijital, yasal geçerli, güvenli ve hızlı!**





REBECCA ZUCKER*
Next Step Ortağı

TÜKENMİŞ YÖNETİCİLERE NASIL YENİDEN ENERJİ YÜKLEYEBİLİRİZ?

Büyük olasılıkla kuruluşunuzdaki yöneticiler tükenmişlik sendromu yaşıyor. Orta kademe yöneticiler, üstlerinden gelen stratejiyi uygulamak ve altlarındaki ekipleri eğitmek ve geliştirmek zorunda kalmanın baskısını hissediyorlar; çoğu zaman daha üst düzey yöneticilerden aynı türde gelişim veya yetkilendirme almıyorlar. Genellikle yetersiz kaynaklarla çalışan bu yöneticiler, özellikle son birkaç yıldaki yüksek personel devir oranları göz önüne alındığında, sık sık ekipleriyle birlikte çalışmak için kolları sıvıyorlar.

McKinsey'nin araştırması, bazı orta düzey yöneticilerin yönetim sorumluluklarına ek olarak haftada iki güne kadar bireysel katkı sağlayan işlere ve bir güne kadar da idari görevlere zaman ayırdığını ortaya koydu. Çok fazla iş, çok az zaman ve kaynakla birleştiğinde, Microsoft'un araştırmasına göre, işverenlerinden ayrılma olasılığı neredeyse iki kat daha fazla olan çok sayıda tükenmiş yönetici ortaya çıkıyor.

Tükenmişlik sendromu yorgun veya stresli olmanın çok ötesinde, bu nedenle de yileşme hızlı bir çözüm değil. Denge duygusunu yeniden kazanmanın yanı sıra tekrar enerjik, ilgili ve motive hissetmek için zaman, niyet ve kurumsal destek gerekir.

Elbette, her bireyin tükenmişlik deneyimi farklı olacaktır, bu nedenle bu sorunu ele almak için kullanılan yaklaşımlar da onları farklı şekilde etkileyecektir. Benzer şekilde, tek bir sihirli çözüm de yoktur. Aşağıdaki stratejileri içeren çok yönlü bir yaklaşım benimsemek,

yöneticilerinizin tükenmişlikten kurtulma yolculuğunda onlara yardımcı olacaktır.

Tanım koymak

Bu stratejinin iki yönü var. Birincisi, bir bireyin tükenmişlik yaşadığını fark etmek ve bu konuda endişe duymak, onların görüldüğünü, anlaşıldığını ve hatta önemsendiğini hissetmelerine yardımcı olabilir. Tükenmişliği kabul etmek aynı zamanda sorunun ele alınabilmesi için masaya yatırılmasını da sağlar.

İkinci husus ise yöneticinin sürekli çabalarını ve işletmeye olan olumlu katkısını veya etkisini takdir etmektir. Workhuman ve Gallup'un 12 binden fazla çalışan üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışan takdiri ile refah arasında güçlü bir pozitif korelasyon olduğu ve bunun da daha iyi iş sonuçlarına yol açtığı gösterildi.

Çalışan takdiri ve iş yeri kültürü uzmanı Christopher Littlefield, "İnsanları takdir etmek için zaman ayırdığımızda, bu sadece onlar üzerinde değil, kendimiz üzerinde de olumlu bir etki yaratır" diyor.

Yeniden bağlanmak

Yöneticiler arasında (hem yüz yüze hem de sanal olarak) kişisel bağlantı kurma fırsatları yaratmak, özellikle uzaktan çalışanlar için tükenmişlikle birlikte gelen yalnızlık duygularını azaltabilir. Yöneticilerin zorluklarını (ve başarılarını) meslektaşlarıyla paylaşabilecekleri bir topluluk duygusu yaratmak, yalnızca desteği kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda tükenmişlikle birlikte gelen yalnızlık duygularını azaltır ve "hepimiz birlikteyiz" duygusu yaratır.

İş yeri aidiyeti üzerine konuşmalar yapan Adam Smiley Poswolsky, "Bir meslektaşınızı arayıp halini hatırlamak, ona her zaman yanında olduğunuzu hatırlatmanıza yardımcı olabilir. Basit bir iyilik hareketi - örneğin bir iş arkadaşının doğum gününü hatırlamak veya bir meslektaşınıza en sevdiği kahveyi ısmarlamak - insanların kendilerini ait hissetmelerini sağlar" diyor.

İşleri değerlendirin, önceliklendirin ve yeniden dağıtın

Yöneticiler tükenmişlik sendromuna yakalanmalarının ana nedenlerinden biri aşırı ve aralıksız iş yükünden

* <https://hbr.org/2023/08/managers-are-burned-out-heres-how-to-help-them-recharge>

kaynaklanmasıdır. Yeni öncelikler ortaya çıktıkça, mevcut projeler öncelik sıralamasında geri plana atılmaz. Her şey önemli hale gelir ve sürekli onların sorumluluğunda kalır, bu da iş yükünü sürdürülemez hale getirir.

Yöneticilerinizin her birinin üzerinde çalıştığı ve zamanlarının çoğunu tüketen konuları denetleyin. Kuruluşun hedeflerine ulaşmada en büyük farkı yaratacak ilk üç alanı belirleyin. Yöneticilerinizin çabalarını bunlara odaklayın ve geri kalanını öncelik sıralamasında geriye atın. Bunu yaparken, nelerin ertelenebileceğini, hangi son teslim tarihlerinin uzatılabileceğini veya nelerin tamamen iptal edilebileceğini belirleyin. Benzer şekilde, belirli iş ürünleri veya başarı ölçütleri için gereken detay veya kalite düzeyini yeniden değerlendirin.

Ekibinizdeki yöneticileri, birlikte nasıl çalıştığınıza dair anlaşmaları gözden geçirin

Ekibinizdeki yöneticileri, birlikte nasıl çalıştığınıza dair anlaşmaları gözden geçirerek tükenmişlik sorununu çözmeye yardımcı olmaları için yetkilendirin. Siz ve ekibinizdeki yöneticiler hangi sınırları kabul edip saygı gösterebilirsiniz? Bu, akşam veya hafta sonu e-posta göndermemek veya diğer mikro streslerden kaçınmak gibi şeyleri içerebilir. Yeni normlar oluşturarak birlikte daha iyi bir yol aramak, tükenmişlik durumlarında genellikle eksik olan bir kontrol duygusu yaratmaya yardımcı olabilir.

Ekibinizde, birbirinizin sorumluluklarını nasıl yerine getireceğiniz, birbirinize itiraz etme veya hayır deme izni verme ve odaklanmış çalışmalar için belirli toplantı dışı günler belirleme gibi konularda anlaşmalar yapabilirsiniz. Bu tür anlaşmalar, zaman, enerji ve hayal kırıklığını azaltmanın yanı sıra, gelecekteki deneyimlerine yönelik bir yetkilendirme ve sahiplenme duygusu yaratabilir.

Düzenli olarak görüşmeler yapın

Yöneticilerinizle, özellikle tükenmişlik belirtileri gösterenlerle düzenli olarak bire bir görüşmeler yapın. Nasıl olduklarını ve onlara nasıl en iyi şekilde destek olabileceğinizi sorun. Nerede takıldıklarını sorun. Kendilerini bunalmış hissettiklerinde size söylemeleri için güvenli bir ortam yaratın, böylece uygun şekilde engelleri kaldırarak veya iş yüklerini azaltarak işlerini nasıl daha az yorucu hale getirebileceğinizi tartışabilirsiniz.

Rahatlayın ve yeniden başlayın

Tükenmişlikten kurtulmak için tek başına yeterli olmasa da yöneticilerinizin enerji seviyelerini geri kazanmaları ve hem zihinsel hem de fiziksel olarak kendilerini yenilemeleri için işten anlamlı bir mola vermek gerekli bir adımdır. Tüm tatil izinlerini kullanmaları beklentisini oluşturun, yapılacak çok şey varken tatili ertelemek veya atlamak kolay olabilir. Gerçek şu ki, her zaman yapılacak daha çok şey olacaktır, bu nedenle işlerin bitmesini beklemeye çalışmak, bitiş çizgisi olmayan bir maraton koşmak gibidir.

Ayrıca tatili zorunlu hale getirerek kurumunuzun kültüründe tükenmişliğe katkıda bulunabilecek savaşı zihniyetini engellemeye yardımcı olabilirsiniz. Bu, iş kesintisini önlemek için ekip üyeleri arasında kademeli olarak yapılabilir veya bazı kuruluşlar yılın belirli haftalarında tamamen kapanmayı tercih eder.

Hangi yaklaşımı benimsersek benimseyelim, çalışanlarınıza izinli oldukları süre boyunca tamamen bağlantıyı kesme izni verin ve bunu ekibiniz için örnek teşkil edecek şekilde yapın. Araştırmalar, izin günlerinde çalışmanın (ki ne yazık ki Amerikalıların üçte ikisi bunu yapıyor), zaten tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde işsel motivasyonu düşürdüğünü gösteriyor.

Tükenmişliğin çaresi anlık tek bir çözüm değil ve herkese uyan tek bir yöntem de değildir. Yukarıdaki stratejileri zaman içinde birlikte kullanmak, tükenmişlik yaşayan liderlerinizi desteklemenize ve yeniden motive etmenize olanak sağlamakla kalmaz aynı zamanda gelecekte tükenmişliğin önüne geçmenizi de sağlar.





Fatih Cömert

Michael Page
Senior Executive Director

Şeffaflık ve psikolojik güven ortamı gerekiyor

Orta düzey yöneticiler, organizasyon içinde “üst yönetim ile ekipler arasında sıkışan” bir rol üstleniyor. Bu rolün hangi yapısal ve kültürel dinamikleri tükenmişlik riskini artırıyor?

Orta düzey yöneticilerin tükenmişlik riskini artıran iki temel dinamik öne çıkıyor. İlki, artan hız ve belirsizlik. Yapay zekâ ve sürekli değişen öncelikler işleri hızlandırırken, netlik aynı hızda artmıyor. Üst yönetimden gelen stratejik beklentilerle ekiplerin günlük operasyonel gerçekleri arasında kalan orta kademe yöneticiler, çoğu zaman “her şeyi yetiştirmesi gereken” katman haline

geliyor. İkinci kritik faktör ise şeffaflık ve psikolojik güven eksikliği. Hata toleransının düşük, geri bildirim sınırlı olduğu kültürlerde yöneticiler tükenmişlik yaşıyor.

Kurumunuzda bu sorunu gidermek için hayata geçirdiğiniz uygulamalar neler? Bu kapsamda İK liderlerine önceliklendirmeleri gereken önerinizi paylaşır mısınız?

Michael Page içerisinde uygulamış olduğumuz iki farklı kariyer gelişim yolu var. Ekip yöneten ve ekibini genişleterek ve sorumluluklarını artırarak büyüyen bir kariyer yolu, diğeri ise bireysel olarak ilerlemek isteyen çalışanlar için ekip sorumluluğu olmadan, tamamen dikey yetkinlik gelişimine odaklı bir kariyer yolu. Bu da ekip yönetim konusunda tükenen veya zorluk yaşayan çalışanlar için bir alternatif olabiliyor. Ayrıca tüm çalışanlarımızın ücretsiz olarak faydalanabileceği Çalışan Destek Programı’mız mevcut. Esnek çalışma ile her çalışan kendi programını kendi belirliyor ve iş yükünü kendine göre haftaya yayabiliyor.

Şirketlerin görünmeyen darboğazı

Orta düzey yöneticiler, organizasyon içinde “üst yönetim ile ekipler arasında sıkışan” bir rol üstleniyor. Bu rolün hangi yapısal ve kültürel dinamikleri tükenmişlik riskini artırıyor?

Üst yönetimin belirlediği hedeflerin sahada hayata geçirilmesi, orta kademe yöneticilerin ekipler üzerindeki etkisi, iletişimi ve performansına bağlı. Aynı zamanda operasyon süreçlerindeki tespitleri ve önerileri de üst yönetime bildirme sorumlulukları da var. Sınırlı yetkilere sahip olunmasına rağmen ekipleriyle yönetimin arasında baskıyı yoğun yaşıyorlar. Üst yönetim tarafından yüksek hedef beklentilerine rağmen aldıkları desteğin kısıtlı olması ve yönettikleri ekiplerin beklentilerinin üst yönetim tarafından karşılanmaması durumunda duygusal yıpranma yaşıyorlar.

Mehmet Yavuz Gürsoy

Dinçpak Hizmet İşletmeciliği
Genel Müdürü



Kurumunuzda bu sorunu gidermek için hayata geçirdiğiniz uygulamalar neler? Bu kapsamda İK liderlerine önceliklendirmeleri gereken 1-2 somut önerinizi paylaşır mısınız?

Orta düzey yöneticilerimizle sürekli iletişimde olarak düzenli destek sağlanmasına ve kendilerini yalnız hissetmemelerine önem veriyoruz. Özellikle şirket içerisinde gelişimlerini ve etkinliklerini artıracak terfi imkanları ile eğitim olanaklarını mümkün kılıyoruz. İş yükü limitleri tespit ediyor ve bu yükün üzerine çıkılması halinde ek istihdam açıyoruz. Orta düzey yöneticilerin sorumluluk alanlarında karar alarak uygulayabilmeleri, arkalarında yönetim desteğini hissetmeleri, alt ekiplerinin iş koşullarının yönetim tarafından desteklenmesi, gelişim ile takdir mekanizmalarının doğru yönetilmesi gerekiyor.



Dinçer Güleyin*

py@peryon.org.tr

Yetenek havuzları giderek zayıflarken, yetenek yönetimindeki yenilikler yetenek kazanımındaki yeniliklerin gerisinde kalıyor. Yapay zekâ, organizasyon piramidinin en alt katmanlarına kadar nüfuz ediyor. Bu dönüşüm, işe alım dinamiklerini değiştirirken yeni beceri setlerine olan talebi de hızla artırıyor.

Öte yandan organizasyon yapıları giderek daha yatay hale geliyor. Verimlilik ve yeniden yapılanma süreçlerinde şirketler, çoğu zaman ekipler arasında bilgiyi taşıyan, hizalanmayı sağlayan ve organizasyonun farklı parçalarını birbirine bağlayan kritik “bağlayıcı” rolleri ortadan kaldırdı. Bugün insan-makine iş birliğinin gelişimi, özellikle orta kademe rollerden beklentileri yeniden tanımlıyor. Bir başka ifadeyle, organizasyonun ortası yeniden tasarlanıyor.

Bu değişim, tüm sistem üzerinde ciddi bir baskı yaratıyor. Organizasyonlar iş tasarımı, rol netliğini ve yetenek akışını yeniden kurgulamadığında belirsizlik, karmaşa ve hatta tükenmişlik riski artıyor.

Organizasyonlar yetenek uygulamalarında çağı yakalayamıyor

Mercer’ın Global Talent Trends araştırmasının bulguları da bu tabloyu destekliyor. İnsanların bugün başarılı olmak ve liderlik etmek için ihtiyaç duyduğu beceriler, yalnızca iki yıl öncesinden bile oldukça farklı. Buna rağmen birçok organizasyon, potansiyeli ve yetkinliği gerçekten açığa çıkaracak çevik yetenek uygulamalarını hayata geçirmekte yeterince ilerleme kaydedemiyor.

Çalışan verileri bu resmi net biçimde ortaya koyuyor: Çalışanların neredeyse yarısı, yani yüzde 46’sı, kariyer ilerlemesinin becerilerden çok kıdeme dayandığını düşünüyor. Yalnızca yüzde 26’sı, kurumlarında yatay veya farklı fonksiyonlara geçişlerin yaygın olduğuna inanıyor. Çalışanların dörtte biri, şirketlerinin kendilerinde daha üst düzey veya daha karmaşık roller için gerekli potansiyeli görmediğini düşünüyor. Neredeyse üçte biri ise kariyer gelişiminin çok yavaş ilerlemesi nedeniyle işten ayrılmayı değerlendiriyor.

İK tarafında da benzer bir tablo var. Mercer Global Talent Trends araştırmasına göre, İK liderlerinin yalnızca yüzde 36’sı, organizasyon genelindeki yetenek gelişim ihtiyaçlarını net biçimde anladıklarını söylüyor. Yüzde 35’i, yetenek verilerinin belirli bir rol veya görev için en uygun kişileri hızlıca belirlemeye olanak sağladığını ifade ediyor. Yalnızca

Yetenek çevikliği, beceri ve potansiyele dayalı kariyer yolları gerektirir

Geleceğin yüksek performanslı organizasyonları, kariyer gelişimini kıdeme değil beceriye, liderlik kararlarını sezgiye değil veriye, yetenek yönetimini ise statik yapılara değil, çevik ve dinamik yetenek akışına dayandıranlar olacak.

yüzde 37’si, yüksek potansiyelli çalışanların belirlenmesi ve yedekleme planlamasının iyi işlediğini düşünüyor. Öğrenme yollarının beceri kazanımı ve iş rolleriyle eşleştirildiğini söyleyenlerin oranı ise yüzde 38’de kalıyor.

Açık olan şu ki, daha yatay organizasyon yapılarında doğru yetenek akışını sağlamak; insanları işe alma, geliştirme ve farklı rollere konumlandırma biçimlerimizi köklü şekilde yeniden düşünmeyi gerektiriyor.

Yüksek büyüme gösteren şirketler neyi farklı yapıyor?

Mercer GTT bulguları, yüksek büyüme gösteren şirketlerin süreç uyumundan çok iş gücü hazırlığına odaklandığını gösteriyor. Bu şirketler bunu üç temel stratejiyle hayata geçiriyor. İlk olarak, değerlendirme ve beceri içgörülerini konusunda daha ileri bir seviyedeler. Yüksek büyüme gösteren şirketlerde kararlar daha fazla veriye dayanırken, düşük büyüme gösteren şirketlerde “içgüdüsel karar alma” hala daha yaygın. Düşük büyüme gösteren şirketlerde yöneticilerin yüzde 37’si, “En kritik yetenek ve liderlik kararlarımız bilimsel veri ve analizlerden çok sezgiye dayanıyor” ifadesine katılırken bu oran, yüksek büyüme gösteren şirketlerde yüzde 27’ye düşüyor.

İkinci olarak, yetenek uygulamalarını iş öncelikleriyle daha güçlü şekilde ilişkilendiriyorlar. Yüksek büyüme gösteren şirketlerde İK liderleri, yeteneği daha yüksek etki yaratacak rollere taşıma veya kritik beceriler geliştirme konusunda daha hazır ve istekli. Bu şirketlerde İK liderlerinin yüzde 31’i, “Kurum genelinde yetenek paylaşımını kolaylaştırmak için yetenek pazaryeri platformları kullanıyoruz” ifadesine katılırken düşük büyüme gösteren şirketlerde bu oran, yüzde 27’de kalıyor.

Üçüncü olarak, yapay zekâ destekli uygulamalardan daha fazla yararlanıyorlar. Yüksek büyüme gösteren şirketlerde İK liderlerinin yüzde 49’u, kişiselleştirilmiş kariyer yolları ve öğrenme/gelişim önerileri sunduklarını belirtirken düşük büyüme gösteren şirketlerde bu oran, yalnızca yüzde 34.

Sonuç olarak, yapay zekânın, daha yatay organizasyonların ve değişen iş modellerinin şekillendirdiği bu yeni dönemde, yetenek yönetimi artık yalnızca süreçlerin doğru işletilmesiyle sınırlı değil. Asıl mesele, organizasyonun hangi becerilere ihtiyaç duyduğunu anlamak, insanların potansiyelini görünür kılmak ve yeteneği işin en kritik noktalarına daha hızlı ve daha bilinçli şekilde akıtabilmek.



Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

İSTANBUL İŞ GÜCÜ PİYASASINDA GENÇ OLMAK!

Üniversite diploması artık gençler için tek başına güçlü bir gelecek garantisi sunmuyor. İstanbul'da genç üniversite mezunları; işsizlik, eğitim-istihdam uyumsuzluğu, yüksek yaşam maliyetleri ve özellikle kadınlar açısından derinleşen fırsat eşitsizlikleriyle karşı karşıya kalıyor. İSPER'in BETAM iş birliğiyle yaptığı araştırma, gençlerin yalnızca iş değil; adalet, liyakat, güvenceli çalışma ve insanca yaşam koşulları talep ettiğini ortaya koyuyor.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştiraki İSPER, 2021'den beri her yıl BETAM ile birlikte İstanbul iş gücü piyasası araştırma raporları yayınlıyor. Geçen yıl kadın istihdamı temalı araştırma raporunun bu yılki teması, "Genç İş Gücü Piyasası" oldu. Araştırmanın verileri üç kanaldan oluşan bir saha çalışmasından elde edildi: 3 bin gençle yapılan hane anketi, farklı sektörlerden 28 şirketin üst düzey yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler ve farklı eğitim seviyelerinden toplamda 18 kadın ve erkekten oluşan odak grup görüşmeleri. Algoritma Araştırma tarafından gerçekleştirilen anketin hedef kitlesi, 18-39 yaş grubundan üniversite, meslek yüksekokul veya meslek lisesi diploması olan en az bir kişiye sahip hanelerdi. Bu yazıda özellikle üniversite mezunu gençlere bulguları inceleyeceğiz.

Genç üniversite mezunu işsizliği artıyor

İstanbul genç iş gücü piyasasında en yüksek işsizlik, yüzde 15,1 ile lise grubunda. İkinci sırada yüzde 13,7 ile yükseköğrenim, üçüncü sırada yüzde 12,8 ile lise altı grupları geliyor. Son sırada ise yüzde 11,7 ile meslek lisesi grubu bulunuyor. Yükseköğrenim grubunun işsizlik sıralamasında ikinci sırada yer alması "her ile üniversite" politikasıyla yükseköğrenim diplomalı sayısının hızlı artışı sonucudur.

Yükseköğrenim grubunda genç kadın işsizlik oranı yüzde 16,4 oranıyla erkek işsizlik oranından 6 puan yüksek. Bu farkın nedeni, temel olarak artan kadın mezun sayısı ile açıklanabilir. 2024'te yükseköğrenim diplomalı kadın iş gücü sayısı İstanbul'da 465 bin, erkek sayısı 393 bin; Türkiye'de ise 1 milyon 719 bine 1 milyon 528 bin. Bir bakıma kadın kesiminde görece bir arz fazlası olduğu ileri sürülebilir. Bir diğer muhtemel neden de yüksek eğitimli kadınların işsizliğin nispeten yüksek olduğu sosyal bilimler, iletişim gibi mesleklerde erkeklere kıyasla daha

yoğun olmalarıdır. Türkiye ekonomisi, artan üniversite mezunlarını istihdam edecek yeterli sayıda uygun işler yaratamıyor.

18-39 yaş üniversite mezunlarının yüzde 75,2'si istihdamda

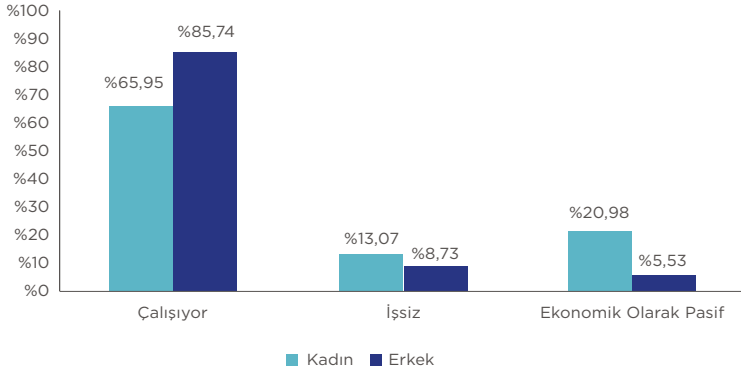
İstanbul'da üniversite veya daha yüksek düzeyde eğitimini tamamlamış yaklaşık 1 milyon 490 bin mezunu temsil eden veriler, üniversite diplomasının istihdam açısından güçlü bir koruma sağladığını ve mezunların yüzde 75,2'sinin istihdamda yer aldığını gösteriyor.

Erkek üniversite mezunlarda istihdam oranı yüzde 85,7 iken kadınlarda bu oran yüzde 65,9'a kadar düşüyor. Aradaki yaklaşık 20 puanlık farkın temel kaynağı, işsizlikten ziyade kadınların iş gücü piyasasının dışında kalma eğilimidir.

Üniversite eğitimi, kadın istihdamını artıran en temel faktörlerden biri olmayı sürdürüyor ancak her üç üniversite mezunu kadından birinin ekonomik olarak inaktif ya da işsiz olması, yüksek beşerî sermayeye rağmen toplumsal cinsiyet rolleri, bakım yükümlülükleri ve iş gücü piyasasının yapısal engelleri nedeniyle bu potansiyelin ekonomiye tam olarak kazandırılmadığını gösteriyor.

Sorun, eğitim yatırımının karşılıksız kalması değil; kadınların iş gücüne geçişini kısıtlayan koşullar... Çocuk bakım hizmetlerine erişimin kısıtlı olması, genç kadın istihdamının önündeki en büyük engellerden biri olarak görülüyor. Bunun yanı sıra genç kadın istihdamında hibrit çalışma talebi, vardiya reddi ve eve yakınlık gibi özgün beklentiler öne çıkıyor. Bu talepler, genellikle ev içi bakım sorumlulukları ve güvenlik kaygılarından kaynaklanıyor.

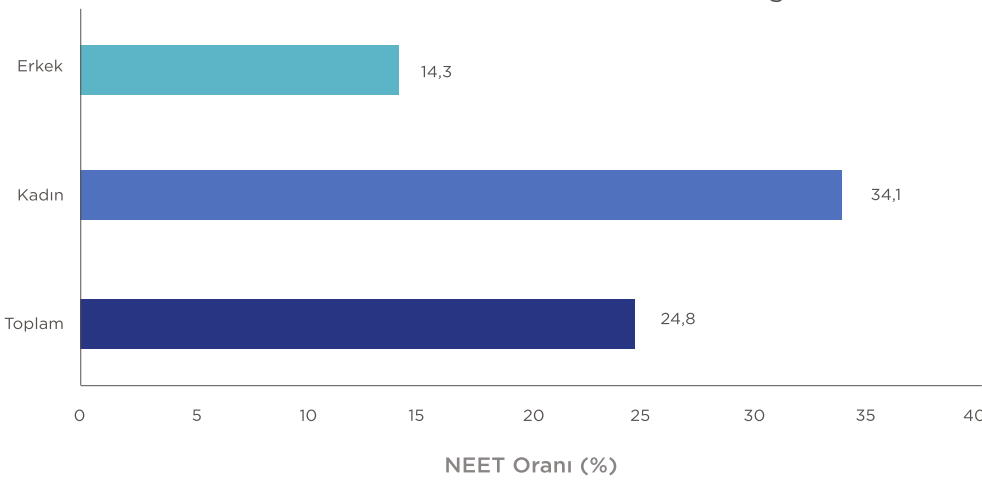
Şekil 1: Üniversite mezunlarının cinsiyete göre iş gücü piyasası durumu



Mezun NEET oranı kadınlarda %34,1

Ne istihdamda ne eğitimde olanlar olarak tanımlanan NEET oranı ise üniversite mezunları arasında yüzde 24,8 seviyesinde ve bu oran kadınlarda yüzde 34,1 ile erkeklerin yüzde 14,3 olan oranının iki katından fazla. 19,8 puanlık cinsiyet farkı, üniversite diplomasına sahip olmanın İstanbul'da kadınlar için iş gücü piyasası sonuçlarını tek başına eşitlemediğini gösteriyor.

Şekil 2: Üniversite mezunları arasında cinsiyete göre NEET oranı



Mühendislik mezunları istihdam sorunu yaşamıyor

Eğitim alanlarına göre bakıldığında, İstanbul'da işletme ve finans mezunları, toplamın yüzde 27'sini oluştururken mühendislik mezunları yüzde 15,6 ile ikinci sırada. Bu alanı sırasıyla eğitim (yüzde 12,7), sosyal bilimler (yüzde 10,9), sağlık (yüzde 10), beşerî bilimler (yüzde 9,2), sanat ve tasarım (yüzde 8,3) ve doğa bilimleri (yüzde 6,2) izliyor.

Alanlar arasında cinsiyet bileşimi önemli ölçüde farklılık gösteriyor. Mühendislik, yalnızca yüzde 29,4'lük kadın mezun oranı ile en yüksek erkek yoğunluğuna sahip alandır. Buna karşılık sağlık (yüzde 66,3), doğa bilimleri (yüzde 65,5), sosyal bilimler (yüzde 63,6) ve sanat ve tasarım (yüzde 58,6) alanları kadın çoğunluğuna sahip. İşletme ve finans alanında cinsiyet dağılımı yaklaşık olarak dengeli. Eğitim alanı ile cinsiyetin etkileşimi, bireysel iş gücü piyasası süreçlerini şekillendiriyor.

Mühendislik yüzde 81,5 ile en yüksek istihdam oranına sahip. Bu alanı yüzde 79,1 ile eğitim ve yüzde 76,2 ile işletme ve finans izliyor.

Cinsiyetler arası erkek lehine istihdam farkı, mühendislikte 2,9 puanla en düşük seviyede. Eğitim alanı da yüzde 10,3 ile görece iyi performans sergiliyor. En yüksek fark 31,8 ile doğa bilimlerinde görülüyor.

Mezun istihdamındaki cinsiyet farklarının olası nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: İstihdam imkânı kısıtlı olan sosyal ve beşerî bilimler gibi alanlarda kadın mezunların, erkeklere kıyasla daha yoğun olması; erkeklerin mezuniyet alanlarında bir iş bulamadıklarında farklı alanlarda işleri kabullenirken kadınların mezuniyet alanlarında ısrarcı olmaları ya da diğer alanlarda erkekler kadar kolay iş bulamamaları.

Eğitim-istihdam uyumsuzluğu yüzde 40

İstanbul'daki genç çalışanların sadece yüzde 59,5'i eğitim aldıkları alana tam uyumlu bir işte çalışıyor.

Geri kalan kesimde yüzde 12,3 oranında yatay uyumsuzluk (alınan eğitimden farklı bir alanda çalışma), yüzde 6,9 oranında dikey uyumsuzluk (alınan eğitimin işte kullanılmaması) ve yüzde 21,3 oranında tam uyumsuzluk (yatay ve dikey) gözlemleniyor.

Özellikle sağlık, hukuk ve eğitim mezunları yüksek uyum gösterirken; sanat, tasarım, işletme ve beşerî bilimler mezunları arasında uyumsuzluk oranları yüzde 50 sınırına yaklaşıyor.

Eğitim çıktılarının iş gücü piyasası ihtiyaçlarıyla yeterince örtüşmemesi, özellikle bazı alanlarda mezun fazlasına yol açıyor. Uyumsuzluk alınan ücretlere de yansıyor. Alanıyla uyumlu işlerde çalışan mezunlar, uyumsuz işlerde çalışanlara göre yaklaşık yüzde 14 daha yüksek gelir elde ediyor.

Gençlerde işten memnuniyeti belirleyen unsurlar

Regresyon bulguları dört temel sonucu ortaya koyuyor. Birincisi, kamu sektörü çalışanları, ücret, eğitim ve diğer faktörler kontrol edildiğinde bile özel sektör

çalışanlarından 0,20 puan daha memnun. Kamu avantajı yalnızca ücret farkından değil, iş güvencesi ve çalışma koşullarından da kaynaklanıyor. İkinci sırada en güçlü bağımsız belirleyici olan ücret geliyor. Üçüncüsü de kariyer uyumu (mezuniyet alanı-iş) anlamlı ve olumlu bir etki gösteriyor.

Odak grup görüşmelerinde katılımcılar, işten memnuniyeti belirleyen en önemli unsurlar arasında adil ücret, düzenli ödeme, makul çalışma saatleri ve saygılı iletişime vurgu yaptı. Eğitimi ile uyumlu işlerde çalışan katılımcılar, işlerinden görece daha memnundur. Memnuniyetsizlik nedenleri arasında mobbing, kötü yönetim, belirsiz iş tanımları da öne çıkıyor. Özellikle bazı katılımcılar, fiziksel ve sözlü şiddet, etik dışı uygulamalar ve iş güvencesinin zayıflığı gibi ciddi sorunlar nedeniyle işlerinden ayrılmak zorunda kaldıklarını ifade etti. Bu bulgular, iş yerinde sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koyuyor.

İşverenin memnuniyetsizliği: Yüksek ücret beklentisi, beceri açığı ve düşük bağlılık

İşverenlerin perspektifinden bakıldığında, işe alım süreçlerinde karşılaşılan en büyük engellerin başında yüksek ücret beklentisi uyumsuzluğu geliyor. Yanı sıra eğitim sisteminin piyasa ihtiyaçlarını karşılayacak pratik becerileri kazandıramaması nedeniyle ortaya çıkan eğitim-beceri kopukluğu, şirketleri ek eğitim yatırımları yapmaya zorluyor.

Genç çalışanlarda gözlemlenen yüksek devir hızı ve işyerine bağlılık sorunu da işverenlerin en çok yakındığı konular arasında yer alıyor. Şirketler işe alım ve eğitim süreçlerine kaynak ayırmasına rağmen gençlerin kısa süreli planlar yaparak işten ayrılması, bu yatırımların verimliliğini düşürüyor.

Gençler liyakatin olmadığına inanıyor, adalet istiyor!

İş arayan gençlerin deneyimleri, işe alım sürecinin liyakatten ziyade tanıdık ilişkileri ve referanslarla yürüdüğüne dair güçlü bir algı barındırıyor. Katılımcıların çoğu, işverenlerin yetkinlikten daha çok kişisel bağlantılara öncelik verdiğini, bu durumun da fırsat eşitliğini zedeleyerek motivasyon kaybına ve adalet güven erozyonuna yol açtığını belirtiyor. Bunun yanı sıra kadınların karşılaştığı ayrımcılık ve uygun olmayan davranışlar iş arama sürecini daha da zorlaştırıyor. Yeni mezunlar için "deneyim şartı" aşılması imkânsız bir paradoksa dönüşmüş durumda; işverenler deneyimli eleman ararken gençlerin bu deneyimi kazanabileceği başlangıç pozisyonlarının sayısı oldukça sınırlı. Stajların ve sertifika programlarının işverenler tarafından yeterince ciddiye alınmaması, gençlerin kendilerini

geliştirme çabalarının istihdama geçişte karşılıksız kalmasına neden oluyor.

Gençler için İstanbul'da yaşam, ağır bir yüke dönüşüyor

İstanbul'daki yüksek yaşam maliyetleri, kira ve ulaşım giderleri gençlerin iş seçimlerini doğrudan kısıtlıyor. Birçok genç, düşük ücretli bir işi kabul etmek yerine aile evinde kalmayı ve iş aramayı sürdürmeyi tercih ediyor. Bu ekonomik baskılar, gençlerin psikolojik sağlığını da olumsuz etkiliyor, uzun süreli işsizlik durumunda sosyal dışlanma ve umutsuzluk duygularını pekiştiriyor.

Gençlerin yaşam koşulları analiz edildiğinde, İstanbul'un mekânsal ve finansal baskıları öne çıkıyor. 18-29 yaş grubundaki gençlerin yüzde 58,2'si hala ebeveynleriyle yaşıyor; bu oran 30-39 yaş grubunda bile yüzde 34 gibi yüksek bir seviyede.

Medyan ulaşım süresi günlük 60 dakika

Ulaşım ise gençlerin zaman kullanımları üzerinde önemli bir yük oluşturuyor. Medyan ulaşım süresi günlük toplam 60 dakika ve her altı çalışandan biri günde iki saatten fazla zamanını yollarda geçiriyor. İlçeler arası hareketlilik ulaşım süresini iki katına çıkararak 96 dakikaya ulaştırıyor. Uzaktan çalışma, İstanbul'daki ulaşım sorununa potansiyel bir çözüm olarak tartışılmaktadır. Ancak genel olarak çalışanların yüzde 11,1'i herhangi bir sıklıkta uzaktan çalışıyor.

İstanbul'daki nitelikli genç nüfus, yüksek eğitim düzeyine rağmen cinsiyete dayalı kırılmalar, alan bazlı uyumsuzluklar ve ağır yaşam maliyetleri altında ezilen çok katmanlı bir krizle karşı karşıya. Bu durum, eğitim sisteminden sosyal politikalara kadar uzanan bütünleşik ve acil müdahaleler gerektiren yapısal bir soruna işaret ediyor.

Devam eden süreçte, özellikle kadınların iş gücüne katılımını destekleyecek kreş ve esnek çalışma modelleri ile gençlerin deneyim kazanmasını sağlayacak nitelikli staj ve teşvik programlarının eşgüdüm içinde uygulanması, bu krizin aşılması için hayati önem taşıyor.

Öte yandan, her ile üniversite politikası ve iş gücü piyasasında yeterli karşılığı olmayan alanlarda belirlenen yüksek kontenjanlar, atıl mezun sayısını katlıyor. Politika önerisi, üniversiteye erişimin kısıtlanması değil; kontenjan tahsislerinin iş gücü piyasası sonuçlarına daha duyarlı hâle getirilmesidir. Gözlemlenen uyum oranları ve öngörülen talebe göre her yıl kontenjanların güncellenmesini öngören dinamik, kanıta dayalı bir mekanizma, yükseköğretime yapılan kamu yatırımı ile İstanbul iş gücü piyasasının üretken kapasitesi arasındaki uyumu güçlendirecektir.

“Yetenek yönetiminde sezgileri somut etkiye dönüştürüyoruz”

sahibinden.com

sahibinden.com, aday ve çalışan deneyimini yapay zekâ ile yeniden kurguluyor. 2018 yılında başlayan yapay zekâ yolculuğunu “sahiAI” markasıyla kurumsal kimliğinin bir parçası haline getiren şirket; İK süreçlerinde teknolojiyi adalet, şeffaflık ve sürdürülebilirlik odağında konumlandırıyor.



Güntulu Peker

sahibinden.com İnsan ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı

İş dünyasında yetkinliği kuruma kazandırmak ve içerideki potansiyeli sürdürülebilir biçimde beslemek, başarının en hassas dengesini oluşturuyor. Geleneksel yetenek yönetimi süreçleri çoğunlukla kişisel sezgilerin ve sınırlı metriklerin gölgesinde şekillenir. Oysa yetenek; kalıplara sığmayan, sürekli gelişen ve adil bir zeminde kendini göstermek isteyen dinamik bir yapı. Ar-Ge merkezinde sekiz yıldır kendi yapay zekâ modellerini üreten sahibinden.com, bu gerçeği merkeze alarak 2018 yılında başlattığı derin öğrenme ve veri analitiği yatırımlarını doğrudan çalışma kültürünün kalbine entegre etti. “sahiAI” çatısı altında kurgulanan yeni nesil İK araçları; insan odağını merkeze alan çalışma kültürünü veri destekli, sürdürülebilir ve bütüncül süreçlerle güçlendiriyor.

s-yetenek ile yalın ve adil bir aday deneyimi

İşe alım aşaması, bir kurumun sahip olduğu değer sisteminin dışarıya yansıyan ilk yüzü. Bu süreçte devreye alınan “s-yetenek” adlı dijital kariyer asistanı, işe alım süreçlerini veri destekli ve yetkinlik odaklı bir yaklaşımla destekliyor.

Bu alanda kurguladıkları sistemin temelinde yetkinlik odaklı, adil bir değerlendirme yaklaşımının bulunduğunu belirten sahibinden.com İnsan ve Sürdürülebilirlik Genel Müdür Yardımcısı Güntulu Peker, “Davranış bilimleri, en deneyimli profesyonellerin dahi istemsiz önyargılara sahip olabileceğini gösteriyor. Dijital asistanımız, karar süreçlerinde rol ile ilgisi bulunmayan tüm öznel faktörleri süreç dışında bırakarak tutarlılığı artırıyor. Böylece fırsat eşitliğini her aşamada uygulanan standart bir karar haline getiriyoruz. Amacımız insanı süreçten uzaklaştırmak değil, aksine potansiyeli en saf haliyle, veriyle görebilmek.”

Sahi Lider: Veri sinyalleriyle desteklenen empatik yönetim

Kurum kültürünün sürekliliği, liderlerin ekipleriyle kurduğu ilişkinin derinliğine ve sağladığı psikolojik güven ortamına dayanıyor. Çalışanların zihinsel, duygusal ve mesleki olarak desteklendiği bir çalışma deneyimi oluşturmak ise

yöneticilerin ekip dinamiklerini doğru okuyabilmesiyle doğrudan ilişkili. Bu vizyonla geliştirilen “Sahi Lider Dijital Lider Koçu” uygulaması, yöneticilere günlük karar alma süreçlerinde veri destekli bir rehberlik sunuyor.

Teknolojinin liderlik anlayışına etkisine değinen Güntulu Peker, “Liderlerimiz için kurguladığımız Sahi Lider aracı; senaryo simülasyonları ve veri odaklı geri bildirimlerle yöneticilerimizin empati, ekip yönetimi ve performans konularında daha bilinçli ve veri destekli kararlar almasını destekliyor. Bu yaklaşımın temelinde, somut verilerle gelişimi destekleyen bir kültür anlayışı yer alıyor. Teknolojiyi, kurumsal yetkinliklerimizi besleyen sürdürülebilir bir çalışma kültürünün önemli bir parçası olarak konumlandırıyoruz” dedi.

Eşitlik ve kapsayıcılıkta kararlı adımlar

sahibinden.com’da sürdürülebilirlik ve kapsayıcılık, somut metriklerle izlenen bir sorumluluk alanı. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) ve Kadının Güçlenmesi Prensipleri (UN Women WEPs) imzacısı olarak, bu yıl organizasyon genelindeki kadın çalışan ve yönetici oranını yüzde 50 seviyesine ulaştırma hedefi titizlikle takip ediliyor. KAGİDER Fırsat Eşitliği Modeli (FEM) ve İş’te Eşit Kadın sertifikalarıyla tescillenen bu yapı, eşit işe eşit ücret ilkesinden yetenek gelişimine kadar tüm katmanlarda uygulanıyor.

Peker, stratejinin ulaştığı noktayla ilgili olarak şöyle konuştu: “sahibinden.com üzerinden gerçekleşen ikinci el satışlar sayesinde yılda önlenen yaklaşık 11,6 milyon ton CO₂ eşdeğeri emisyon, döngüsel ekonomiyi tercih eden her kullanıcımızın ortak eseri. Bu etkiyi ofislerimizde de Çevreye, Ekonomiye ve Kullanıcıya (ÇEK) katkı ilkesiyle sürdürüyoruz. ‘Sahibi Sensin’ diyerek başrolü verdiğimiz çalışma arkadaşlarımız için teknolojiyi; adil temsili, refahı ve sürekli gelişimi güvence altına alan dönüştürücü bir güç olarak kullanmaya devam edeceğiz.”



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

İSG eğitimlerinde yeni dönem: “Eğitim verildi” demek artık yetmeyecek

Yeni yönetmelik, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinde çitayı yükseltiyor. “Eğitim verildi” cümlesinin yanına artık şu sorular da ekleniyor: Ne anlatıldı? Kime anlatıldı? Nasıl anlatıldı? İş yerinin gerçek riskleri anlatıldı mı? Çalışan gerçekten öğrendi mi? Bütün bu sorulara olumlu cevap verebilmek için süreçlerin düzgün biçimde tasarımı, bunun için de İSG profesyonelleri ve insan yönetimi uygulayıcılarının sıkı iş birliği gerekiyor.

İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri uzun yıllar boyunca çalışma hayatının en çok konuşulan ama en az ciddiye alınan alanlarından biri oldu. Herkes eğitimin önemli olduğunu söyledi; fakat uygulamada bu eğitimlerin çoğu zaman bir imza listesine, bir katılım belgesine, bazen de çalışanların gerçekten takip edip etmediği belli olmayan uzaktan eğitim videolarına indirgenebildiğini gördük. “Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik”, 2 Nisan 2026 tarihli ve 33212 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi ve eğitim uygulamalarını daha denetlenebilir, teknolojik altyapısı güçlü ve “işe özgü” risklere odaklanan bir yapıya kavuşturdu.

Yeni düzenleme, iş sağlığı ve güvenliği eğitimlerini kâğıt üzerinde tamamlanan bir formalite olmaktan çıkarıp daha denetlenebilir, daha ölçülebilir ve daha işyerine özgü bir yapıya dönüştürüyor.

Eğitimlerin tamamlanma zamanı: Eski uygulamada özellikle temel eğitimlerin ne zaman tamamlanacağı konusunda “en kısa sürede” gibi oldukça esnek bir ifade vardı. Bu tür ifadeler hukukta bazen gerekli olabilir ancak uygulamada çoğu zaman belirsizlik yaratır. Yeni yönetmelik bu belirsizliği ortadan kaldırıyor ve çalışan işe başladıktan sonra temel eğitimin en geç üç ay içinde tamamlanması gerektiğini söylüyor. Bu çok önemli bir değişiklik. Çünkü iş sağlığı ve güvenliği eğitiminde zamanlama, eğitimin kendisi kadar önemli.

Ders saatleri: Yönetmelik, bir ders saatinin ne olduğunu da netleştirdi. Artık bir ders saati dediğimizde 45 dakika eğitim, 15 dakika dinlenme anlaşılıyor. Böylece eğitim süreleri üzerinde oynama yapılmasının, kâğıt üzerinde saat doldurulmasının önüne geçilmek isteniyor.

Yeni düzenlemenin en dikkat çekici taraflarından biri işe başlama eğitimine verdiği önem. İşe başlama eğitimi artık mutlaka yüz yüze ve uygulamalı yapılacak. Bu son derece yerinde bir yaklaşım. Bu eğitimin yalnızca bir video izletilerek veya genel bilgilerle geçiştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği mantığına uygun değil.

İşe başlama eğitimi kim verecek?: Eğitimi kimlerin verebileceği konusunda da daha açık bir yapı kuruluyor. İş güvenliği uzmanları ve iş yeri hekimleri artık işe başlama eğitiminde açıkça rol alabilecek. Ancak bize göre işveren veya işverenin görevlendirdiği bilgili ve deneyimli çalışanlar (özellikle işçinin çalışacağı birimde, işçiye çalışacağı araçları ve makineleri gösterecek yetkinlikte) da özellikle işe başlama eğitimlerinde sürecin içinde olmalı.

İşe özgü riskler: Yeni yönetmeliğin asıl dönüştürücü etkisi ise “işe özgü riskler” meselesinde ortaya çıkıyor. İş sağlığı ve güvenliği eğitimi, yıllardır şu genel başlıklar üzerinden anlatılıyordu: Mevzuat, genel sağlık kuralları, çalışanların hak ve yükümlülükleri, acil durumlar... Bunların hepsi elbette gerekli. Ama asıl kritik soru şu: Bu iş yerinde çalışanı gerçekten ne öldürebilir, ne yaralayabilir, ne sakat bırakabilir?

Bir şantiyede yüksekte çalışma riski varsa eğitim bunun üzerine kurulmalı. Bir üretim tesisinde makine koruyucuları hayati önemdeyse çalışan bunu bilmeden işe başlamamalı. Kapalı alanda çalışma, kaynak, radyasyon, patlayıcı ortam, kimyasal riskler veya yangın tehlikesi varsa eğitim bunları soyut geçemez. Yeni yönetmelik tam da bunu söylüyor: Eğitim, iş yerinin risk değerlendirmesine, acil durum planına ve gerekiyorsa patlamadan korunma dokümanına dayanacak. Bu, uygulamada çok ciddi sonuç doğuracak. Çünkü artık işverenin “ben eğitim verdim” demesi tek başına yeterli olmayacak. Eğitim içeriğinin risk analiziyle uyumlu olması gerekecek. Risk analizinde belirlenen bir tehlike eğitimde yoksa, bu durum iş kazası sonrasında işveren aleyhine güçlü bir gösterge haline gelebilecek.

Yönetmelik ayrıca işe özgü risklere ayrılacak süreyi de belirliyor. Toplam temel eğitim süreleri aynı kalıyor; az tehlikeli iş yerlerinde 8 saat, tehlikeli iş yerlerinde 12 saat, çok tehlikeli iş yerlerinde 16 saat. Fakat bu toplam sürenin içinde işe özgü risklere ayrılacak asgari süre artık sabitleniyor. Az tehlikeli sınıfta en az 2 ders saati, tehlikeli sınıfta 3 ders saati, çok tehlikeli sınıfta 4 ders saati bu konulara ayrılacak.

Çalışan bağlılığının geleceği: **KAPSAYICI KÜLTÜR**

TürkTraktör

TürkTraktör'de çalışan deneyimini çok boyutlu bir yolculuk olarak değerlendiriyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın fiziksel, zihinsel ve sosyal esenliğini destekleyen uygulamaları; yeteneği geleceğe hazırlayan, DEI ve sürdürülebilirlik odağıyla bütünleşik bir yaklaşımla ele alıyoruz. Bu doğrultuda, çalışma arkadaşlarımızın deneyimlerini zenginleştiren ve esenliğini destekleyen uygulamaları bütünsel bir bakış açısıyla hayata geçiriyoruz.

Bugün kurumların sürdürülebilir başarısında çalışan bağlılığı kritik bir rol oynuyor. Ancak bağlılık artık yalnızca memnuniyet skorlarıyla değil; kurum kültürü, liderlik, çalışan deneyimi, aidiyet ve esenliğin şekillendirdiği bütünsel bir yapı olarak değerlendiriliyor.

Bain & Company verilerine göre çalışanlar, farklı bakış açılarına alan açan ve kapsayıcı kültürü destekleyen kurumlarda potansiyellerini daha etkin ortaya koyabiliyor. Çalışanların kendilerini değerli ve eşit hissettiği ortamların iş birliği, yaratıcılık ve bağlılığı güçlendirdiği görülüyor.

Universum araştırmaları da çalışan beklentilerindeki dönüşümü ortaya koyuyor. Özellikle yeni nesil çalışanlar, yalnızca iyi bir iş fırsatı değil; anlam ve amaç sunan, gelişim sağlayan ve değerleriyle örtüşen kurum kültürlerini tercih ediyor. Bu nedenle yeteneğin geleceği artık yalnızca teknik becerilerle değil; öğrenme çevikliği, gelişim fırsatları, sunulan çalışan deneyimi ve çalışanların kendilerini ne kadar değerli hissettikleriyle belirleniyor. Bu doğrultuda çalışan bağlılığını güçlendirmenin etkili yollarından biri, çalışanları dinlemek ve ihtiyaçlarına sürdürülebilir çözümler sunmaktan geçiyor.

TürkTraktör olarak çalışan deneyimini çok boyutlu bir yolculuk olarak değerlendiriyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın fiziksel, zihinsel ve sosyal esenliğini destekleyen uygulamaları; yeteneği geleceğe hazırlayan, DEI ve sürdürülebilirlik odağıyla bütünleşik bir yaklaşımla ele alıyoruz. Çünkü güçlü bir kurum kültürünün, çalışma arkadaşlarımızın işe anlam kattığı ve aidiyeti besleyen ortamlarda geliştiğini; sürdürülebilir başarının ise esenliği destekleyen çalışma ortamlarıyla güçlendiğini biliyoruz.

Bu kapsamda;

Çalışan deneyimi ve esenliği odağında; çalışma arkadaşlarımızın esenliğini bütünsel bir bakış açısıyla desteklemeyi önemsiyoruz. Uygulamalarımız arasında esenlik günü, psikolog ve diyetisyen desteği, sağlıklı menüler, spor etkinlikleri ve sosyal kulüpler yer alıyor.

Yeteneğin geleceği odağında; saha ve ofis çalışanlarımızın gelişimini teknik, davranışsal ve liderlik eğitimleri ile koçluk ve mentorluk uygulamalarını kapsayan çok boyutlu bir yaklaşımla destekliyoruz. Dijital ve yapay zekâ yetkinliklerinin geleceğin iş gücü için kritik olduğuna inanıyoruz; kurum içi hackathonlar ile çalışma arkadaşlarımızın gelişimini destekliyoruz.



CEREN ERTEM ÇİMEN

TürkTraktör İnsan, Kültür ve Sürdürülebilirlik İş Lideri

Sürdürülebilirlik ve çeşitlilik odağında; eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık yaklaşımımız kültürümüzün önemli bir parçasını oluşturuyor. DEI Bültenleri, Kapsayıcı Dil Rehberleri ve DEI Sözlüğü ile iletişim süreçlerimizde çeşitliliğin önemini vurguluyoruz. STEM alanındaki kadın çalışma arkadaşlarımızı destekliyor, 10 yıldır devam eden "Filizlerin Mucizeleri" projeleriyle kapsayıcılığı toplumsal alanda da güçlendirmeyi sürdürüyoruz. Erişilebilirlik odağında engelli çalışma arkadaşlarımızın deneyimini destekleyen uygulamaları hayata geçiriyoruz.

Sürdürülebilirlik yaklaşımımızı da yalnızca çevresel hedeflerle sınırlı görmüyor; insan odaklı dönüşümün önemli bir parçası olarak ele alıyoruz. London Stock Exchange Group tarafından sürdürülebilirlik performansımız kapsamında, sektörde birinci olarak değerlendirilmek de bu yaklaşımımızın önemli göstergelerinden biri.

TürkTraktör olarak odağımız; çalışma arkadaşlarımızı dinlemek, çalışan deneyimini geliştirmek ve kapsayıcı kurum kültürünü güçlendirmek. Bu yaklaşımı, Yenilikçi, Omuz Omuz ve Limitsiz manifestomuzu yansıtan YOL değerleriyle sürdürüyoruz. TürkTraktör'ü ve genç yetenekleri geleceğe hazırlarken, güçlü organizasyonların ortak amaç etrafında buluşan ve birlikte gelişen insanlarla büyüdüğüne inanıyoruz.



Siemens Healthineers Türkiye'nin esnekliği kültüre dönüştüren yaklaşımı



DENİZ DEMİR YENİAY
Siemens Healthineers Türkiye
İnsan Kaynakları Ülke Lideri

Sağlık teknolojileri alanında dünyanın ve Türkiye'nin öncü şirketlerinden Siemens Healthineers, insan kaynakları dünyasında yaşanan dönüşümü, uzun yıllardır kurum kültürünün doğal bir parçası olarak ele alıyor. Great Place to Work kapsamında Türkiye'nin En İyi İşverenleri arasında yer alan ve Best Workplaces for Women ve Best Workplaces for Healthcare & Pharma sertifikalarına sahip şirket, esnek çalışma modellerinden fırsat eşitliğine, çalışan geri bildirim sistemlerinden esenlik uygulamalarına kadar pek çok başlıkta çalışan deneyimini bütünsel bir yapıyla yönetiyor. Siemens Healthineers Türkiye İnsan Kaynakları Ülke Lideri Deniz Demir Yeniay ile şirketin çalışma kültürünü, esneklik yaklaşımını ve çalışan deneyimi vizyonunu konuştuk.

Siemens Healthineers Türkiye'de esnek çalışma yaklaşımını nasıl tanımlıyorsunuz?

Siemens Healthineers Türkiye'de esnek çalışmayı, işimizin doğasından ve kurum kültürümüzden beslenen bir yaklaşım olarak görüyoruz. Sağlık teknolojileri alanında faaliyet gösteren, görüntüleme, laboratuvar, servis ve kanser terapisi çözümlerini Türkiye'nin dört bir yanına ulaştıran bir organizasyon olarak değişen koşullara hızlı uyum sağlamak bizim için her zaman kritik bir gereklilik oldu. Ben esnekliği, uyum sağlama, çeviklik ve sürdürülebilir başarının temelini oluşturan güçlü bir adaptasyon becerisi olarak değerlendiriyorum.

Aslında bizi 138 yıldır bu coğrafyada güçlü kılan en önemli unsurlardan biri de bu yaklaşım oldu. Osmanlı'dan Cumhuriyet'in ilk dönemlerine, oradan bugüne uzanan yolculuğumuzda yalnızca teknoloji sunan bir şirket olmadık, sağlık sisteminin stratejik paydaşlarından biri haline geldik. Değişen ihtiyaçlara, sağlık ekosistemine ve paydaş beklentilerine uyum sağlayabilen bir yapı oluşturduk. Esnek çalışma yaklaşımımız da bu kültürün doğal bir yansıması. Bugün yaygın olarak konuşulan hibrit ve uzaktan çalışma modellerine aslında yıllar önce başladık.

1999'da hayata geçirdiğimiz "Sanal Ofis" uygulaması, döneminin oldukça yenilikçi adımlarından biriydi. Sonrasında bunu global ölçekte "Healthineers Way of Working" (HWOW) çatısı altında daha sistematik ve kalıcı bir yapıya dönüştürdük. Bu modelde çalışanlarımız evden, sahadan ya da ofisten işlerinin gerektirdiği şekilde ve ekipleriyle birlikte aldıkları karar doğrultusunda çalışabiliyor. "Sen neredeyse Healthineers Orada" mottosuyla uyguladığımız bu yaklaşım, bugün çalışan bağlılığımızı güçlendiren en önemli unsurlardan biri haline geldi.

"Çalışma modelinin temelinde güven kültürü var"

Healthineers Way of Working modeli, kurum içindeki çalışma kültürünü nasıl şekillendiriyor?

Esneklik yaklaşımımız, çalışana güven duyan, yaratıcılığı destekleyen, esenliği gözetken ve çalışanlarımızın iş-özel yaşam dengesi kurabilmesine alan açan bir çalışma kültürü anlamına geliyor. Bu yaklaşımın merkezinde de çalışanların fiziksel olarak nerede bulunduğundan çok, ortaya koyduğu katkı yer alıyor.

Bugün iş-özel yaşam dengesi olarak tanımlanan ihtiyaç, bizim için yıllar önce çalışma hayatının doğal bir gerekliliği olarak ele alındı. Çalışanlarımızın istedikleri yerden çalışabilmesini, profesyonelliklerine duyulan güvenin ve saygının bir yansıması olarak değerlendiriyoruz. Esnek çalışma modeli çalışma kültürümüzü daha yatay daha dijital ve daha esnek bir yapıya dönüştürüyor. Çalışma alanlarının kişilere göre değil, yapılan işe göre şekillendiği bir sistemden söz ediyoruz. Çalışanlarımız elbette isterlerse tamamen ofiste de çalışabiliyor; ihtiyaçlarına uygun ofis alanları mobil sistemlerimiz üzerinden rezerve edebiliyor. Yüz yüze ve çevrim içi çalışma dengesinin birlikte kurgulandığı model, iş birliği ve verimliliği aynı anda güçlendiren bir yapı oluşturuyor.

"Çalışan deneyimi yalnızca iş hayatıyla sınırlı değil"

Çalışanlara sunulan yan haklar ve destek mekanizmaları bu yaklaşımın neresinde konumlanıyor?

Çalışan deneyiminin sadece ofis içindeki süreçlerle ya da belirli uygulamalarla sınırlı olmadığını düşünüyorum. İnsanların hayatı tek bir rolden oluşmuyor. Çalışan, ebeveyn, eş, birey ya da bakım veren gibi farklı sorumlulukları aynı anda taşıyoruz. Bizim yaklaşımımız da tam olarak bu bütünlüğü gözetmek üzerine kurulu.

Bugün çalışanların kurumlarından beklentisi, iyi bir kariyer fırsatı sunulmasının yanında, aynı zamanda hayatın farklı dönemlerinde kendilerini destekleyen, anlayan ve yanında duran bir yapı görmek. Çalışma kültürümüzü bu anlayışla şekillendiriyoruz.

Çalışanlarımızın yalnızca performansını değil, esenliğini, motivasyonunu ve sürdürülebilir iyi olma halini de önemsiyoruz. Yan haklarımızı da bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak düzenliyoruz. Sağlık sigortasından, ebeveynlik desteklerine, zihinsel esenlik uygulamalarımızdan psikolojik, hukuki ve finansal çalışan destek programlarına kadar çalışanların hayatın farklı alanlarında ihtiyaç duyabileceği başlıklara odaklanıyoruz. Çalışan bağlılığının profesyonel gelişim kadar kişinin kendisini ne kadar güvende ve desteklenmiş hissettiğiyle de doğrudan ilişkili olduğunu görüyoruz.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yaklaşımı şirket içinde nasıl ele alınıyor?

Biz bu yaklaşımı, “çeşitlilik, kapsayıcılık ve aidiyet” perspektifiyle ele alıyoruz. Her insan, içinde olduğu ortamın gerçekten bir parçası olduğunu hissetmek istiyor. Aidiyet duygusu oluştuğunda ise fikirlerini daha rahat ifade ediyor, daha fazla katkı sunuyor ve organizasyonla daha güçlü bir bağ kuruyor. Bu kavramları, yalnızca insan kaynakları politikalarının bir başlığı olarak değerlendirmiyoruz; karar alma süreçlerinden liderlik anlayışına, ekip dinamiklerinden iletişim kültürüne kadar organizasyonun tamamına yayılan bir bakış açısı olarak görüyoruz.

Farklı bakış açılarını destekleyen, çalışanlarımızın sesinin duyulduğu ve geri bildirim gerçekten karşılık bulduğu bir kültür oluşturmaya odaklanıyoruz. Bu noktada çalışanlarımızdan her ay anonim geri bildirim aldığımız “Healthineers Forum” uygulaması da bizim için çok değerli. Çünkü çalışan deneyimini ancak sürekli dinleyerek geliştirebileceğimize inanıyoruz. Elde ettiğimiz geri bildirimler doğrudan aksiyon planlarına dönüşüyor ve organizasyonel karar süreçlerimizi besliyor. Aynı zamanda gönüllülük esasıyla çalışan Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Aidiyet Komitemiz ile global ağlarımız da bu kültürün organizasyon içinde canlı kalmasını destekliyor.

“Fırsat eşitliği, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamakla mümkün”

Best Workplaces for Women sertifikasını hangi uygulamalarınız ve bakış açınızla aldınız?

Bu sertifikayı yalnızca kadınlara özel uyguladığımız belirli uygulamalar sayesinde değil, genel anlamda hayata geçirdiğimiz fırsat eşitliği ve kapsayıcılık odağındaki uygulamalarımız sayesinde aldığımızı düşünüyoruz. Siemens Healthineers’ta kariyer gelişimini veya kişisel gelişimi, kişinin kimliğinden veya cinsiyetinden bağımsız olarak yetkinliği ve potansiyeli üzerinden değerlendiririz. Düzenli aralıklarla yaptığımız “Self ID- Kendini Tanımlama”

adını verdiğimiz anketlerle çalışanlarımızın bireysel ihtiyaçlarını, beklentilerini ve deneyimlerini gönüllü olarak paylaşabilecekleri bir alan oluşturuyoruz. Bu anketimiz ve her ay yaptığımız Healthineers Forum anketimizden elde ettiğimiz verilerle oluşan içgörülere göre çalışan deneyimini geliştirecek uygulamaları çeşitlendiriyoruz. Bu noktada da elbette kadın çalışanlarımızın da ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebiliyor ve onların ihtiyaçlarına uygun politikalar yürütüyoruz. Bu sertifikayı almaya hak kazanmamızın en temel sebebi, aslında fırsat eşitliği bakış açımız diyebilirim.

Kadın çalışanlarımızın organizasyonun her seviyesinde, karar mekanizmalarında, liderlik rollerinde ve kritik süreçlerde güçlü şekilde temsil edilmesini önemsiyoruz ve destekliyoruz. Özellikle de doğum izni süreçlerinde sunduğumuz uygulamalar bu yaklaşımın örneklerinden biri. Kadın çalışanlarımızın bu dönemi kariyerleri açısından bir dezavantaj olarak yaşamamalarını önemsiyoruz. Bu nedenle yan haklar, performansa dayalı primler ve terfi değerlendirmeleri kesintisiz şekilde doğum izni döneminde de devam ediyor.

Tüm bu uygulamalar birlikte değerlendirildiğinde, kurum kültürü açısından nasıl bir tablo ortaya çıkıyor?

Ortaya çıkan yapı çalışanımızı merkeze alan, güven duygusunu güçlendiren ve esnekliği günlük çalışma hayatının doğal bir parçası haline getiren bir kurum kültürünü yansıtıyor. Güçlü kurum kültürlerinin çalışanların organizasyon içinde nasıl hissettiğiyle şekillendiğine inanıyoruz. Çalışanlarımızın fikirlerinin duyulduğunu, ihtiyaçlarının önemsendiğini ve kendileri olmaktan çekinmediklerini hissettikleri bir çalışma ortamı oluşturmak bizim için çok değerli. Bu nedenle çalışan deneyimini tek seferlik uygulamalarla değil, sürekli gelişen ve çalışan geri bildiriyle beslenen yaşayan bir kültür olarak ele alıyoruz. Kurum içindeki güven, şeffaflık ve aidiyet duygusunun sürdürülebilir başarının en önemli unsurlarından biri olduğuna inanıyoruz. Bu nedenle çalışanlarımızı dinlemeyi, geri bildirimleri aksiyona dönüştürmeyi ve çalışma kültürünü sürekli geliştirmeyi organizasyonel yaklaşımımızın temel unsurlarından biri olarak görüyoruz.



Orta kademe yönetim üzerine stratejik bir bakış

L'ORÉAL
TÜRKİYE

Şirketler bir organizma gibi düşünüldüğünde, orta kademe yöneticiler omurganın kendisidir. Organizmanın bütünlüğü bozulduğunda sistem de işlemez hale gelir. Bu nedenle CHRO'ların orta kademeye dokunuşu, tükenmişliği önlemenin yanı sıra şirketin stratejik dönüşüm kapasitesini de güvenceye alır.



MURAT YÜKSEL

L'Oréal Türkiye
Ülke İnsan Kaynakları Direktörü & ÇH & K Lideri

Son yıllarda küresel iş dünyasının en çok konuşulan, ancak en az anlaşılan meselelerinden biri orta kademe yöneticilerin içinde bulunduğu durumdur. Üst yönetimin stratejik vizyonu ile sahanın operasyonel gerçekliği arasında köprü kuran bu kademe, bugün hem en yorgun hem de en kritik halkayı temsil ediyor.

Gallup ve McKinsey'in son araştırmaları, orta kademe yöneticilerin tükenmişlik oranlarının üst düzey yöneticilerden ve ekip üyelerinden daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor. Bu tablo, bana göre sadece bir İK problemi değil, organizasyonun "omurga sağlığı" meselesidir.

SANDVIÇ KUŞAĞIN PSİKOLOJİK YÜKÜ

Orta kademe yönetici, organizasyonel psikolojide "sandviç kuşak" olarak tanımlanır. Yukarıdan gelen hedef baskısını yönetmek, aşağıdaki ekibin motivasyonunu, gelişimini ve refahını sağlamak zorundadır. Bu çift yönlü basınç, Karasek'in "İş Talebi-Kontrol Modeli"nde tarif ettiği klasik stres tuzağını yaratır: Talep yüksektir ancak karar verme özerkliği çoğu zaman sınırlıdır. Pandemi sonrası hibrit çalışma düzeninin getirdiği belirsizlik, dijital dönüşüm baskısı ve yeni neslin değişen iş beklentileri eklendiğinde, bu rol katlanarak ağırlaşır.

Şirketler genellikle iki uçtaki kademeye yatırım yapma eğilimindedir. Üst yönetim için liderlik gelişim programları, genç yetenekler için ise hızlandırılmış programlar tasarlanır. Orta kademe ise çoğu zaman "kendi başına yetişen" bir grup olarak konumlandırılır. Oysa Wharton Okulu'ndan Matthew Bidwell'in araştırmaları, yöneticilik becerisinin kendiliğinden gelişmediğini, yapılandırılmış müdahaleler gerektirdiğini gösteriyor. Bu yatırım eksikliği, zamanla "görünmez bir darboğaza" dönüşür: Stratejiler tepede mükemmel tasarlanır, sahada ekipler hazır, ancak bu iki katmanı birleştirecek olan orta kademe ya tükenmiş ya da yetkinlik olarak yetersizdir.

L'ORÉAL PERSPEKTİFİ: KÖPRÜ KADEMEYİ GÜÇLENDİRMEK

L'Oréal'in liderlik felsefesinin en güçlü yanlarından biri, orta kademeyi bir "geçiş noktası" olarak değil, başlı başına bir gelişim alanı olarak görmesidir. Çalışanlarını birer "girişimci" olarak konumlandıran bu yaklaşım, orta kademe yöneticiye iki kritik kaynak sunar:

özerklik ve rotasyon. Deci ve Ryan'ın Öz-Belirleme Teorisi'nde vurguladığı gibi, özerklik ve yetkinlik ihtiyaçları karşılandığında içsel motivasyon güçlenir. Bir yöneticinin pazarlamadan satışa, Paris'ten Şanghay'a, lüks bölümden aktif kozmetik bölümüne geçebildiği bir yapıda, "köprü kademe" sürekli yeni perspektiflerle beslenir. Bu hem tükenmişliği önler hem de "çapraz tozlaşma" yoluyla inovasyonu tetikler.

Orta kademe yönetici krizini yönetebilmek için bana göre üç temel hamleyle odaklanmak gerekiyor. Birincisi, yetki ve sorumluluk dengesini yeniden kurmak: Sorumluluk verilen yere yetki de verilmediğinde, rol cezalandırıcı bir hale dönüşür. İkincisi, gelişim yatırımını "orta kademeye" taşımak. Boris Groysberg'in çalışmalarında vurguladığı gibi, performans bireysel yetenekten çok kurumsal ekosistemle ilgilidir, orta kademe bu ekosistemin merkezindedir. Koçluk, mentorluk ve yapılandırılmış geri bildirim mekanizmaları bu kademe için lüks değil, zorunluluktur. Üçüncüsü, rotasyon ve görev zenginleştirme ile rolün entelektüel canlılığını korumak. Aynı pozisyonda donan bir orta kademe yönetici, ne kadar yetenekli olursa olsun zamanla "kurumsal yorgunluk" yaşar.

OMURGAYI İHMAL ETMEMEK

Şirketler bir organizma gibi düşünüldüğünde, orta kademe yöneticiler omurganın kendisidir. Omurga sağlığı bozulduğunda, üst beden ne kadar güçlü, alt beden ne kadar çevik olursa olsun bütünü hareket kabiliyeti zedelenir. CHRO'lar olarak gündemimizin merkezine bu kademeyi koymak; sadece tükenmişliği önlemek için değil, aynı zamanda şirketin stratejik dönüşüm kapasitesini güvence altına almak için kritik önemde. Görünmeyen darboğazı görünür kılmak, belki de önümüzdeki dönemin en stratejik insan kaynakları hamlesi olacaktır. Dışarının vizyonunu ve içerinin tutkusunu birleştirebilen organizasyonlar, bu köprü kademeyi güçlendirenler olacaktır.

İnsan odaklı dönüşümün merkezinde liderlik ve deneyim



SİNEM KIRANTA

Sanipak İnsan Kaynakları Direktörü

Bugünün iş dünyasında kalıcı başarı; çalışan deneyimini merkeze alan, açık iletişimi teşvik eden ve kapsayıcılığı içselleştiren organizasyonlarla mümkün. Sanipak olarak insan kaynakları politikalarımızı bu bakış açısı doğrultusunda oluşturuyor, liderlik modelimizi de bu dönüşümü destekleyecek şekilde güçlendirmeye devam ediyoruz.



Günümüz iş dünyasında organizasyonların gündemi, her zamankinden daha güçlü bir şekilde “insan” odağında şekilleniyor. Değişen çalışan beklentileri, hızlanan iş yapış biçimleri ve artan belirsizlik ortamı, kurumların yalnızca stratejilerini değil, bu stratejileri hayata geçirme biçimlerini de yeniden tanımlamalarını gerektiriyor. Bu dönüşümün merkezinde ise insan kaynakları fonksiyonu yer alıyor.

Artık insan kaynakları; kurum kültürünü şekillendiren, çalışan deneyimini uçtan uca tasarlayan ve organizasyonel dönüşümün itici gücü olan stratejik bir iş ortağı olarak konumlanıyor. Bu yeni rol, insan kaynakları liderlerine organizasyonun geleceğini tasarlama sorumluluğu da yüklüyor.

DÖNÜŞÜMÜN KRİTİK ALANI: LİDERLİK KATMANLARININ GÜÇLENDİRİLMESİ

Bu dönüşümün en kritik başlıklarından biri, organizasyon içindeki liderlik katmanlarının güçlendirilmesi. Özellikle orta kademe yöneticiler, değişimin en yoğun hissedildiği noktada yer alıyor. Artan performans beklentileri, ekip yönetimi sorumlulukları ve sürekli değişen iş ortamı, bu rolü her

zamankinden daha kompleks hale getiriyor. Dolayısıyla liderlik gelişimi, tek başına ele alınabilecek bir konu olmaktan çıkarak kurum kültürü, iletişim yapıları ve çalışan deneyimi ile birlikte ele alınması gereken stratejik bir öncelik haline geliyor.

TEK TAKIM, TEK GELECEK

Sanipak olarak biz de bu resmi bütüncül bir bakış açısıyla ele alıyor; çalışan deneyimini merkeze alan, açık iletişimi teşvik eden ve kapsayıcılığı güçlendiren uygulamaları insan kaynakları gündemimizin temel yapı taşları olarak konumlandırıyoruz. “Tek Takım, Tek Gelecek” vizyonumuz doğrultusunda, organizasyonumuz genelde güçlü bir bağ kurmayı, iş birliğini artırmayı ve ortak hedefler etrafında hizalanmayı önceliklendiriyoruz.

Bu vizyonu hayata geçirmek amacıyla farklı fonksiyonlardan çalışma arkadaşlarımızı bir araya getirdiğimiz çalıştaylar düzenliyoruz. Bu buluşmalar; ekipler arası etkileşimi artıran, karşılıklı anlayışı güçlendiren ve ortak bir kültür inşa edilmesine katkı sunan önemli deneyim alanları olarak konumlanıyor. Katılımcılar, bu süreçte hem birbirlerini daha yakından tanıma hem de ortak hedeflere birlikte ilerleme fırsatı buluyor.

LİDERLİK TAKIMI TOPLANTILARI İLE STRATEJİK HİZALANMA

Liderlik takımımızın stratejik önceliklerimiz ve iş sonuçlarımız doğrultusunda hizalı bir şekilde ilerlemesini sağlarken aynı zamanda bir araya gelerek bağlarını güçlendirmelerine ve sosyalleşmelerine de alan yaratıyoruz.

Her çeyrekte CEO'muzun ev sahipliğinde gerçekleştirdiğimiz Liderlik Takımı Toplantıları, bu yaklaşımın en somut örneklerinden biri. Bu toplantılardan çıkan sonuçları şeffaf bir şekilde ele alıyor, öğrenimlerimizi paylaşıyor ve gelecek döneme dair önceliklerimizi ortak bir bakış açısıyla netleştiriyoruz. Bu sayede organizasyon genelinde stratejik hizalanmayı güçlendiriyoruz. Liderler arasında güvene dayalı, açık ve sürdürülebilir bir iletişim zemini oluşturuyoruz.

ORTAK LİDERLİK DİLİ: LİDERLİK GELİŞİM PROGRAMLARI

Liderlik gelişimini sistematik bir şekilde ele almak amacıyla hayata geçirdiğimiz Liderlik Gelişim Programlarımız, organizasyonumuzda ortak bir dil ve yönetim anlayışı oluşturmayı hedefliyor. Program kapsamında liderlik davranışları, iletişim dili, kapsayıcılık, kurum değerleri ve yönetsel sorumluluklar gibi kritik başlıklara odaklanıyoruz. Bununla birlikte, yöneticilerimizin insan kaynakları süreçlerine dair farkındalığını artırarak çalışan deneyimini daha bütünsel bir bakış açısıyla yönetmelerini destekliyoruz. Müdür ve üzeri rol gruplarını kapsayan program; oyunlaştırma, vaka çalışmaları ve etkileşimli öğrenme yöntemleriyle zenginleştirerek kalıcı bir öğrenme deneyimi sunuyoruz.

ORTAK SAHIPLIĞIN GÜCÜ

Çalışan deneyimini sürdürülebilir ve sistematik bir şekilde yönetmek amacıyla hayata geçirdiğimiz "Çalışan Deneyimi Yönetim Kurulu", bu alandaki sahipliği organizasyon geneline yayan önemli bir yapı. Farklı fonksiyonlardan temsilcilerin yer aldığı bu kurul, çalışan yolculuğunun tüm temas noktalarını ele alarak içgörüyeye dayalı aksiyonların geliştirilmesini sağlıyor. Böylece çalışan deneyimi, yalnızca İK'nın sorumluluğunda olan bir alan olmaktan çıkarak organizasyon genelinde sahiplenilen, birlikte geliştirilen ve sürekli iyileştirilen bir yapıya dönüşüyor.

Aynı zamanda bu yapı, yöneticiler için daha net bir yönlendirme ve destek mekanizması sunarak günlük iş yapılarına rehberlik ediyor.

GERİ VE İLERİ BİLDİRİM KÜLTÜRÜ İLE SÜREKLİ GELİŞİM

Önceliklendirdiğimiz bir diğer önemli alan da güçlü bir geri ve ileri bildirim kültürü oluşturmak. Yalnızca geçmiş performansı değerlendiren geri bildirim yaklaşımının ötesine geçerek, gelişimi besleyen ve geleceğe yön veren ileri bildirim kültürünü de odağımıza alıyoruz. Çalışanlarımızın "ne oldu" ve "nasıl daha iyi olabilir" sorularını birlikte ele alabildiği bir iletişim ortamı yaratıyoruz. Bu kültür, organizasyon içinde güveni artırırken aynı zamanda daha çevik, öğrenen ve sürekli gelişen bir yapı oluşturmamıza katkı sağlıyor.

ÇEŞİTLİLİK, EŞİTLİK VE KAPSAYICILIK İLE GÜÇLENEN KÜLTÜR

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık odağımız, Sanipak'ta kültürel ve stratejik bir öncelik olarak ele alınıyor. Farklılıkların değer gördüğü ve herkesin kendini ait hissedebildiği bir çalışma ortamı yaratmanın sürdürülebilir başarı için kritik olduğuna inanıyoruz. Hayata geçirdiğimiz projelerle farkındalığı artırmayı, kapsayıcı liderlik anlayışını yaygınlaştırmayı ve fırsat eşitliğini destekleyen uygulamaları güçlendirmeyi hedefliyoruz.

İNSAN, DENEYİM VE LİDERLİK EKSENİNDE GELECEĞİ TASARLAMAK

Bugünün iş dünyasında kalıcı başarı; çalışan deneyimini merkeze alan, açık iletişimi teşvik eden ve kapsayıcılığı içselleştiren organizasyonlarla mümkün. Sanipak olarak insan kaynakları gündemimizi bu üç temel eksen etrafında şekillendirirken, liderlik modelimizi de bu dönüşümü destekleyecek şekilde güçlendirmeye devam ediyoruz.

Çalışan deneyimini odağa alan yapılarımız, açık ve ileriye dönük iletişim kültürümüz ve kapsayıcılığı güçlendiren yaklaşımımız ile özellikle orta kademe yöneticilerimizin üzerindeki yükü dengeleyen ve potansiyellerini en üst seviyede ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmayı hedefliyoruz.

Kültürü belirleyen vizyon cümleleri değil, yöneticinin kurduğu ilişki biçimidir



SONGÜL ÖNCEL
Lila Kağıt CHRO & İcra Kurulu Üyesi

Günümüz iş dünyasında İK, operasyonel destek fonksiyonu olmaktan çıkarak şirket stratejilerinin merkezine yerleşmiş durumda. Lila Kağıt olarak biz de İK'yı büyüme ve gelişimin hızına uygun kültür ve organizasyonları tasarlayan, dönüşümü yöneten bir yapı olarak konumlanıyoruz.

Sürdürülebilir başarının temelinde güçlü bir kurum kültürü olduğuna inanıyoruz; İK süreçlerimizi aile, güven, gelişim, kalite ve sorumluluk değerlerimiz üzerine inşa ediyoruz.

Bizlerin rolü sadece iyi yetenekleri şirkete kazandırmak değil; onların kendilerini değerli hissettikleri, gelişebildikleri ve katkı sağlayabilecekleri bir ortam yaratmak. Çalışanlarımızın anlamlı işler için çalıştıklarını hissedecekleri katma değerli projelerde yer almalarına, iş-özel hayat dengesini koruyacak sistemler oluşturmaya özen gösteriyoruz. Şeffaf ve iki yönlü iletişim ortamı yaratıyor, kurumsal yapımızın hiyerarşik değil, çevik ve esnek olmasına özen gösteriyoruz.

İş gücü analitiği ve performans değerlendirme süreçlerimizde veriye dayalı analiz yapıyor, pozisyon bazlı yetkinlik setlerimiz ve bilgi, beceri, deneyim matrislerinin desteği ile çalışanın kendi kendine yürüttüğü değerlendirme süreçlerinin ardından yine kendilerince tasarlayabileceği yapay zekâ destekli gelişim programları sunuyoruz. İnsanlar kendileri gibi olabildikleri ve anlam yaratabildikleri yerlerde kalırlar. Tek amacımız doğru yeteneği bulmak değil; o yeteneğin potansiyelini ortaya çıkarabileceği ortamı yaratmak.

Lila Kağıt olarak; veri odaklı İK uygulamaları ve yapay zeka destekli gelişim programlarıyla daha çevik, daha kapsayıcı ve daha hızlı öğrenen bir organizasyon yapısı oluşturuyoruz. Başarının hiyerarşiyle değil güven, uyum ve iş birliğiyle geleceğine inanıyoruz.



UÇTAN UCA YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek yönetiminde organizasyonumuzun içinden yetişen liderleri destekliyor, "Lila'da Yol Açık" yaklaşımımız ve liderlik rotası programlarımız ile kritik pozisyonlarımızı güvence altına alıyoruz. Dinamik Eğitim ve Gelişim Akademimiz ile dijital, yönetsel ve teknik yetkinlikleri dengeli şekilde ele alan kapsamlı bir gelişim ekosistemi sunuyoruz.

Çalışan deneyimini, bireyin potansiyel adaylık sürecinden şirketten ayrıldığı ana kadar tüm temas noktalarının toplamı olarak görüyoruz. Bu bakış açısıyla 2025'te yeni nesil çalışan deneyim sistemimiz LilaLife'ı hayata geçirerek İK süreçlerinde önemli bir dijital dönüşüm yarattık. Bu sistem sayesinde çalışanlarımız, lokasyondan bağımsız tüm İK süreçlerimize tek platform üzerinden online erişim sağlayabiliyor, gelişmelerden anında haberdar olabiliyor, birbirleriyle etkileşim kurabiliyor. Bu sayede iç iletişimin gücünü organizasyonumuzda belirgin şekilde artırdık.

Bununla birlikte "İK Dinliyor & İK Paylaşıyor" buluşmaları, öneri sistemleri, memnuniyet anketleri ve geri bildirim toplantıları ile çalışanın sesini düzenli olarak organizasyona dahil ediyoruz. Yapay zekâ destekli işe alım uygulamaları, self-servis sistemler ve iş gücü analitiği ile daha hızlı, tarafsız ve öngörülebilir karar mekanizmaları kuruyoruz. Amacımız daha adil, daha şeffaf ve daha verimli kültür oluşturmak.

KADINLARIN İŞ HAYATINA DÖNÜŞ YOLCULUĞU

Kapsayıcılığı yalnızca bir söylem değil, somut uygulamalarla desteklenen bir kültür alanı olarak görüyoruz. Yeni yatırımımız olan Erzurum fabrikamız da dahil tüm kademe ve rollerimizde kadın istihdamını artırmaya yönelik hedeflerimizle, eşit işe eşit ücret yaklaşımımızla ve YenidenBiz, LeadNetwork gibi saygın sivil toplum kuruluşlarıyla süren iş birliklerimiz sayesinde bu alanda kararlılıkla ilerliyor, kadınlarımızın iş hayatına dönüşünü destekliyoruz.

ORGANİZASYONLARIN SESSİZ KRİZİ: ORTA KADEME YÖNETİCİ DARBOĞAZI

Bugün iş dünyasının en kritik meselelerinden biri dönüşebilen organizasyonlar yaratabilmek. Özellikle orta kademe yönetici katmanında yaşanan sıkışma, şirketlerin büyüme kapasitesini doğrudan etkileyen sessiz bir krize dönüşüyor. Bu insan kaynağının değil, yönetim modelinin krizi.

Yaklaşık bir asırdır şirketleri yöneten hiyerarşiye dayalı yapı, sanayi çağının ihtiyaçlarına göre tasarlanmıştı ve uzun yıllar organizasyonlara ölçek kazandırdı. Ancak bugün aynı sistem; hız, çeviklik, iş birliği ve anlam arayışının belirlediği yeni dünyada ciddi bir kırılma yaşıyor. Dijitalleşme, yapay zekâ dönüşümü, ekonomik belirsizlikler ve yeni neslin iş hayatına bakışı organizasyonların çalışma biçimlerini kökten değiştiriyor. Artık şirketler yalnızca süreçlerini değil; liderlik anlayışlarını, karar mekanizmalarını ve organizasyonel mimarilerini de yeniden tasarlamak zorunda.

Bir tarafta üstten gelen performans beklentisi ve hedefler; diğer tarafta ekiplerin esneklik, gelişim ve anlam talepleri var. Orta kademe yöneticiler bu iki dünyanın arasında sıkışmış durumda. Yöneticiliğin tanımı değişiyor artık bilgiye sahip olmakla değil, bağlantı kurabilmekle değer yaratıyorlar. Çünkü teknoloji, tüm kademelerde bilgiye erişimi eşitledi. Gerçek fark, insanları ortak bir amaç etrafında hizalayabilmek, güven yaratabilmek ve dönüşümü taşıyabilmekten geçiyor. Bugünün yöneticisinden beklediğimiz; anlam yaratan, gelişimi destekleyen ve organizasyon içindeki enerjiyi hareketlendiren olması.

Ancak şirketler yeni nesil liderlik beklentilerini tanımlarken hâlâ silolaşmış, ağır işleyen, aşırı raporlama kültürü olan, kontrol odaklı performans sistemleri ve yetkiyi hiyerarşik düzende elinde tutan yapıda çalışmaya devam ediyor. Bu yapı içerisinde orta kademe yöneticiler, ne yazık ki liderlik üretmek yerine operasyonel yük taşıyan katmanlara dönüşüyor.

Bu nedenle orta kademe yönetici rolünü yeniden tanımlamak gerekiyor. Onları sadece raporlama yapan bir ara katman değil, organizasyonel dönüşümün taşıyıcı sistemi haline getirmeliyiz. Çünkü stratejiler üst yönetimde şekillense de çalışan deneyimi günlük yönetim pratiğinde oluşur. Kültürü belirleyen şey vizyon cümleleri

Önümüzdeki dönemde en hızlı öğrenen, en hızlı uyumlanan ve birlikte akıl üretebilen şirketler başarılı olacak.

değil, yöneticinin kurduğu ilişki biçimidir. Geleceğin organizasyonlarında orta kademe yöneticinin başarısı ne kadar güven yarattığıyla ne kadar hızlı karar alabildiğiyle ve ekiplerinin potansiyelini ne kadar açığa çıkarabildiğiyle ölçülecek.

Bu yüzden organizasyonların asıl ihtiyacı yalnızca lider yetiştirmek değil, liderliği mümkün kılan sistemi yeniden tasarlamak. İK'nın dönüşümü ve değeri de tam bu noktada başlıyor. Çünkü mesele yalnızca işe alım yapmak ya da performans yönetmek değil, organizasyonun hız ve değişime adaptasyon kapasitesini artırmak.

SADECE SÜREÇ YÖNETEN DEĞİL, ORGANİZASYON TASARLAYAN BİR İK

Bugün veri analitiği, yapay zekâ destekli sistemler, self-servis uygulamalar ve dijital platformlar operasyonel işlerin önemli bölümünü dönüştürdü. Biz de Lila Kağıt olarak, İK'yı yalnızca destek fonksiyonu değil; kültürü şekillendiren, dönüşümü yöneten ve organizasyonel çevikliği geliştiren stratejik bir yapı olarak konumluyoruz. Çalışan deneyimini uçtan uca ele alırken liderlik gelişimini yalnızca teknik yetkinlikler üzerinden değil; mentorluk, geri bildirim kültürü, empati ve iş birliği becerileri üzerinden de değerlendiriyoruz. Yeni dönem daha az hiyerarşi, daha fazla güven, daha az kontrol, daha fazla sorumluluk, daha az unvan, daha fazla etki gerektiriyor.

Önümüzdeki dönemde başarılı olacak şirketler en büyük organizasyon şemasına sahip olanlar değil; en hızlı öğrenen, en hızlı uyumlanan ve birlikte akıl üretebilenler olacak.

Kariyerinde 30 yılı geride bıraktı

ODTÜ Kimya Mühendisliği Bölümü'nde lisans ve yüksek lisans eğitimini tamamlayan Songül Öncel, ODTÜ'de araştırma görevlisi olarak sürdürdüğü akademik kariyerinin ardından Kordsa'da Kalite Sistemleri Uzmanı, Opet'te Organizasyonel Gelişim ve Yönetim Sistemleri Müdürü ve Aromsa'da İK Direktörü olarak görev aldı. İçinde bulunduğu organizasyonlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarına liderlik eden, uzun yıllar TÜSİAD-KalDer Ödül Baş Değerlendiriciliği ve KalDer Kalite Yürütme Kurulu Başkanlığı ile MÜDEK Değerlendiriciliği görevlerinde bulunan Öncel, 2024 yılından bu yana Lila Kağıt'ta İnsan Kaynakları Direktörü ve İcra Kurulu Üyesi olarak görevine devam ediyor.

Sürekli öğrenme kültürüyle geleceği inşa ediyoruz

Türkiye Finans Katılım Bankası olarak, sürdürülebilir başarının yolunun birlikte öğrenen ve gelişen bir kurum kültüründen geçtiğine inanıyoruz. Oluşturduğumuz akademi yapılanmasıyla geleceğin yetkinliklerini bugünden inşa ediyoruz. Yapay zekâ destekli çalışan eğitim portalından küresel eğitim iş birliklerine, çalışan çocuklarına yönelik programlardan kariyer süreçlerine entegre edilen “Gelişim Puanı” uygulamasına kadar, İK’da çok boyutlu ve esnek bir gelişim deneyimi sunuyoruz.

İnsan kaynakları liderliği, bugün yetenek kazanımı ya da çalışan deneyimiyle sınırlı olmayan, kurumun geleceğini şekillendiren stratejik bir yönetim alanına dönüşüyor. Bu çerçevede öncelikli gündemimiz, çalışan deneyimini, liderlik gelişimini ve yetenek dönüşümünü “sürekli öğrenme kültürü” etrafında yeniden şekillendirmek olarak özetlenebilir. Tüm gelişim yolculuğumuzu “insan odaklı bankacılık” anlayışımız ışığında bir “bilgi bankası” olarak tasarladığımız Türkiye Finans Akademi çatısı altında kurguluyoruz. “Birlikte öğrenenlerin ve öğrendiklerini paylaşanların akademisi” mottosuyla hayata geçirdiğimiz akademimizde öğrenmeyi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak ele alıyoruz.

Türkiye Finans Akademi; Bankacılık Okulu, Yetenek Gelişim Okulu, Liderlik Okulu, Satış Okulu, Bilgi Sistemleri Okulu ve Dijital Bankacılık Okulu olmak üzere altı farklı okuldan oluşuyor. Bu yapı sayesinde çalışma arkadaşlarımızın farklı uzmanlık alanlarında gelişimlerini desteklerken aynı zamanda geleceğin yetkinliklerine hazırlanmalarını sağlıyoruz. Sınıf içi ve sanal sınıf eğitimlerinden koçluk ve mentorluğa, podcastlerden simülasyonlara, e-öğretimlerden işbaşı gelişim uygulamalarına kadar çok boyutlu öğrenme yöntemleriyle esnek ve kişiselleştirilmiş bir gelişim deneyimi sunuyoruz. Yapay zekâ destekli Akademi Çalışan Portalımız ile on binlerce içeriği çalışanlarımızın ihtiyaçlarına göre erişilebilir hale getiriyoruz.

ÇALIŞANLARIMIZIN ÇOCUKLARI İÇİN DE EĞİTİMLER DÜZENLİYORUZ

“Sen Adım At, Türkiye Finans Yanında!” sloganıyla yalnızca çalışanlarımızın değil, ailelerinin gelişimini de destekliyoruz. Lisansüstü eğitim desteklerinden yabancı dil gelişimine, uluslararası sertifika programlarından dijital

Türkiye Finans 



ZÜLEYHA BÜYÜKYILDIRIM
Türkiye Finans Katılım Bankası
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

eğitim platformlarına kadar geniş bir gelişim ekosistemi oluşturduk. Çalışanlarımızın çocuklarına yönelik eğitim desteklerimizle öğrenme kültürünü aile yaşamına da taşıyoruz. 2023 yılından bu yana 500’ün üzerinde çalışma arkadaşımız bu desteklerden faydalandı. Mentorluğu demokratikleştiren “Mentorundan Öğren!” uygulamamızla ünvandan bağımsız bir öğrenme ortamı oluşturduk. Ayrıca üst yönetiminizin gelişimine Harvard Business School, MIT, Berkeley, London Business School ve Columbia Business School gibi dünyanın önde gelen kurumlarının üst düzey eğitimleriyle katkı sağlıyoruz. 2025 yılında liderlikten veri bilimine, satış gelişiminden genç yetenek programlarına kadar birçok alanda stratejik gelişim yatırımları gerçekleştirdik.

ÖĞRENMEYİ, KARIYER VE TERFİ SÜREÇLERİNE ENTEGRE ETTİK

Tüm bu çalışmalarımızın sonuçlarını çalışan bağlılığında da net şekilde görüyoruz. Eğitim ve gelişim alanı, çalışan bağlılığı araştırmamızda en yüksek ilerleme gösteren alanlardan biri oldu. 2026 itibarıyla hayata geçirdiğimiz “Gelişim Puanı” uygulamasıyla da öğrenmeyi kariyer ve terfi süreçleriyle entegre ederek gelişime yatırım yapan çalışma arkadaşlarımızı daha görünür hale getiriyoruz. Çünkü biz, sürdürülebilir başarının ancak birlikte öğrenen ve gelişen kurum kültürüyle mümkün olduğuna inanıyoruz.

Bursa'da İnsan Yönetimi Zirvesi, "Parla" temasıyla gerçekleştirildi

20. İnsan Yönetimi Zirvesi, 3-4 Nisan 2026 tarihlerinde Bursa Büyükşehir Belediyesi Bursa İş Ofisi ve PERYÖN Güney Marmara iş birliğiyle düzenlendi. Atatürk Kültür Merkezi Merinos Yerleşkesi Fuar Alanı'nda gerçekleştirilen iki günlük zirveye ilgi yüksekti.

Zirvede otomotiv, tekstil, hizmet ve teknoloji başta olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren yaklaşık 180 şirket stant açtı. İş arayanlar ve öğrenciler; şirketlerin kurumsal yapısını yerinde inceleme, staj ve iş başvurularında bulunma ve mülakatlara katılma imkânı buldu. Katılımcılar, şirketlerle doğrudan temas kurarak işe alım süreçleri ve kariyer fırsatları hakkında bilgi aldı.

Organizasyon kapsamında 15 panel, seminer ve söyleşi, 21 eğitim programı, 45 konuşmacı ve eğitmenle 2 performans gösterimi gerçekleştirildi. Sunay Akın, Ahmet Şerif İzgören, İdil Türkmenoğlu ve Mert Fırat gibi isimler, konferanslarda katılımcılarla buluşarak kişisel gelişim ve profesyonel vizyon konularında önemli paylaşımlarda bulundu. Ayrıca birçok



şirket yöneticisi de panel ve söyleşilerde deneyimlerini aktardı. Etkinlik; istihdamı artırmayı, kariyer gelişimini desteklemeyi ve insan yönetimi vizyonunu güçlendirmeyi amaçlayarak katılımcılara yeni fırsatlar sundu.



Güney Marmara'da denetim süreci başarıyla tamamlandı

PERYÖN Güney Marmara Şubesi'nin denetim süreci, başarılı bir şekilde tamamlandı. Denetim sürecinde ortaya çıkan veriler, derneğin faaliyetleri ve mali durumu hakkında detaylı bir tablo sunarken herhangi bir olumsuz duruma rastlanmadı. Dernek yönetimi, "Bu başarılı denetim süreci, derneğimizin şeffaf ve güvenilir bir şekilde yönetildiğini gösterirken gelecek dönemler için de sağlam bir temel oluşturdu. Denetim ekibine gösterdikleri özveri ve profesyonellikten dolayı teşekkür ederiz" değerlendirmesini yaptı.

Güney Marmara, İK dünyasını iftarda bir araya getirdi

PERYÖN Güney Marmara Şubesi, uzun yıllardır bir gelenek olarak devam ettirdiği ancak pandemi sebebi ile ara vermek zorunda kaldığı iftar yemeği buluşmalarına yeniden başladı. Bursa NOSAB'taki Gastro Sanayi'de gerçekleştirilen iftar yemeğine 200'e yakın üye, kamu ve özel sektör temsilcisi katıldı.



38 ve 39'uncu Yuvarlak Masa Çalıştayları başarıyla tamamlandı

PERYÖN Ege Şubesi tarafından düzenlenen 38. Yuvarlak Masa Çalıştayı'nda aile şirketlerinde sürdürülebilirlik, nesiller arası liderlik geçişi ve etkin yönetim sistemlerinin kurulması gibi kritik başlıklar ele alındı. Katılımcılar, deneyim paylaşımı ve etkileşimli tartışmalar aracılığıyla konulara ilişkin farklı perspektifler geliştirme fırsatı buldu.

Stoika Consulting Kurucusu ve Yönetici Danışman Osman Çakıroğlu hem profesyonel deneyimlerinden hem de kişisel hikâyesinden yola çıkarak aile işletmelerinde dönüşüm süreçlerine dair önemli içgörüler paylaştı.

Derneğin imza attığı 39'uncu Yuvarlak Masa Çalıştayı'nın ana teması ise "Modern iş dünyasının dönüşen dinamikleri ve insan yönetimi süreçlerindeki yeni nesil yaklaşımlar" oldu.

MultiSport'un destek verdiği etkinlikte, etkileşimli tartışmalar sayesinde mevcut uygulamalar değerlendirildi, geleceğe yönelik yaklaşımlar tartışıldı. Etkinliğin konuğu Sercan Salgın da profesyonel deneyimiyle oturuma önemli katkılar sundu.



İZMİR DEMOKRASİ ÜNİVERSİTESİ

KARİYER GELİŞTİRME UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ
İZMİR DEMOKRASİ ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI VE KARİYER YÖNETİMİ
TOPLULUĞU

Psk. Serap Manisalı

Kastaş Stratejik Teknolojileri/ İnsan Kaynakları
Kıdemli Müdürü
PERYÖN Ege Yönetim Kurulu Başkanı

İzmir Demokrasi Üniversitesi'nde "İş İnsanları Amfide" buluşması yapıldı

İzmir Demokrasi Üniversitesi Kariyer Geliştirme Uygulama ve Araştırma Merkezi ile İDÜ İnsan Kaynakları ve Kariyer Yönetimi Topluluğu iş birliğiyle "İş İnsanları Amfide" etkinliği düzenlendi. Etkinlik kapsamında PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serap Manisalı öğrencilerle bir araya geldi.

Etkinlikte kariyer yolculuğu, insan kaynakları alanındaki güncel gelişmeler, iş dünyasının beklentileri ve profesyonel yaşam deneyimleri üzerine değerli paylaşımlarda bulunuldu. Katılımcılar, sektör deneyimlerini yakından dinleme ve kariyer planlamalarına katkı sağlayacak önemli bilgiler edinme fırsatı yakaladı.

PERYÖN Ege 31 yaşında

Arif Dorum'un öncülüğünde 1 Mart 1995 tarihinde faaliyetlerine başlayan PERYÖN Ege Şubesi, 31'inci yaşını kutluyor. Ege Bölgesi'ndeki insan kaynakları profesyonellerinin en güçlü örgütüne dönüşen şube; mesleki gelişimi destekleyen, bilgi paylaşımını teşvik eden ve profesyonel dayanışmayı güçlendiren çalışmalarını sürdürüyor.

Derneğin yeni yaşı nedeniyle yapılan açıklamada şu mesajlar verildi: "Geride bıraktığımız 31 yıllık süreçte emeği bulunan tüm kurucularımıza; geçmiş dönem başkanlarımıza, PERYÖN Ege Şubesi'nin bugünlere ulaşmasında pay sahibi olan tüm üyelerimize, gönüllülerimize ve paydaşlarımıza teşekkür ederiz. Birlikte öğrenmeye, üretmeye ve büyümeye devam edeceğimiz nice yıllara..."



PERYÖN Ege, Re-HR İzmir Buluşması'nda Topluluk Partneri oldu

İnsan kaynaklarının stratejik dönüşümdeki rolünü odağına alan Re-HR | Refresh • Rethink • Reconnect etkinliği, 2 Nisan 2026'da İzQ Girişimcilik Merkezi'nde gerçekleştirildi. PERYÖN Ege Şubesi'nin topluluk partneri olarak yer aldığı etkinlik, insan kaynakları profesyonellerini, sektör temsilcilerini ve farklı disiplinlerden katılımcıları bir araya getirdi.

Etkinlik kapsamında ARVEN Consultancy organizasyonel kültür ve sürdürülebilir yapılar üzerine değerlendirmelerde bulunurken, Hirex teknoloji ve veri odaklı işe alım süreçlerine dair güncel yaklaşımları



paylaştı. Momento ise çalışan deneyimi ve yeni nesil motivasyon uygulamalarına ilişkin önemli içgörüler sundu. Keynote konuşmaları, paneller ve workshop oturumlarıyla zenginleşen program boyunca, insan kaynaklarının bugünü ve geleceği çok yönlü bakış açılarıyla ele alındı.



PERYÖN Ege Şubesi Başkanı Manisalı, Ege TV ekranlarında

PERYÖN Ege Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Serap Manisalı, 17 Şubat 2026'da Ege TV'de yayınlanan "Ekonomiye Yön Verenler" programında Can Çirişoğlu'nun konuğu oldu. Program kapsamında insan kaynakları alanındaki güncel gelişmeler, iş dünyasında yaşanan dönüşüm, yapay zekâ uygulamalarının çalışma hayatına etkileri ve kurumların geleceğe hazırlık süreçleri üzerine değerlendirmelerde bulunuldu.

22. İnsan ve Kültür Kongresi Ankara'da yapıldı

PERYÖN İç Anadolu Şubesi tarafından düzenlenen 22. İnsan ve Kültür Kongresi, "İz Bırakan İnsan" temasıyla gerçekleştirildi. 18 Haziran tarihinde Ankara Bilkent Otel ve Konferans Merkezi'ndeki etkinliğe çok sayıda insan kaynakları uzmanı, kamu ve özel sektör yöneticileri ile sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri katıldı.

PERYÖN İç Anadolu Şubesi Başkanı Ceren Ertem Çimen'in açılış konuşmasıyla başlayan zirvede farklı konular tartışıldı. Farklı alanlardan konuşmacıların yer aldığı keynote oturumlar, paralel oturumlar, çalıştaylar ve deneyim alanlarından oluşan zirvede insan odaklı liderlik, kurum kültürü, çalışan deneyimi, organizasyonel dönüşüm ve insan ile teknoloji arasındaki ilişki gibi başlıkları farklı bakış açılarıyla değerlendirildi.





İdil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

Sorun orta kademedede değil, üstünde

Orta kademe yöneticileri “yetersizlik” üzerinden tartışan şirketler, çoğu zaman asıl sorunu gözden kaçırıyor. Odaklanılması gereken nokta şişkin organizasyon yapıları, ağır bürokrasi ve yetkisiz bırakılmış ekipler. Ünvanların çoğaldığı, karar alma mekanizmalarının yavaşladığı şirketlerde orta kademe ciddi bir “sıkışmışlık” hissi yaşıyor. Oysa yapay zekâ çağında asıl risk, karar veren değil sadece süreç taşıyan yönetim katmanları için artıyor.

Dergimizin bu sayısında “orta kademe yönetici” ele alınıyor. Ben de sorunun gerçek adresini sormak istiyorum: Gerçekten orta kademedede mi?

Bence hayır.

Türkiye’deki onlarca şirkette çalıştım, danıştım, gözlemlerim. Orta kademedeki yöneticilerin önemli bölümü yetersiz, evet, ancak büyük çoğunluğu da sıkışmış durumda. Üzerlerinde dekoratif ama kalabalık bir üst düzey var, altlarında ise kendi başına karar veremeyen çalışanlar. Bu sandviçin ortasında ezilen insan, ne kadar yetenekli olursa olsun bir süre sonra sisteme teslim oluyor. Bazen de ayağını denk alıyor, görünmez olmayı öğreniyor.

Şişkinliğin anatomisi

Amerika’da büyük şirketlerde çalışan sayısı son on yılda yüzde 44 artmış. Orta düzey yöneticilerin sayısı ise yüzde 100, yani iki kat. Türkiye’de sistematik veri bu kadar net olmasa da tablo çok farklı değil. Hatta bazı holdinglerde, bankalarda, büyük perakendecilerde de oran daha da çarpıcı.

C-Level, genel müdür yardımcıları, direktörler, koordinatörler, grup müdürleri, müdürler, yöneticiler... Ve onların altında da katman katman insanlar. Bu yapının kurumları nereye götürdüğüne bakalım:

Bir talimatın yukarıdan aşağı bölünerek inmesi — ve her kademedede biraz daha güç, anlam ve hız kaybetmesi. Bir sorunun aşağıdan yukarıya çıkarken bozulması, yavaşlaması, bazen hiç ulaşamaması. Aşağıdakilerin sesinin kısılması, yukarıdakilerin sesinin yükselmesi. Kurumsallaşmanın ayağa dolanması...

Bu yapıyı kim kurdu?

Süslü bir üst düzey, işlevsiz bir orta kademe

Türkiye’de özellikle aile şirketlerinin kurumsal kimliğe bürünme dönemlerinde sıkça gördüğüm bir tablo var. Şirket büyüyor, prestijli isimler işe alınıyor. “Biz de artık direktörlerimiz var” sevinci yaşıyor. Ama o direktörler genellikle toplantı yapıyor, rapor hazırlıyor, birbirlerine koordinasyon e-postaları atıyor, eski şirketlerinden getirdikleri üç numara büyük formatları büyümeye çalışan bu şirkete uyguluyor ve patrona sunumlar hazırlıyor. Kurumsallaşıyoruz sanarken şirketi ağırlaştırıyorlar.

Bu arada orta kademe yöneticinin ne yetkisi var ne de bütçesi. İşe alımı gönlünce yapamıyor. Terfide söz geçmiyor. Kendi ekibinin maaşını bile bilmiyor çoğu zaman! Müşteriye dönük kararları için iki üst kademeyi bekliyor. Yöneticinin yönetmesine izin verilmemiş bu yapıda, “Neden yönetemiyorsun?” diye sormak biraz haksızlık değil mi?

Harvard Business Review’un 7 binden fazla yöneticiyle yaptığı araştırma şunu ortaya çıkarmış: 100’den fazla çalışanı olan şirketlerde yöneticiler zamanlarının yüzde 40-42’sini iç meselelere ayırıyor. 5 binden fazla çalışanı olan şirketlerde bu oran yüzde 45-48’e çıkıyor. Neredeyse yarısı. Müşteri yok, iş yok, gerçek üretim yok, sadece iç koordinasyon. Bu şişkinliğin faturasını kim ödüyor?

Hamel ve Zanini’nin HBR makalesine göre, fazla yönetim katmanları ABD ekonomisine yılda 3 trilyon dolar verimlilik kaybı yaratıyor. McKinsey araştırmaları ise bürokrasinin çalışan enerjisinin yüzde 20-30’unu çaldığını gösteriyor, raporlara, onay döngülerine, “bilgi için” e-postalara. Organizasyonel şişkinlik soyut bir şikâyet değil; somut, ölçülebilir, maliyetli bir problem.

“Yetki yok, sorumluluk var” tuzağı

Şunu çok sık duyuyorum: “Orta kademe inisiyatif almıyor.” Doğru ama neden almıyor? Evet, önemli bir neden yetersizlik. Ona yazının ilerleyen bölümlerinde bir daha değineceğiz. Gerçekten adı yönetici olmuş, kapasitesi, becerileri çok çok düşük kişiler var. E, o ücrete de bu insanlar alınabiliyor...

Diğer taraftan, orta kademede iyi ve hevesli yetkin kişiler de inisiyatif almaya çalıştığında ya geri çevriliyor ya da ‘neden sormadın’ bakışıyla karşılaşılıyor. Yanlış karar verdiğinde eziliyor, doğru karar verdiğinde takdir görmüyor. Üst kademe başarıyı sahipleniyor, hatayı aşağıya gönderiyor. Bir süre sonra orta kademe yönetici öğreniyor: En güvenli davranış, en az karar vermektir. Bu bir karakter sorunu değil. Bu, bir sistem tasarımı sorunudur.

Gary Hamel, “Bürokrasi; inisiyatifi baltalar, risk almayı engeller, yaratıcılığı ezer. İnsanın potansiyeli ve başarısı üzerinde bir vergidir” demiş.

Çözüm: Üst kademede inceleme, orta kademede derinleşme

Bu noktada biraz cesur bir önerim var: Üst kademeyi inceltin, orta kademeye yatırım yapın. “Ama üst kademedeki isimler çok değerli” diyebilirsiniz. Değerlilerse, değerlerini gösterebilirler. Direktör ünvanlı biri organizasyona ne katıyor? Bunu somut olarak ölçelim. Kaç projeyi başlattı, kaç insanı geliştirdi, hangi kararı hızlandırdı? Kaç defa “Aa, ekip yanlış karar vermiş” demedi, sorumluluk aldı. Eğer yaptığı şeyler “raporlama, koordinasyon, toplantı” ise o pozisyon bir değer üretici değil, bir trafik düzenleyicisidir.

Öte yandan gerçekten işin içinde olan, müşteriyle yüz yüze gelen, ekibi yöneten, operasyonel kararları alan orta kademe yöneticiye ne veriyoruz? Çoğu zaman görece düşük ücret, sınırlı yetki, aşırı raporlama yükü ve “Neden yetersizsin” sorusu.

Bu tablonun tersine çevrilmesi gerekiyor. Orta kademe yöneticilere şu üçü verildiğinde davranışların

nasıl değiştiğini görüyoruz (tabii yetenekli olanlarda, potansiyeli ve isteği olanlarda)

- **Yetki:** Kendi ekibiyle ilgili işe alım, terfi ve performans kararlarında söz hakkı. Belli bir eşğin altındaki harcamalar için onay beklememek. “Kendi paran gibi harca” demek.
- **Bilgi:** Şirketin stratejisine, hedeflerine, finansal durumuna erişim. Bağlamı olan insan daha iyi karar verir. “Yukarısı bilir” kültürü ise ortalamayı üretir.
- **Ücret:** Üst kademeye yüksek ücretli, orta kademeye sıkışık bir bant yapısı sürdürülemez. İş yapan kazanmalıdır.

Yapay zekâ bu tartışmayı hızlandırıyor

Yapay zekâ, yeni bir gerçeklik ekliyor. Süreç madenciliği araçları artık şirketlerin hangi onay adımlarının, hangi raporlama döngülerinin, hangi toplantıların gerçek değer üretmediğini veri ile gösterebiliyor. “Bunu hep böyle yapıyorduk” savunması, artık veri karşısında tutunamayacak. Ama işin ilginç tarafı yapay zekâ süreç koordinatörlerinin, bilgi aktarıcılarının, ‘ara kademe’ dediğimiz ama aslında trafik yöneticisi olan pozisyonların yerine geçiyor. Yani yapay zekâ, şişkinliği organize eden katmanı görünür kılıyor ve giderek gereksiz hale getiriyor. Gerçekten karar veren, ilişki kuran, ekibi geliştiren orta kademe yöneticiye dokunamıyor. Yapay zekâ döneminde hayatta kalacak orta kademe, bugün yetki verilmediği için körelen orta kademe olmasın!

Önce aynaya bakın

Orta kademeyi eleştirmeden önce şu soruyu soralım: “Bu insanlara gerçekten yönetmelerine izin veriyor muyuz?” Eğer yanıt “Hayır” ya da “Kısmen” ise, tartışmanın adresi orta kademe değildir. Organizasyonel şişkinlik tepeden aşağı iner. Gereksiz pozisyonlar, anlamsız ünvanlar hep yukarıda başlar. Orta kademe bu şişkinliğin kurbanıdır, kaynağı değil.

Gerçek kurumsallaşma, organizasyon şemasını doldurmak değildir. Doğru insan, doğru yerde, doğru yetkiyle ve hakkı olan ücreti alarak çalışıyorsa orta kademe krizi denen şey büyük ölçüde çözümlür.





BAIC HUKUK



İş güvencesi kapsamında orta kademe yönetici kavramı

Av. Ahmet İstif*
py@peryon.org.tr

Şirketlerde yöneticilik ünvanı taşıyan her çalışanın otomatik olarak "işveren vekili" sayılması ve iş güvencesi kapsamı dışında bırakılması mümkün mü? Günümüzde özellikle orta kademe yöneticiler; artan sorumlulukları, dijitalleşme süreçleri ve yapay zekâ destekli karar mekanizmaları nedeniyle iş hukukunda yeni bir tartışmanın merkezinde yer alıyor. Ancak iş güvencesi bakımından belirleyici olan unsur; ünvan değil, yöneticinin fiilen sahip olduğu yetki alanı ve özellikle işe alma-ışten çıkarma konusundaki nihai karar gücü...

Yönetici denildiğinde çoğu zaman üst düzey yöneticiler akla gelse de hem kamu hem de özel sektörde yöneticilik, her kademe karşımıza çıkıyor. İşletmenin büyüklüğünden bağımsız olarak her düzeyde yönetici, belirli yetki ve sorumluluklar üstlenerek çalışanların faaliyetlerini organize ediyor ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir rol oynuyor. Yöneticiler, sahip oldukları yetki ve sorumluluk düzeyine göre üst, orta ve alt kademe yönetici olarak ayrılıyor.

Bugün orta kademe yöneticiler, üst kademe yöneticilerin kendilerine yüklediği sorumluluğu ve beklentileri yerine getirirken aynı zamanda kendi altında bulunan ekiplerin iş süreçlerini ve problemlerini yöneterek üst yönetimle çalışanlar arasında konumlanan bir tampon katman niteliği taşıyor.

Orta kademe yöneticilerin sahip olduğu bu yetki ve sorumluluk alanı, iş hukuku ve iş güvencesi bakımından da kritik bir soruyu beraberinde getirir: Şirket içindeki her yöneticilik sıfatı, çalışanın iş güvencesinden yararlanmasına engel midir? Diğer bir ifadeyle her yönetici hukuki anlamda işveren vekili midir ve bu durum iş güvencesi kapsamı dışında kalmayı gerektirir mi?

İş güvencesi nedir ve kimleri kapsar?

İş güvencesi, hukukumuzda 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18 ve devamı maddelerinde düzenlenmiştir. Buna göre işverenin fesih serbestisi sınırlandırılmış, fesih ancak kanunda belirtilen geçerli nedenlerin varlığına bağlanmış ayrıca İş Kanunu'nun 25'inci maddesinde işverenin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği

düzenlenmiştir. Her iki fesih türünde de fesih için haklı veya geçerli nedenlerin varlığını ispat yükü işverene yüklenmiş ve işçiye iş güvencesi kapsamında olması koşulu ile feshe itiraz etme imkânı verilmiştir. Bir işçinin iş güvencesinden yararlanabilmesi için şu şartların birlikte gerçekleşmesi gerekir:

- **İş yerinde fesih tarihinde en az 30 işçi çalışıyor olması,**
- **İşçinin aynı iş yerinde en az 6 aylık kıdemini bulunması,**
- **İşçinin iş sözleşmesinin belirsiz süreli olması,**
- **İşçinin işverenin vekili konumunda olmaması.**

Bu şartları taşıyan işçi, işverenin yaptığı feshin işçinin yeterliliğinden, davranışlarından veya işletmenin, iş yerinin ya da işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayandırmaması halinde feshin geçerli olmadığı iddiası ile veya fesih, İş Kanunu'nun 25'inci maddesindeki haklı nedenlere dayanılarak yapılmışsa fesih nedeninin haklı olmadığı iddiası ile işe iade davası açabilir. Anılan dava neticesinde, işçinin işe iadesine karar verilebilir ve işçinin işe başlatılmaması halinde işveren tarafından boşa geçen süre ücreti ve işe iade tazminatı ödenmesi gerekebilir.

Anılan davanın açılması için işçinin öncelikle iş güvencesinden yararlanması gerekir ve hemen yukarıda belirtildiği üzere, işveren vekilleri iş güvencesinden yararlanamaz. Bu noktada özellikle kurumsal yapılarda çalışan yöneticiler bakımından orta kademe yöneticinin

işveren vekili olup olmaması, iş güvencesinden yararlanması bakımından oldukça belirleyici olacaktır.

İş güvencesinde işveren vekili tartışması: Her yönetici işveren vekili midir?

İşveren vekili, İş Kanunu'nun 2'nci maddesinde "İşveren adına hareket eden ve işin, iş yerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimse" olarak tanımlanmıştır. Yargıtay tarafından da yöneticinin işveren vekili olup olmadığının tespitinde yöneticinin ünvanı değil yetkisi dikkate alınmaktadır. Yani, her yönetici iş güvencesi dışında kalmaz. Sadece şu iki gruptakiler kapsam dışıdır:

- İşletmenin bütününe sevk ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları,
- İş yerinin bütününe sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekilleri.

Buradan da anlaşılacağı üzere işletmenin bütününe yönetmeyen veya iş yerini yönetse dahi işçi alma/çıkarma yetkisi bulunmayan yöneticiler, eğer işletmenin tamamını yönetmiyorsa kural olarak iş güvencesinden yararlanabilecektir.

Bu aşamada özellikle belirtmek isteriz ki, elbette her somut olayın kendi içindeki özel durum ve koşulları değerlendirilerek yüksek mahkeme kararlarında; iş yerinde insan kaynakları müdürü, finans direktörü gibi üst düzey yönetici konumunda çalışan ve aslında gerçek anlamda işveren vekili olduğu düşünülen kişilerin dahi iş güvencesinden yararlanması gerektiğine ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Orta kademe yöneticilerin işveren vekilliği bağlamında değerlendirilmesi

Orta kademe yönetici, çoğu zaman üst yönetimin kararlarını uygulayan ve aynı zamanda kendi ekibini yöneten bir pozisyondadır. Ancak bu kişiler genellikle işletmenin bütünü üzerinde bağımsız karar alma yetkisine sahip değildir.

İşe alım ve fesih süreçlerinde görüş bildirme, performans değerlendirmesi yapma veya insan kaynakları departmanına raporlama gibi fonksiyonlar, tek başına işveren vekilliği sonucunu doğurmaz. Zira belirleyici olan, bu süreçlerdeki nihai karar yetkisidir. Bu nedenle orta kademe yöneticinin organizasyon içindeki kritik rolü, onu otomatik olarak iş güvencesi dışında kalan bir işveren vekili haline getirmez. Fakat iş güvencesi hakkında bir karar verirken elbette yöneticinin yetki alanı her somut olay bakımından münferit şekilde ve fiili durum incelenerek değerlendirilmelidir.

Yapay zekâ çağında orta kademe yöneticinin rolü

Twitter'ın kurucusu Amerikalı yazılım mimarı Jack Dorsey geçtiğimiz ay bir yazı yayımladı ve "Yapay zekâ orta kademe yöneticilerin yaptığı işlerin çoğunu devralabilir" şeklindeki açıklaması ile oldukça derin ve birçok platformda gündeme gelen yeni bir tartışmanın önünü açtı.

Her ne kadar bu yazımızın esaslı konusu olmasa da kanaatimizce bu tespiti tam olarak katılmak mümkün değil: Zira yapay zekâ uygulamaları orta kademe yöneticinin rolünü ortadan kaldırmaktan ziyade aslında dönüştürmeye başladı. Şirketler dijitalleşme süreçlerinde orta kademe yöneticilere daha fazla sorumluluk yükledikçe ve yapay zekâ aracılığı ile orta kademe yöneticilerin yetkinlikleri her geçen gün arttıkça, bu kişilerin yetki alanları genişliyor gibi görünebilir. Ancak orta kademe yöneticinin sadece sorumluluğunun artması, hukuki anlamda işveren vekili olarak sayılmasına olanak sağlamamaktadır. Örneğin; orta kademe bir yöneticinin işe alımlarda yapay zekâ araçlarını kullanarak adayları değerlendirmesi ancak son kararı üst düzey yöneticiye bırakması durumunda, o yöneticiyi işveren vekili olarak tanımlamak mümkün değildir. Yönetici, yapay zekânın sunduğu teknik imkanlarla süreci tek başına yönetiyor gibi görünse bile, işçi alma ve işten çıkarma konusunda bağımsız ve nihai karar yetkisi yoksa ünvanı ne olursa olsun iş güvencesi kapsamındaki haklarını korumaya devam edecektir.

Dijitalleşme yöneticilerin görevlerini dönüştürüyor

İş hukuku bakımından orta kademe yöneticilerin konumu, yalnızca sahip oldukları ünvan üzerinden değil, fiilen kullandıkları yetki ve sorumluluk alanı üzerinden değerlendirilmelidir. "İşçinin korunması" ve "İşçi lehine yorum" ilkelerini açık şekilde ihlal edeceği için yönetici sıfatı taşıyan her çalışanın işveren vekili olarak kabul edilmesi ve bu nedenle iş güvencesi kapsamı dışında bırakılması mümkün değildir.

Günümüzde dijitalleşme ve yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte orta kademe yöneticilerin görev ve sorumlulukları dönüşüyor ve bu dönüşüm yöneticilerin karar alma süreçlerindeki etkinliklerini geliştiriyor. Ancak bu dönüşüm yöneticinin tek başına hukuki açıdan iş güvencesinden yararlanamayacağı sonucunu doğurmamalıdır. Orta kademe yöneticilerin iş güvencesi kapsamındaki durumunun belirlenmesinde, yapay zekâ ile artan yetkinliği ya da organizasyon şemasındaki konumu değil, her koşulda işletmenin bütününe sevk ve idare edip etmediği ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunup bulunmadığı hususları incelenmelidir.

Progen, ProMaster ile nitelikli ve şirket kültürüne uyumlu yetenek havuzu oluşturdu



Progen, PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası" kategorisi ödülünü ProMaster projesiyle kazandı. Ödüllü programın felsefesini aktaran Progen İK, Organizasyonel Gelişim ve Eğitim Müdürü Reyhan Yakar, "Yetenek kazanımını kısa vadeli bir işe alım ihtiyacının ötesinde, stratejik bir yatırım olarak görmek gerekiyor. ProMaster kapsamında genç yetenekleri sadece şirkete kazandırmakla kalmıyor, onları sistemli bir gelişim yolculuğuna dahil ediyoruz. Şirketlerin kopyala-yapıştır modeller yerine kendi gerçekliklerinden beslenen, samimi ve özgün programlar tasarlaması büyük fark yaratıyor" diyor.



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Yetenek Kazanımına Yönelik İşveren Markası Kategorisi'nde ödül kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülleri kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

Bu ödülü kazanmamızı sağlayan en temel unsur, yetenek kazanımını yalnızca bir işe alım faaliyeti olarak değil, uçtan uca bir işveren markası süreci olarak ele almamızdır. ProMaster programı kapsamında genç yetenekleri sadece şirkete kazandırmakla kalmıyor, onları sistemli bir gelişim yolculuğuna dahil ediyoruz.

Programımız; yapılandırılmış oryantasyon, mentörlük sistemi, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri ile sahada deneyim kazanmayı bir araya getiren bütüncül bir model üzerine kuruludur. Aday deneyimini sürecin merkezine koymamız, sürecin şeffaf ve ölçülebilir olması ve her katılımcı için bireysel gelişim planları oluşturulması en önemli farklılıklarımız arasında yer alıyor.

Ayrıca işveren markası çalışmalarımızda samimi, gerçek ve sürdürülebilir bir dil kullanmayı tercih ediyoruz. Genç yeteneklere yalnızca bir iş değil, uzun vadeli bir kariyer fırsatı sunduğumuzu net biçimde ortaya koyuyoruz.



PROJE, TEKNİK VE SAHA EĞİTİMLERİYLE DESTEKLENİYOR

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?

Bu yıl beşincisi başlayacak programımızı; yetenek kazanımı ve işveren markası alanındaki çalışmalarımıza, genç yeteneklere yönelik sürdürülebilir bir insan kaynağı oluşturma hedefiyle hayata geçirdik. ProMaster programı bu ihtiyacın bir sonucu olarak tasarlandı.

İlk aşamada şirketimizin ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri analiz ederek hangi profillere yatırım yapmamız gerektiğini belirledik. Ardından üniversitelerle temas kurduk, öğrencilere ve yeni mezunlara yönelik yapılandırılmış bir program oluşturduk.

Program; seçme ve yerleştirme sürecinden sonra planlı bir oryantasyon dönemiyle başlıyor, mentörlük uygulamalarıyla destekleniyor, teknik gelişim

eğitimleriyle ve saha eğitimleriyle devam ediyor.Süreç boyunca katılımcıların performansları düzenli olarak değerlendiriliyor.

Böylece hem şirket hem de katılımcı açısından karşılıklı beklentilerin yönetildiği şeffaf bir yapı kurduk. Programın 6 aylık gelişim sürecinin sonunda, organizasyonumuzun ihtiyaçları doğrultusunda başarılı katılımcılar şirket bünyesinde istihdam ediliyor.

“BAŞVURU SAYISI VE ADAY KALİTESİNDE ARTIŞ YAŞANDI”

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Bu çalışmalar sayesinde şirketimiz için nitelikli ve kuruma uyumlu bir yetenek havuzu oluşturuldu. ProMaster programı, işe alım maliyetlerini azaltırken, adaptasyon süresini kısaltmış ve iç terfi oranlarımızı artırdı. Aynı zamanda genç yeteneklerin şirkete olan bağlılık düzeyleri yükseldi, kurum kültürüne daha hızlı entegre olmaları sağlandı. İşveren markası algımızın güçlenmesiyle birlikte, başvuru sayılarında ve aday kalitesinde belirgin bir artış gözlemledik.

Bu program, sadece insan kaynağı açısından değil; kurum içi öğrenme kültürünün yaygınlaşması, yöneticilerin mentörlük becerilerinin gelişmesi ve organizasyonel aidiyetin güçlenmesi açısından da önemli katkılar sağladı.

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

Evet, bu alandaki uygulamalarımızı sürekli geliştirmeyi ve kapsamını genişletmeyi planlıyoruz. Her ProMaster

döneminde aldığımız geri bildirimlerle programımızı geliştiriyoruz. Önümüzdeki dönemde ProMaster programına dijital öğrenme modülleri, yetkinlik bazlı değerlendirme araçları ve kariyer planlama uygulamalarını daha sistematik şekilde entegre etmeyi hedefliyoruz.

Ayrıca sadece yeni mezunlara değil, erken kariyer profesyonellerine yönelik gelişim programları da tasarlamayı planlıyoruz. Böylece yetenek kazanımını tek seferlik bir süreç değil, sürekli bir gelişim modeli haline getirmek istiyoruz.

“KOPYALA-YAPIŞTIR MODELLER BAŞARISIZ OLUYOR”

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

Bu alanda çalışmak isteyen şirketlere en önemli önerimiz, yetenek kazanımını kısa vadeli işe alım ihtiyacının ötesinde, stratejik bir yatırım olarak görmeleridir. Genç yeteneklere sadece istihdam etmenin ötesinde, onları dinlemek, anlamak ve gelişimlerine gerçek anlamda katkı sağlamak çok kritik bir unsurdur.

Ayrıca programların mutlaka yapılandırılmış, ölçülebilir ve sürdürülebilir olması gerekir. Mentörlük ve yönetsel sahiplenme olmadan bu tür projelerin uzun vadede başarı sağlaması zorlaşmaktadır.

Şirketlerin kendi kültürlerine uygun, samimi ve özgün programlar tasarlaması; kopyala-yapıştır modeller yerine kendi gerçekliklerinden beslenen uygulamalar geliştirmesi büyük fark yaratmaktadır.

“ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME SÜREÇLERİNİ GÜÇLENDİRECEĞİZ”

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

Bu yıl da ProMaster programını daha kurumsal ve sistematik bir yapıya kavuşturacak yeni uygulamalar üzerinde çalışıyoruz. Özellikle ölçme-değerlendirme süreçlerini güçlendiren, bireysel gelişim planlarını daha net takip edebileceğimiz araçlar devreye almayı planlıyoruz.

Bunun yanında, işveren markası tarafında üniversite iş birliklerini artırmayı, saha etkinlikleri ve öğrenci buluşmalarıyla daha fazla gence ulaşmayı hedefliyoruz. Ayrıca kurum içi mentörlük sistemini genişleterek daha fazla yöneticinin bu sürece dahil olmasını sağlamayı amaçlıyoruz.





Özgür Yeşilyurt
Yüngül*

py@peryon.org.tr

KENDİ ÇIKTISINI KENDİ ONAYLAYAN SİSTEMLER

Bugün birçok kurum yapay zekâyı yalnızca verimlilik aracı olarak görüyor. Oysa asıl kırılma, teknolojinin karar süreçlerini değil, insanların muhakeme biçimini dönüştürmeye başlamasında yatıyor. Asıl mesele, artık kararın insan tarafından verilip verilmediği değil, insanın gerçekten bağımsız düşünüp düşünemediği. Çünkü aynı algoritmik çerçeveler içinde çalışan organizasyonlar, zamanla yalnızca süreçlerini değil, düşünme biçimlerini de birbirine benzetmeye başlayabilir.

Yapay zekâ etiği tartışmalarında İK, uzun süredir aynı sorular etrafında dönüyor: Ayrımcılık, şeffaflık, açıklanabilirlik, veri gizliliği. Hepsi haklı, hepsi gerekli sorular. Ama hepsi ortak bir varsayımı paylaşıyor: Kararı veren insan zaten oradadır; biz yalnızca o kararın daha adil, daha şeffaf, daha açıklanabilir nasıl kılınacağını tartışıyoruz. Peki ya o varsayım artık geçerli değilse? Çünkü bugün birçok organizasyonda yapay zekâ, artık sadece bir teknolojik araç değil, düşünme sürecinin içine yerleşmiş bir çalışma katmanı haline geliyor. İşe alımda aday sıralıyor, performans özetleri çıkarıyor, risk sinyalleri üretiyor, toplantıları yorumluyor, yönetici notlarını analiz ediyor ve karar için ilk çerçeveyi oluşturuyor. Asıl dönüşüm teknolojinin kendisinde değil, insanların karar üretme biçiminde yaşanıyor. Ve bu dönüşüm, klasik YZ etiği sorularının çerçevelediği alanın dışında kalıyor.

“Human-in-the-loop” yani insanın karar döngüsünün içinde olduğu model, bugün hâlâ yapay zekâ yönetişiminin temel güvenlik mekanizmalarından biri olarak görülüyor. Mantığı basit: Sistem öneride bulunuyor, insan değerlendiriyor ve son kararı veriyor. Böylece kontrolün insanda kaldığı, dolayısıyla kararın da insana ait olduğu varsayılıyor.

Gerçek bağımsız değerlendirmeyi kim yapıyor?

Fakat üretken yapay zekâ çağında bu modelin pratikte nasıl işlediği yeniden düşünölmek zorunda. Çünkü bugün denetleyen insan da aynı yapay zekâ katmanlarının içinde çalışıyor. Recruiter aday değerlendirmesi için yapay zekâ kullanıyor. Yönetici performans özeti için yapay zekâ kullanıyor. Denetleyici ikinci görüş oluştururken yapay zekâ destekli notlardan yararlanıyor. Hatta bazı durumlarda insanlar, ilk yapay zekâ çıktısını başka bir yapay zekâ aracılığıyla analiz ederek doğrulamaya çalışıyor.

Kağıt üzerinde süreçte hâlâ insan var. Ancak mesele artık yalnızca insanın süreçte bulunup bulunmaması değil. Asıl soru şu: İnsan gerçekten bağımsız bir değerlendirme mi yapıyor, yoksa algoritmik öneriler arasında geçiş yapan bir onay katmanına mı dönüşüyor? Eğer ikincisi geçerliyse o kararın kime ait olduğu — sorumluluk ve hesap verebilirlik açısından kararın öznesinin kim olduğu — bulanıklaşmaya başlar.

Klasik otomasyon önyargısının ötesi

İnsan-makine etkileşimi üzerine yapılan çalışmalar, uzun süredir ‘automation bias’ olarak adlandırılan bir riski tartışıyor: İnsanların teknoloji önerilerine zaman içinde gereğinden fazla güvenmesi. Havacılık ve klinik karar destek sistemlerindeki bulgular, bu sistemler yüksek doğrulukla çalıştığında kullanıcıların eleştirel değerlendirme davranışının zayıfladığını ortaya koyuyor.

Ancak klasik otomasyon önyargısı tek katmanlıydı. İnsan kararı verirdi, makine destek sunardı; risk, insanın makineye fazla güvenmesindeydi. Üretken yapay zekâ çağında durum yapısal olarak farklı: İnsan da artık makineyi kullanarak değerlendirme yapıyor. Yani sorgulama mekanizması ile değerlendirilen sistem aynı bilişsel araçtan besleniyor. Bu, tek katmanlı bir önyargı değil; iç içe geçmiş, kendine referans veren bir güven döngüsü.

Bu yapısal fark etik açıdan kritik. Çünkü klasik denetim modelinde kim neyi denetliyor sorusunun cevabı netti. Yeni modelde ise denetleyen ile denetlenen arasındaki ayrım giderek silikleşiyor. Bir İK yöneticisinin, yapay zekâ önerisini “doğrulamak” için yine yapay zekâ kullanması, kâğıt üzerinde bir denetim sayılıyor, pratikte ise sistemin kendi çıktısını kendi onaylama mekanizmasına yaklaşıyor.

Çıktıyı değil, çerçeveyi sorgulamak

Bu noktada kritik bir ayırım çıkıyor karşımıza. Bir sistem çıktısındaki hatayı fark etmek başka, sistemin çerçevelediği düşünme biçiminin dışına çıkabilmek başka bir yetkinlik. İlki, doğrulama ve kontrol gibi öğrenilebilir tekniklerle güçlendirilebilir: Bias kontrolü, kaynak doğrulama, çapraz okuma.

İkincisi daha derin ve daha nadir bir kapasite: Sistemin önerdiği seçenekler içinden seçim yapmak yerine, sistemin neden bu seçenekleri sunduğunu sorgulayabilmek. Yapay zekâ “Bu üç aday arasında hangisi en uygun?” diye sorduğunda, iyi yönetici bazen “Neden sadece bu üç aday?” diye sorabilen kişidir. Yapay zekâ, “Bu çalışan terfi için uygun mu?” diye çerçevelediğinde iyi yönetici, “Doğru sorduğumuz soru bu mu?” diye geri çekilebilen kişidir.

Bu yetkinlik bugün çoğu organizasyonun ölçtüğü ya da geliştirdiği bir alan değil. Oysa yapay zekâ çağında karar özerkliğinin korunması açısından temel ayrışma noktası burası olacak.

Bir karşı görüş ve cevabı

Bu noktada akla makul bir itiraz gelebilir: Algoritmik tutarlılık, aslında yönetici keyfiliğini, gizli önyargıyı ve sezgisel kararların yarattığı eşitsizliği azaltmaz mı? Eğer veri her yöneticiyi aynı çerçeveye taşıyorsa bu daha adil bir sistem demek değil mi?

İtiraz operasyonel kararlar için büyük ölçüde geçerli. Standart, tekrarlanan, ölçek gerektiren kararlarda algoritmik tutarlılık gerçekten değer üretir. Ancak insanın kariyerini, geçim kaynağını ya da profesyonel itibarını şekillendiren kararlarda denklem değişir. Bu

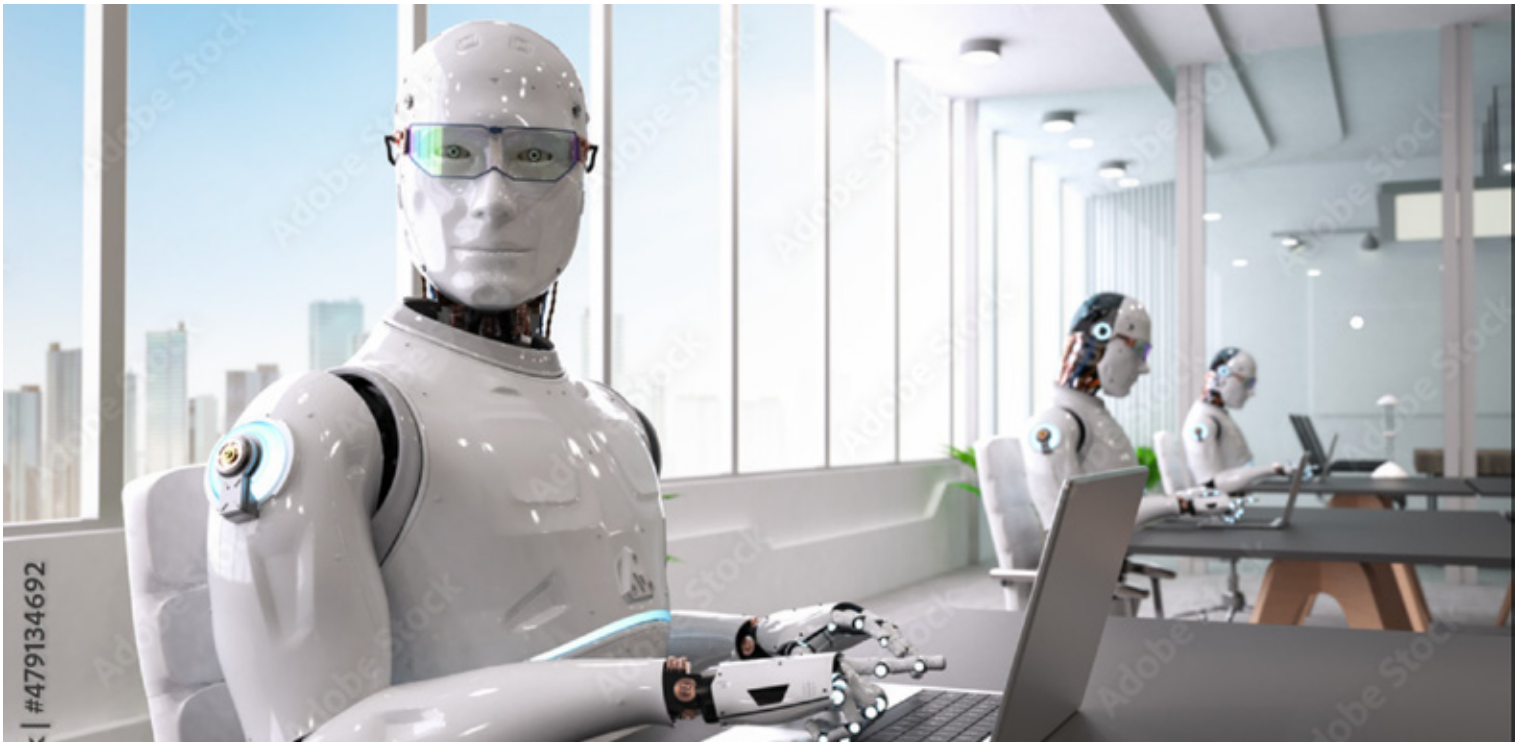
Bir sistemi yine başka bir yapay zekâ ile doğruladığınızda, gerçekten denetim mi yapıyorsunuz yoksa sistem, kendi çıktısını kendisi mi onaylıyor?

kararlarda mesele yalnızca doğru cevabı bulmak değil; karara sahip çıkacak, gerektiğinde hesabını verecek, çalışanın hesap sorma hakkını karşılayacak bir öznenin var olması. Algoritmik tutarlılık bu özneyi sağlamaz aksine, sorumluluğu sistemin görünmez katmanlarına dağıtarak öznesizleştirir. Etik mesele de tam burada başlar.

Peki İK ne yapmalı?

Bu çerçeveden bakıldığında İK'nın önündeki gündem yalnızca yapay zekâ kullanımını yaygınlaştırmak ya da klasik yapay zekâ etiği başlıklarını çözmek değil; karar özerkliğini yönetilebilir bir kategori olarak tanımlamak.

İlk ihtiyaç, görünürlük. Bugün birçok kurum yapay zekânın insan kararlarını tam olarak hangi noktalarda etkilediğini bilmiyor. Sistem nerede yalnızca öneri sunuyor, nerede karar çerçevesini yönlendiriyor, nerede fiilen filtreleme yapıyor? Bu üç düzey birbirinden çok farklı sorumluluk yaratır ama çoğu organizasyonda aynı sepete atılıyor. Pratik bir başlangıç: İK'nın masasında, her büyük karar tipi için yapay zekânın rolünün “öneri / çerçeve / filtre” olarak sınıflandırıldığı tek sayfalık bir matris bulunmalı. Bu, etik gözetimin operasyonel zemini, o yoksa diğer her şey havada kalır.



İkinci alan, karar özerkliğinin korunması. Bu yalnızca yöneticiyi sistemden uzak tutmak değil, sistemin çerçevelediği seçeneklerin dışında düşünebilmekle refleksini kurumsal bir yetkinlik olarak tanımlamak demek. EU AI Act'ın "yüksek riskli karar" kategorisi de tam bu alana işaret ediyor: Terfi, işten çıkarma ve performans değerlendirmesi gibi kararlarda insan değerlendirmesi bir formaliteye değil, gerçek bir özerk muhakemeye karşılık gelmek zorunda. Bu da bazı kararların bilinçli olarak yavaşlatılmasını, daha fazla insan değerlendirmesi içeren süreçlerle korunmasını gerektirebilir. Mümkün olan en hızlı karar, her zaman en sağlıklı karar anlamına gelmiyor.

Yönetici sistemin sormadığı soruyu sorabilmeli

Üçüncü alan, yönetici kapasitesi — ama klasik yapay zekâ okuryazarlığı anlamında değil. Bugün birçok yönetici yapay zekâ araçlarını kullanmayı öğreniyor; çoğu eğitim programı da bias kontrolü, doğrulama ve kaynak takibi gibi başlıkları kapsıyor. Bunlar gerekli ama yeterli değil. Asıl ihtiyaç, yöneticinin sistemin sormadığı soruyu sorabilme kapasitesi. Sistemin önüne koyduğu seçenek setini olduğu gibi kabul etmek yerine, o seti hangi varsayımların kurduğunu görebilen yönetici. Önümüzdeki dönemde güçlü yöneticiler yalnızca hızlı karar verenler değil; algoritmik öneriye itiraz edebilen ve gerektiğinde sorunun kendisini yeniden tanımlayabilen yöneticiler olacak.

Bu üç alanın sistematik olarak yönetilebilmesi için organizasyonların izlemesi gereken birkaç davranışsal sinyal var:

- İnsanlar sistemin önerisine ne kadar sık alternatif üretiyor?
- Yöneticiler algoritmanın çerçevelediği soruyu yeniden tanımlayabiliyor mu?
- Karar gerekçeleri gerçekten bağımsız değerlendirme içeriyor mu, yoksa sistem çıktısının yeniden ifade edilmesinden mi ibaret?
- Sistem önerisindeki tutarsızlıkları fark eden vakalar dokümanite ediliyor mu?

Bu sorulara verilen cevaplar bugün çoğu İK raporunda yer almıyor. Ancak karar özerkliğini yönetim göstergesi olarak ele alan kurumlar ile almayan kurumlar arasındaki fark giderek belirginleşecek.

Yeni bir etik kategorinin doğuşu

Yapay zekâ çağında İK için asıl mesele yalnızca yapay zekânın ne kadar doğru çalıştığı olmayacak. Asıl mesele, insanlar yapay zekâ ile çalışırken bağımsız muhakeme kapasitesini ne ölçüde koruyabiliyor - ve bu kapasitenin etik açıdan ne anlama geldiği - sorusu olacak.

Çünkü organizasyonlar zaman içinde yalnızca operasyonlarını değil, düşünme biçimlerini de algoritmalar üzerinden yürütmeye başlayabilir. Eğer tüm yöneticiler aynı öneri sistemlerinden beslenir, aynı risk sinyallerini görür ve aynı karar çerçeveleri içinde düşünmeye başlarsa organizasyonlar hız kazanırken düşünsel çeşitliliğini kaybedebilir. Bu, tek tek kararların adaletinden çok daha derin bir etik probleme işaret ediyor: Kararı verecek öznenin sistem tarafından şekillenmesi.

Bu nedenle yapay zekâ etiği, önümüzdeki dönemde İK için yeni bir boyut kazanmaya başlayacak. Aslında bu boyut etik literatüründe yabancı değil; EU Trustworthy AI çerçevesi "Human agency and oversight" başlığını 2019'dan bu yana taşıyor. Ancak İK pratiğinde bu boyut; ayrımcılık, şeffaflık ve veri gizliliği gibi diğer başlıkların gölgesinde kalıyor. Önümüzdeki dönemde, karar özerkliği meselesi İK için klasik başlıkların yanına eşit ağırlıkla oturmak zorunda. Çünkü bir kararın kime ait olduğu netleşmediğinde, o karardan kimin sorumlu tutulacağı, çalışanın kime hesap soracağı ve organizasyonun hangi öznenin muhakemesine güvendiği de netleşmez.

Yapay zekâ çağında asıl risk, insanların karar vermeyi bırakması değil. Asıl risk, insanların hâlâ kendilerinin karar verdiğini düşünürken, düşünme biçimlerinin giderek algoritmalar tarafından şekillendirilmeye başlaması. Ve bu, teknik bir sorun değil; İK'nın önümüzdeki yıllarda yüzleşmek zorunda kalacağı en temel etik sorulardan biri.



Sürdürülebilirliğin rotası “mavi”ye çevriliyor



32 yıldır eğitim ve farkındalık çalışmaları, koruma faaliyetleri ve bilimsel projelerle denizlerimizi korumak için çalışan DenizTemiz Derneği/ TURMEPA, mücadelesini “kirletmemeyi öğretmek” anlayışı üzerine kuruyor. Denizler için en büyük tehdidin insan kaynaklı kirlilik olduğuna dikkat çeken Dernek, kamu, özel sektör ve bireylerin ortak hareket etmesiyle gelecek nesillere sağlıklı bir mavi miras bırakılabileceğini vurguluyor. DenizTemiz Derneği/ TURMEPA Genel Müdürü Semiha Öztürk ile denizlerin geleceğini, sürdürülebilirlikte kurumların rolünü ve çözümün neden eğitimle başladığını konuştuk.



SEMİHA ÖZTÜRK - DenizTemiz Derneği/ TURMEPA Genel Müdürü

TURMEPA yıllardır Türkiye'nin denizlerini korumak için mücadele ediyor. Bugün geldiğiniz noktada Türkiye'deki deniz kirliliği ile mücadelede kendinizi nerede konumlandırıyorsunuz?

DenizTemiz Derneği/ TURMEPA, oksijen kaynağı denizlerimizi korumak için 32 yıl önce yola çıktı. Kurucumuz ve Onursal Başkanımız Sayın Rahmi Koç, aynı amacı paylaşan deniz sevdalılarıyla birlikte mavi geminin dümenine geçerek TURMEPA'yı kurdu. Çevre ve deniz kirliliği henüz gündemde değilken hayata geçirilen bu vizyon, milyonlarca insanın denizleri sahiplendiği güçlü bir harekete dönüştü. Bugün TURMEPA, denizlerimizin karşı karşıya olduğu sorunları tespit ederek kamu, özel sektör ve toplumun farklı kesimlerini ortak çözümler etrafında bir araya getiriyor. Denizlerin korunmasını ortak sorumluluk anlayışıyla ele alıyor ve tüm paydaşları çözümün bir parçası haline getirmeyi amaçlıyor.

Rahmi Koç'un ardından derneğin yönetim kurulu başkanlığı görevini Eşref Cerrahoğlu, Tezcan Yaramancı ve Şadan Kaptanoğlu üstlendi; TURMEPA dört başkanının liderliğinde hep ilkleri hayata geçirdi. İlk deniz süpürgelerini ülkemize kazandırarak 3 milyon kilogramdan fazla atığın denizlere karışmasını önledi. Sıvı atık alım tekneleriyle Ege ve Akdeniz kıyılarında bugüne kadar 56 milyon litreye yakın sıvı atığın denizlere ulaşmasını engelledi. Eğitim alanında Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle 9 milyondan fazla kişiye ulaştı; çocuklara ve gençlere deniz sevgisi ile koruma bilinci kazandırdı. EBA ve ÖBA platformlarında sunulan içeriklerden yaklaşık 800 bin öğrenci ve öğretmen yararlandı.

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yürütülen Sıfır Atık Hareketine "Mavi"yi ekleyerek "Sıfır Atık Mavi" yaklaşımı geliştirildi ve bu alandaki katkılarıyla ödüllendirildi. Bilimsel projeler kapsamında Göcek'te 14 bin deniz çayırı fidesi denizle buluşturuldu. Burada yürütülen çalışmalar kapsamında 2014 yılında bir deniz çayırının varlığı bilimsel olarak tespit edildi. Saros'ta mercanların korunması, haritalama ve izleme çalışmalarıyla bilimsel altyapı güçlendirildi. Marmara Denizi'nde, Prens Adaları çevresinde ekosistemin dayanıklılığını artırmaya yönelik yeni bir bilimsel proje hayata geçirildi. Bugün TURMEPA, projeleriyle uluslararası alanda referans alınan ve dünyanın önde gelen iklim zirvelerinde çalışmalarını paylaşan bir sivil toplum kuruluşu haline geldi. TURMEPA, 32 yıldır değişmeyen kararlılıkla denizleri korumak, çevre bilincini yaymak ve gelecek nesillere mavi miras bırakmak için çalışmalarını sürdürüyor.

SIFIR ATIK MAVİ İLE DAVRANIŞ DEĞİŞİKLİĞİ HEDEFLENİYOR

Sıfır Atık Mavi projesi kapsamında yürütülen faaliyetler neler? Bu projenin sürdürülebilirliği nasıl sağlanıyor?

2019 yılında başlattığımız Sıfır Atık Mavi seferberliği, deniz kirliliğiyle mücadelede yıllardır sürdürdüğümüz



TURMEPA Başkanları (soldan sağa)
Tezcan Yaramancı - Rahmi M. Koç - Şadan Kaptanoğlu - Eşref Cerrahoğlu

çalışmaları ulusal ölçekte güçlendiren önemli bir adım oldu. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı iş birliğiyle yürüttüğümüz bu seferberlikte, çevre korumanın karadan denize uzanan bütüncül bir yaklaşım gerektirdiğini vurguladık.

Biz deniz kirliliğiyle mücadeleyi yalnızca atık toplamak olarak görmüyoruz. Asıl hedefimiz, davranış değişikliği yaratarak toplumsal dönüşümü desteklemek. Bu doğrultuda eğitim faaliyetleri, kıyı temizleme etkinlikleri, farkındalık kampanyaları ve bilimsel projeleri bir arada yürütüyoruz.

Marmara Denizi'nde yaşanan müsilaj sürecinde, Marmara Denizi Eylem Planı Koordinasyon Kurulu'nda yer alan tek sivil toplum kuruluşu olarak çözüm süreçlerine katkı sunduk. Bilimsel çalışmalarımız kapsamında deniz çayırıları ve mercanlar gibi mavi karbon bölgeleri ve hassas ekosistemlerin korumasına yönelik veriler üretiyoruz.

Göcek'te yürüttüğümüz deniz çayırı restorasyon projesinde bugüne kadar 14 binden fazla fideyi denizle





buluşturduk. Marmara Denizi'nde ise müsilajın ekosistem üzerindeki etkilerini inceleyen ve yenilikçi çözüm yöntemlerini test eden çalışmalar yürütüyoruz. Sıfır Atık Mavi'nin sürdürülebilirliği ise iş birliklerinden güç alıyor. Kamu kurumları, özel sektör, akademi, gönüllüler ve toplumun farklı kesimleriyle birlikte hareket ederek etki alanımızı büyütme devam ediyoruz.

“DENİZLERİN EN BÜYÜK TEHDİDİ, İNSAN KAYNAKLI KİRLİLİK”

Marmara, Ege ve Akdeniz özelinde bir değerlendirme yapacak olursanız, 2026 yılı itibarıyla denizlerimizin en büyük tehdidi nedir?

Denizlerimiz için en büyük risk biziz, insan faaliyetleri. Deniz kirliliğinin yaklaşık yüzde 80'i karasal kaynaklı. Günlük yaşam alışkanlıklarımızdan sanayi faaliyetlerine kadar doğa üzerindeki baskının temelinde insan var. İklim krizinin etkileri denizlerde çok daha hızlı hissediliyor. Deniz suyu sıcaklıklarının artması, biyolojik çeşitlilik kaybı, hassas türlerin yaşam alanlarını yitirmesi ve istilacı türlerin yayılması bu değişimin önemli sonuçları arasında yer alıyor. Özellikle Akdeniz Havzası, iklim krizinden en fazla etkilenecek bölgelerden biri olarak görülüyor. Bir diğer önemli tehdit ise plastik kirliliği. Her yıl milyonlarca ton plastik atık nehirler aracılığıyla denizlere ulaşıyor. Bu durum deniz canlılarının yaşamını tehdit ederken, zamanla mikroplastiklere dönüşen atıklar besin zincirine girerek insan sağlığını da etkiliyor. Dolayısıyla bugün denizlerimizi bekleyen en büyük riskleri; başta plastikler olmak üzere insan kökenli kirlilik, mikroplastikler ve biyolojik çeşitlilik kaybı olarak özetleyebiliriz.

56 MİLYON SIVI ATIK TOPLANDI

İklim değişikliği deniz ekosistemimizi nasıl etkiliyor? Derneğin bu konudaki acil eylem planları nelerdir?

İklim değişikliği artık geleceğe ilişkin bir öngörü değil, içinde yaşadığımız bir gerçeklik. Denizler ise bu değişimin etkilerini en hızlı hisseden ekosistemlerin başında geliyor. Artan deniz suyu sıcaklıkları, tür

dağılımlarının değişmesine, biyolojik çeşitliliğin azalmasına ve hassas ekosistemlerin zarar görmesine yol açıyor. Üç tarafı denizlerle çevrili bir ülke olarak bu durum; balıkçılıktan turizme, kıyı ekonomilerinden toplumsal refaha kadar birçok alanı doğrudan etkiliyor. TURMEPA olarak bu süreçte eğitim, koruma ve bilimsel araştırmaları bir arada yürütüyoruz. Deniz çayırıları, mercanlar gibi mavi karbon alanlarına yönelik bilimsel çalışmalarla ekosistemlerin dayanıklılığını artırmayı hedeflerken, toplumun her kesiminde farkındalık oluşturmak için eğitim faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. İklim kriziyle mücadelede en önemli unsur, doğayla uyumlu çözümleri hayata geçirmek ve bunu toplumsal bir sorumluluk anlayışıyla desteklemek.

Göcek ve Hisarönü gibi hassas bölgelerde Mavi Filo adlı atık toplama teknelerinizle aktif hizmet veriyorsunuz. Bu kapasite artışı deniz turizminin yoğun olduğu bölgelerde ekosistemi nasıl koruyor?

TURMEPA'nın atık alım filosu, deniz turizminin yoğun olduğu bölgelerde denizler için önemli bir koruma kalkanı oluşturuyor. Bu yıl Göcek'te beş, Bodrum, Çeşme, Hisarönü ve Selimiye'de ise birer teknemiz hizmet veriyor. Mayıs ayında faaliyetlerine başlayan teknelerimiz, kasım ayına kadar yat ve turistik teknelere mobil sıvı atık alım hizmeti sunuyor. Böylece atıkların doğrudan denize bırakılmasının önüne geçiliyor. Bugüne kadar denizlerden uzaklaştırdığımız toplam sıvı atık miktarı 56 milyon litreye ulaştı.

Bu çalışmalar yalnızca deniz kirliliğini azaltmakla kalmıyor; aynı zamanda iklim açısından da olumlu sonuçlar doğuruyor. Atık yönetimi sayesinde deniz ekosistemlerinin karbon yutak kapasitesi korunurken sera gazı salımlarının azaltılmasına da katkı sağlanıyor. Temiz denizler; deniz canlılarının korunması, sürdürülebilir turizmin desteklenmesi ve kıyı bölgelerinde yaşayan toplumların yaşam kalitesinin artırılması açısından büyük önem taşıyor.



“TEKNOLOJİYİ ÇEVRE BİLİNCİNİ ARTIRMAK İÇİN KULLANIYORUZ”

“Haydi Kodlayalım” ve “STEAM ile Denizleri Koruyorum” gibi projelerinizle çevre bilincini teknolojiyle birleştiriyorsunuz. Yeni neslin deniz koruma konusundaki yaklaşımını nasıl buluyorsunuz?

Millî Eğitim Bakanlığı iş birliğiyle yürüttüğümüz çevre eğitimlerini, değişen dünyanın ihtiyaçlarına uygun olarak teknolojiyle buluşturmaya devam ediyoruz. Mavi Nefes eğitim otobüsümüzle Marmara Denizi'ne kıyısı olan illerde çocuklarla bir araya geliyor, Sıfır Atık Mavi yaklaşımını robotik kodlama ve üretim becerileri atölyeleriyle destekliyoruz.

Bunun yanında, teknoloji ve çevre bilincini bir araya getiren STEAM projelerimizle çocukların yalnızca bugünün değil, geleceğin becerileriyle de donanmasını hedefliyoruz. Robotik kodlama, yapay zekâ ve üretim odaklı eğitim içerikleriyle çocukların çevre sorunlarına yenilikçi çözümler geliştirmelerini teşvik ediyoruz. İlk olarak İstanbul Sarıyer'de açılan kodlama sınıfımızı sonrasında Beykoz'a, deprem bölgesinde Hatay'ın İskenderun ve Samandağ ilçelerine ve son olarak Göcek'e taşıdık. Yakın dönemde de Ayvalık'ta yeni bir sınıf açmaya hazırlanıyoruz. Böylece daha fazla çocuğu bilim, teknoloji ve doğayla buluşturarak sürdürülebilir bir gelecek için farkındalık oluşturmayı amaçlıyoruz.



Şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımı son yıllarda ciddi biçimde değişiyor. Özel sektörün denizlerin korunmasına katkısını bugün yeterli buluyor musunuz?

Şirketler denizlerin korunmasına birçok farklı alanda somut katkı sunabilir. Deniz çayırları, mercanlar ve biyolojik çeşitlilik gibi bilimsel temelli yeni koruma projelerimiz iş birliklerine açık. Kurumlar bu projelere destek vererek bilimsel çalışmaların yaygınlaşmasına katkı sağlayabilir. Bunun yanında, milyonlarca çocuğa ulaşan çevre eğitimlerimizin daha fazla öğrenciye ulaşması için eğitim projelerimize ortak olabilirler. Çalışan gönüllülüğü programları kapsamında kıyı



temizleme etkinliklerine ekipleriyle katılarak hem çevresel etki yaratabilir hem de kurum içinde sürdürülebilirlik kültürünü güçlendirebilirler. Biz kurumsal iş birliklerini yalnızca sponsorluk olarak değil, ortak bir sorumluluğun paylaşılması olarak görüyoruz. Denizler hepimizin ortak mirası ve onları korumak için kamu, özel sektör ve sivil toplumun birlikte hareket etmesi büyük önem taşıyor.

“İŞ BİRLİKLERİNDE HEDEFİMİZ UZUN VADELİ VE ÖLÇÜLEBİLİR ETKİ”

Kurumsal iş birlikleri TURMEPA'nın çalışmalarında nasıl bir rol oynuyor? Şirketler sizin projelerinize hangi alanlarda katkı sağlayabiliyor?

Kurumsal iş birlikleri TURMEPA'nın etki alanını genişleten en önemli unsurlardan biri. Aynı anda çok sayıda projeyi destekçilerimizin katkıları sayesinde hayata geçirebiliyoruz. Denizleri korumak, tek bir kurumun üstlenebileceği bir sorumluluk değil. Her yeni iş birliği yalnızca belirli bir projeye destek vermekle kalmıyor, aynı zamanda başka kurumlar için de ilham verici bir örnek oluşturuyor. Şirketler eğitimden gönüllülük çalışmalarına, kıyı temizleme faaliyetlerinden bilimsel araştırmalara kadar birçok alanda katkı sağlayabiliyor. Bizim için önemli olan, yürütülen çalışmaların şeffaf, ölçülebilir ve somut sonuçlar üretmesi. Bu sayede kurumlar hem çevresel etki yaratabiliyor hem de sürdürülebilirlik hedeflerini güçlü verilerle destekleyebiliyor.

Bugün bir şirket denizlerin korunmasına katkı sunmak istese hangi alanlarda somut destek verebilir? Özellikle sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirmek isteyen kurumlara ne önerirsiniz?

Her kurumun öncelikleri ve sürdürülebilirlik hedefleri farklı olabilir. Ancak ortak hedefimiz aynı: Gezegeni korumak. Şirketler çalışan gönüllülüğü programları, çevre eğitimleri, farkındalık kampanyaları, kıyı temizleme etkinlikleri ve bilimsel koruma projeleri gibi farklı

alanlarda katkı sunabilir. Önemli olan, bu katkının uzun vadeli ve ölçülebilir bir etki yaratmasıdır. TURMEPA olarak tüm projelerimizi şeffaf bir şekilde yürütüyor, elde edilen sonuçları somut verilerle paylaşıyoruz. Çünkü sürdürülebilirlik alanında gerçek dönüşüm, iyi niyetli adımların kalıcı etkiye dönüşmesiyle mümkün oluyor.

“ÖNEMLİ OLAN KİRLİLEMEMİYİ ÖĞRETMEK”

Bireysel tarafta ise çoğu kişi “Ben tek başıma neyi değiştirebilirim?” diye düşünüyor. Sizce bireylerin günlük hayatta yaratabileceği en önemli etki alanları neler?

Farkındalık bir sonuç değil, bir başlangıçtır. Gerçek değişim, farkındalığın davranışa dönüşmesiyle başlar. Her yıl 8 milyon tondan fazla plastik denizlere karışıyor. Denizleri korumak yalnızca kurumların ya da uzmanların sorumluluğu değildir. Her bireyin günlük yaşamında vereceği kararlar, büyük dönüşümlerin temelini oluşturabilir. Tek kullanımlık plastik tüketimini azaltmak, atıkları doğru şekilde ayrıştırmak, su kaynaklarını bilinçli kullanmak ve çevresindeki insanlarda farkındalık yaratmak bu dönüşümün önemli adımlarıdır.

Kurucu ve Onursal Başkanımız Rahmi Koç’un çok değerli bir sözü var: “Önemli olan kirletmemeyi öğretmek.” Çünkü kirliliği önlemek, sonradan temizlemeye çalışmaktan çok daha etkili ve sürdürülebilir bir yaklaşımdır. Biz de bu nedenle eğitime büyük önem veriyoruz. Çocuklara ulaşmak, aslında geleceğe yatırım yapmak demek. Çünkü denizlerle güçlü bir bağ kuran nesiller, onları koruma sorumluluğunu da sahipleniyor.

“Görmediğim şeyi bilemem, bilmediğim şeyi sevemem, sevmediğim şeyi de koruyamam” diyoruz. Denizlerle kurulan bağ güçlendikçe, onları koruma isteği de büyüyor.

“MAVİ MİRASI KORUMANIN YOLU ORTAK SORUMLULUKTAN GEÇİYOR”

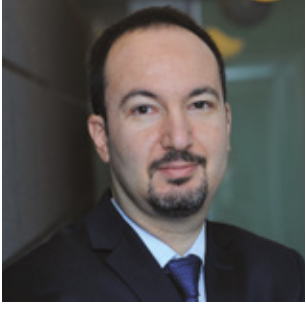
TURMEPA’nın önümüzdeki 5-10 yıl içindeki en büyük hedefi nedir?

TURMEPA, 32 yıl önce “Deniz varsa hayat var” diyerek yola çıktı. Bugün de en büyük hedefimiz çocuklarımıza sağlıklı ve yaşanabilir mavi yarımlar bırakmak. Bu doğrultuda gönüllü ve destekçi ağıımızı büyütürken; kamu kurumları, özel sektör, akademi ve sivil toplumla kurduğumuz iş birliklerini daha da güçlendirmeyi amaçlıyoruz. Bilimin ışığında, yenilikçi ve çözüm odaklı projeler geliştirerek denizlerimizin geleceğini korumak için kararlılıkla çalışmayı sürdüreceğiz.

Gelecek nesillere bırakacağımız “Mavi Miras” için bugün en çok neye ihtiyacımız var? Daha sıkı denetim mi, daha fazla eğitim mi, yoksa daha çok teknolojik yatırım mı?

Aslında bu sorunun tek bir cevabı yok. Eğitim, denetim ve teknoloji birbirini tamamlayan unsurlar. Ancak tüm bunların etkili olabilmesi için güçlü iş birliklerine ihtiyaç var. Kamu kurumları, özel sektör, akademi ve sivil toplumun ortak akılla hareket etmesi; sorunları doğru tespit edip çözüm üretmesi büyük önem taşıyor. Çünkü denizleri korumak ortak bir sorumluluk. Güç ise birlikten geliyor. Gelecek nesillere bırakacağımız mavi mirası koruyabilmek için hep birlikte harekete geçmek zorundayız.





Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

Şirketleri bekleyen gizli tehlike: Orta kademe yönetim

Orta kademe yöneticiler, bugün şirketlerin en kritik “taşıyıcı kolonları” arasında görülüyor. Ancak aynı kişiler kariyer tıkanıklığı, yetkinlik baskısı, artan operasyonel yük ve adil bulunmayan beklentiler arasında sıkışmış durumda. Şirketlerin kısa vadeli çözümler uğruna yanlış terfi kararları alması ise yalnızca bireysel hayal kırıklıkları değil, kurumsal verimlilik ve kültür açısından da ciddi riskler yaratıyor.

Bugün herhangi bir kurumda sahnede daha görünür olanlar doğal olarak üst kademe yöneticiler. Organizasyonda sayısal üstünlük ise henüz yönetsel basamaklara adım atmamış çalışanlar ve ilk kademe yöneticilerde. Peki ya aradaki o kritik köprü... “Bir şirketin isimsiz kahramanları kimlerdir?” sorusu ile karşılaşırsak “orta kademe yöneticiler” yanıtı kolaylıkla verebiliriz.

Aynı anda hem yönetsel hem operasyonel anlamda iş sonuçları üretebilmeleri onları diğer çalışan segmentlerinden bariz bir şekilde ayırıyor. Ayrıca fırsat buldukça stratejiye katkıda bulunuyorlar. Onlar üst kademe yöneticilerin adeta sağ ve sol kolları, elleri ayakları. Bir yandan da yedekleri ve bu açıdan baktığımızda çalıştıkları şirketlerin gelecekları... Üst kuşakların kalıpsal yaklaşımları ile alt kuşakların deneyim açıklarını dengelemekle yetinmiyor, kurum içi iletişimde ve ortak bir kültürün inşasında mimari yeteneklerini konuşturuyorlar. Üst yöneticileri ustalar, çalışanları ise çıraklar olarak düşünürsek orta kademe yöneticiler kalfa rolünü üstleniyorlar. Onlar, buldukları kurumların adeta taşıyıcı kolonları. Tüm bunlar orta kademe yöneticileri önemini, dolayısıyla değerini pekiştiriyor. Ancak bu ‘değer’in ne denli karşılığını bulduğu biraz tartışmalı.

Öyle ki, bir ‘orta kademe yönetici sorunsalı’ndan kolaylıkla bahsedebilir ve bu sorunsala birçok farklı pencereden bakabiliriz. Gelin, birlikte bu pencerelerin bazılarını teker teker açalım.

İşin doğası, hayatın gerçekleri

Her şeyden önce yadsıyamayacağımız bir gerçek var. Teorik olarak bir orta kademe yönetici için kariyer merdivenindeki bir sonraki basamak üst kademe yöneticilik ve bunun için doğal aday konumunda. Ama neticeye baktığımızda burada bazı bariyerlerle karşılaşıyoruz. Türkiye’deki farklı kaynakların güncel araştırma sonuçlarına

göre, orta kademe yöneticilerin yaş aralığı ortalamada 36 - 42 arasında. Sırf bu istatistik bile aslında bizlere önemli mesajlar veriyor. Ne kadar isterlerse istesinler (ki herkes bunu istiyor diye bir kural yok), her orta kademe yönetici, ileride üst kademe yönetici olamıyor. Özellikle çalıştıkları kurumda “önlere kapalı olması” sebebiyle yani kadro açılmamasından kaynaklı tıkanma yaşayabiliyorlar.

İlerisi için bir umut söz konusu olsa dahi, bekleme süreleri bu umudu canlı tutma çabası için fazlasıyla uzun olabiliyor. En azından bu gibi durumlarda farklı çözümler devreye giriyor: Başka bir kuruma transfer olmak. Ancak bu çözüm bazen her iki taraf için de istenmeyen bir durum yaratıyor. Şirketler, orta kademe yöneticilerine alan açamadıklarında bunca yatırım yaptıkları çok değerli kaynaklarını kaybediyorlar. Orta kademe yöneticiler ise belki de planlamadıkları ve çok istekli olmadıkları kariyer değişiklikleri yapmak durumunda kalıyorlar. Bununla birlikte kariyer yolundaki ilerleyişte tıkanmanın tek veya majör sebebi bir üstteki pozisyonun dolu olması değil.

Kapanması sanılandan daha büyük bir boşluk: Yetkinlik açığı

Profesyonel hayat yolculuğunda ilerlerken birçok belirleyici unsur var. Hatta yeri geliyor “şans” bile bu unsurlar arasında çok önemli bir yer tutuyor. Ancak değişmeyen bir altın kural var: Akademik formasyonunuz, potansiyeliniz, iş deneyiminiz, teknik bilginiz ve performansınız bu yolculuğunuzun nereye ve nasıl evrileceğinde belirleyici faktörler olarak ön plandalar. Bunlar arasındaki sihirli kelime ise “potansiyel”. Çünkü yetkinliklerin merkezinde potansiyel yer alıyor ve iş hayatında ilerlerken, özellikle yönetsel kademelere yükselişte anahtar görevini üstleniyor.

İlk kademe yöneticiliğe adım atarken ki arandılan yetkinliklerle oradan orta kademeye geçişteki istekler aynı değil. Liderlik özelliklerinin arandığı üst kademeye yükselme

aşamasındakiler için çok daha zorlu. Yani çıta sürekli yükseliyor. İddialı kurumlarda aradaki farklar çok daha keskin oluyor. Dolayısıyla aslında azımsanmayacak oranda orta kademe yönetici aslında potansiyel açısından üst kademe yönetici olmaya aday değil.

Elbette insanlar gelişebilir ve gelişmek için zamana ihtiyaçları olabilir. Zaten bu yüzden şirketler çalışanlarına, çalışanlar da kendilerine yatırım yapmalılar. Ama sınırsız bir zamanın söz konusu olmadığını ve en azından bazılarımızın bir noktada tıkanabileceklerini samimiyetle söyleyebilmeli, uygunlukla kabul edebilmeli ve bunun sonuçlarını karşılıklı akıllıca yönetebilmeliyiz. Zira aksi bir durumda karşımıza operasyonel ve teknik çerçeveden çıkamamanın yansıması olan mikro yönetimi stilleri, paydaş ilişkilerinde iletişim kazaları, ekip yönetme ile ilgili vahim hatalar, delegasyon konusunda büyük bir isteksizlik, basit kararları verirken bile tıkanmalar çıkıyor.

Geleceği düşünmeden verilen kararlar

Çalışanlarımızı kaybetmemek ve bu konuda adımlar atmak şüphesiz ki çok kıymetli. Ancak bu adımları nasıl attığımızı dikkat etmeliyiz. Bugün bir çalışan için terfi edebilmek, özellikle yönetsel pozisyonlarda yer edinebilmek birçok açıdan birincil öncelik haline geliyor. Adeta her şeyin çözümü bu terfilere bağlanıyor.

Finansal paketlerindeki iyileşme yani refah seviyeleri, kurum içinde ve dışındaki itibarları, gelişme ve kendilerini gösterme fırsatları... Haksız da sayılmazlar. Hal böyle olunca da bu rollere atanmada ısrarcı oluyor, bunu bir pazarlık aracı olarak kullanıyorlar. Genel deneyim seviyesi, şirkette geçirilen sürenin uzunluğu, derinleşilen bir teknik uzmanlık seviyesi, yaşın ilerlemesi gibi faktörlerle terfi arasında rahatlıkla bir korelasyon kurulması eğilimi, şirketten olan bu yöndeki beklentilerde temel argüman olarak kendini gösteriyor. Peki şirketlerin bu tarz talepler karşısındaki konumlanmaları nasıl? Çoğu zaman inanmadıkları ve istemedikleri atamaları yapma durumunda kalıyorlar. Ancak yönetsel yetkinlikler açısından gereken seviyede olmayan birini terfi ettirmek, kısa vadede bir çözüm gibi gözüküyor olsa da orta ve uzun vadede çok daha büyük sorunları tetikliyor.

İlk kademe yöneticilik pozisyonları için bir değerlendirme yaparsak yetki ve sorumlulukların daha sınırlı olduğunu, karşılıklı beklentilerin de buna bağlı olarak belirli bir seviyeyi aşmadığı, operasyonel iş yükünün halen ön planda olduğu bir tablodan bahsedebiliriz. Ancak orta kademe yöneticilik için resim farklı. Onların yetki ve etki alanları daha geniş. Bununla paralel olarak stratejik ve taktiksel rolleri daha belirginleşiyor. Bu sebeple orta kademe yöneticilik koltuklarına yanlış kişileri oturtmanın yaratacağı riskler daha büyük oluyor.

Teori ve pratik arasındaki fark

Bir çalışan örneğin müdürlüğe terfi ettiğinde profesyonel hayatında bir çok olumlu gelişmenin beraberinde geleceğine inanıyor. Hatta geçmişte bunu yeterince desteklemeyen örneklere bizzat şahitlik etmiş olsa dahi buna inanmak istiyor. Nitekim bazılarının beklentileri, hayalleri en azından belirli ölçüde ve alanlarda gerçekleşiyor. Son dönemlerde bu beklentiler ile yaşanan deneyimler arasında yer yer büyük hayal kırıklıkları yaratan uçurumların oluştuğunu gözlemliyoruz.

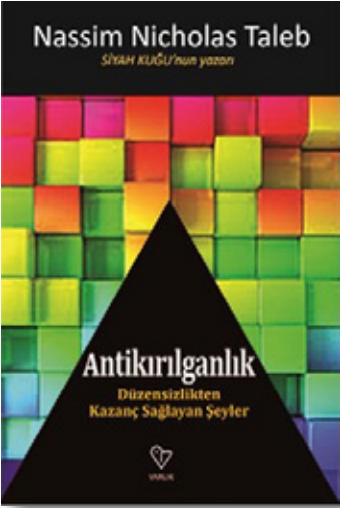
Her şeyden önce kendini geliştirme adına en önemli fırsatlardan biri olan "stratejide yer alma" beklentisi, üst düzey yöneticilerin bu konularda daha tekelci yaklaşımlar sergilemeleri ve şirketlerin orta kademe yöneticilerin operasyonel yüklerini azaltma konusunda isteksiz ve beceriksiz tavırları sebebiyle gerçekleşemeyebiliyor. Öte yandan yoğun performans baskısını da sonuna kadar hissediyorlar. Bunun sonucunda birçok potansiyel sahibi orta kademe yönetici motivasyonunu kaybediyor. Dolayısıyla ya kendilerini riskli sulardan uzak pasif bir konumda pozisyonluyorlar ya da B-planlarını devreye sokup arayışlara giriyorlar. Akıllarda hep aynı soru: "Yetkimiz ve etkimiz ne kadar?"

Diğer önemli bir kırılma noktası ise üstlenilen sorumluluk ile karşılığında elde edilen finansal faydaların dengesinin çalışan açısından yeterli ve adil görülmemesi. Özellikle pandemiden bu yana içinde bulunduğumuz olumsuz ekonomik koşullar, bu algıyı perçinledi. Bunun sonucunda orta kademe yöneticiler buldukları konumu sorgulamaya başladılar.

Ve tüm bu sorgulamaların yanında, özellikle Z-kuşağını yönetmede zorlanması ve başta yapay zekâ olmak üzere dijital dönüşümün yarattığı derin etkiler orta kademe yöneticiler için iş hayatını sadece bir kariyer yolculuğu olmakla sınırlandırmayıp aynı zamanda çözülmesi karmaşık bir bulmaca haline de dönüştürüyor.



Belirsizlikle yaşamayı öğreten kitap



Yazar: **Nassim Nicholas Taleb**

Çevirmen: **Derya Yüksek**

Yayınevi: **Varlık Yayınları**

Nassim Nicholas Taleb denince, kitapseverlerin zihninde önce Siyah Kuğu belirir. Çünkü bu kitap yalnızca çok satan bir düşünce kitabı olmadı. Dünyada ekonomi, risk, yönetim ve belirsizlik üzerine

yapılan tartışmaların dilini de değiştirdi. Taleb, bu kitapta bize; "Hayatı asıl belirleyen şeyler, çoğu zaman önceden öngöremediğimiz, nadir görülen ama etkisi çok büyük olaylardır. Ve en önemlisi, biz insanlar olduktan sonra dönüp bunları açıklamaya, sanki baştan biliyormuşuz gibi anlamlandırmaya bayılırız" diyordu. Siyah Kuğu'nun bu kadar ses getirmesinin nedeni dünyanın kırılğanlığını, düzen sandığımız şeyin ne kadar kolay sarsılabildiğini çok güçlü bir şekilde göstermesiydi.

Taleb bu kitabın ardından şu sorunun yanıtını aramaya koyuldu: "Madem dünya böylesine öngörülemez, o zaman nasıl yaşayacağız? Nasıl kurumlar kuracağız, nasıl kararlar alacağız, nasıl ayakta kalacağız?" Siyah Kuğu belirsizliğin varlığını yüzümüze çarpmıştı. Antikırılğanlık ise bu belirsizlik karşısında nasıl bir yapı kurmamız gerektiğini anlatıyor.

Steril hayat ilk fırtınada savrulur

Kitap bize alıştığımız o klasik cümleyi tekrar etmiyor: "Riskleri azalt, sistemi koru, mümkün olduğunca sarsılmadan kal." Tam tersine, çok daha ilginç bir şey söylüyor: "Bazı şeyler sarsıldığında dağılır, bazı şeyler sarsıldığında olduğu gibi kalır, bazı şeyler ise sarsıldıkça güçlenir." Taleb'in "antikırılğan" dediği şey tam olarak bu. Yani darbeyle çökmeyen, hatta o darbeyle kendini geliştiren bir yapı.

Aslında düşününce hayatın içinde bunun pek çok örneği var. Örneğin kaslarımız zorlandıkça güçlenir. Bağışıklık sistemimiz de öyle. Çok konforlu, çok steril, hiç sarsılmayan bir hayat ilk fırtınada savrulabilir. Ama küçük mücadelelerle yoğrulan bir yapı daha sağlam durur. Taleb, bu düşünceyi sadece insan için değil, kurumlar, ekonomiler, liderlik anlayışları ve yönetim biçimleri için de kuruyor.

Kitabın en çarpıcı yanı, belirsizliği düşman gibi görmemesi. Onu hayatın doğal hali olarak kabul ediyor. Belki de bu yüzden bu kitap bugün her zamankinden daha güncel.

Çünkü artık hiçbir yönetici sadece "normal zamanlar" için düşünerek yol alamıyor. Dünya çok hızlı değişiyor. Bir sabah uyandığınızda piyasa başka bir yerde, teknoloji başka bir yerde, toplumun beklentisi başka bir yerde olabiliyor. Böyle bir çağda mesele sadece dayanıklı olmakla çözülmüyor; değişimden korkmayan bir yapı kurabilmek gerekiyor.

Gerçek hayat planda yazan değil; "hep bir fazlası"

Taleb'in itirazı biraz da o tanıdık yönetim kibirlerine aslında. Hani her şeyi ölçebildiğini, öngörebildiğini, kontrol altında tuttuğunu sanan o bakışa... Oysa hayat öyle işlemiyor. Tablolar, sunumlar, strateji metinleri ne kadar kusursuz görünürse görünsün, gerçek hayat hep bir fazlasını; hesapta olmayanı, planda yazmayı getiriyor. Tam da bu yüzden Antikırılğanlık, yönetimle ilgili bir kitaptan çok daha fazlası. Bir zihin egzersizi. Bir uyarı. Belki biraz da tokat gibi bir hatırlatma.

Taleb'i okurken insan bazen rahatsız oluyor. Çünkü fazla rahatlatmıyor. Okurun elini tutup güvenli bir yere götürmüyor. Tam tersine, bizi alıştığımız düşünme biçimlerinden çıkarıyor. "İstikrar" dediğimiz şey gerçekten her zaman iyi mi? "Verimlilik" dediğimiz şey bazen sistemi fazla mı kırılğan hale getiriyor? Her riski ortadan kaldırmaya çalışmak, aslında daha büyük bir kırılmanın kapısını mı aralıyor? Kitap, bu soruları insanın zihnine yerleştiriyor ve kolay kolay çıkmıyor.

"Hasardan öğrenen bir yapı kur"

Bugün kriz yönetimi dediğimiz şey çoğu zaman hasarı azaltmakla ilgili. Oysa Taleb daha baştan başka bir yerden bakıyor. "Hasar olmasın" demiyor; "Hasardan öğrenen bir yapı kur" diyor. Bu çok güçlü bir fark. Çünkü hayatta da kurumlarda da asıl mesele kusursuz olmak değil. Asıl mesele, darbe geldiğinde ne yaptığın. Çöküyor musun, donup kalıyor musun, yoksa oradan yeni bir güç mü çıkarıyorsun?

Bugün iş dünyasında en çok ihtiyaç duyulan şeyin kusursuz planlar olduğunu sanmayın. Daha gerçekçi, daha esnek, daha canlı bir akla ihtiyaç duyuluyor. Bilinmeyenle baş etmeyi öğrenen bir akıl arıyor. Antikırılğanlık, bunu anlatıyor. Kitabı bitirdiğinizde ise aklınızda şu soru kalıyor: "Kurduğumuz düzen gerçekten güçlü mü, yoksa sadece hava güzelken mi öyle görünüyor?"

Tam Üstüne Bastın: İş Dünyası İçin İletişim

Yazar: **Hülya Mutlu** Yayınevi: **CEO Plus**



İş hayatında çoğu sorun çoğu zaman iletişimden çıkıyor. Bu kitap da tam oraya bakıyor. Hülya Mutlu, iletişimi teorik bir alan gibi değil, iş yerinde her gün yaşanan "iletişim kazaları" üzerinden ele alıyor. Özellikle ekip yönetimi, kurum içi ilişki ve profesyonel ifade becerisi üzerine okunabilecek güncel ve pratik bir kitap.

İlişki Odaklı Liderlik

Yazar: **Karen Bridbord** Yayınevi: **The Kitap**



Bu kitap, liderliği ilişki kurma becerisi üzerinden yeniden düşünmeye çağırıyor. Yazar, güçlü kurumların temelinde sağlıklı iç ilişkilerin bulunduğunu savunuyor ve bağlılık, güven, empati gibi kavramları merkeze alıyor. İnsan odaklı liderlik anlayışının neden yeniden önem kazandığını görmek isteyenler için güçlü bir kaynak.

İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri

Yazar: **Mehmet Akif Özer** Yayınevi: **Gazi Kitabevi**



İnsan kaynakları alanına daha sistemli ve kapsamlı bakmak isteyenler için oldukça derli toplu bir çalışma. Kitap; işe alım, eğitim, kariyer, yetenek yönetimi, performans, ücret ve stratejik İK gibi başlıkları bir araya getiriyor. Özellikle İK profesyonelleri, yöneticiler ve bu alanda kendini geliştirmek isteyenler için sağlam bir başvuru kitabı niteliğinde.

Yönetim Hayata Benzer: Yolda Öğrendiklerim

Yazar: **Bülent Denkdemir** Yayınevi: **Doğan Kitap**



Bülent Denkdemir bu kitapta yönetimi, insanı ve yaşamı anlayarak kurulacak bir denge olarak anlatıyor. Teori sıralamak yerine 25 yıllık iş deneyiminden ve gerçek hikâyelerden beslenen bir anlatı kuruyor. Bu yüzden kitap, hem genç profesyonellere hem de yöneticilik yolculuğunda kendi sesini arayanlara sıcak ve samimi bir yaklaşımla sesleniyor.

Finans Bilgeliği: Risk ve Getiri Dünyasında İnsanlığı Keşfetmek

Yazar: **Mihir A. Desai** Yayınevi: **CEO Plus**



Finansı yalnızca rakamlar, tablolar ve formüller üzerinden okumayan çok farklı bir kitap. Mihir A. Desai, edebiyat, tarih, felsefe ve popüler kültürden örneklerle risk, kaldırma, vekâlet sorumluluğu ve şirket evlilikleri gibi konuları anlatıyor. İş dünyasına daha geniş bir pencereden bakmak isteyen okurlar için hem öğretici hem de zihni açan bir çalışma.

Şansölye Merkel

Yazar: **Marion Van Renterghem**

Yayınevi: **Epsilon**



Lider biyografisi arayanlar için bu kitap, Angela Merkel'in kariyeri ile birlikte liderlik tarzını da anlamaya imkân veriyor. Doğu Almanya'daki mütevazı yaşamından Almanya'nın ilk kadın şansölyesi oluşuna uzanan hikâye, güç ile sakinlik arasındaki ilişkiyi çok iyi düşündürüyor. Soğukkanlı ve istikrarlı liderlik biçimlerinin neden kalıcı iz bıraktığını görmek isteyenler için çok iyi bir tercih.

**Barış Karaman**

Yıldız Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Sony Ericsson'da başladı. 2009'da katıldığı GENPA bünyesinde iş planlama, kalite müdürlüğü gibi çeşitli görevler üstlendi. Erdem Holding'te üstlendiği rollerin ardından 2025'te GENPA Enerji'de Sözleşme ve Kalite Kıdemli Müdürü olarak görev yaptı.

HB Bilişim
Genel Müdürü

**Berrin Özduman**

Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden mezun oldu. 12 yıl boyunca L'Oréal'de çeşitli departmanlarda görev yaptı. 2009-2018 arasında M.A.C Cosmetics Türkiye'de Ülke Marka Müdürü olarak çalıştı. Estée Lauder Companies bünyesinde Online ve Perakende Ticari Direktörlüğü'nün ardından 2021-2024 arasında Sephora Türkiye Genel Müdürü görevini üstlendi.

Beymen
Kozmetik Genel Müdür Yardımcısı

**Egemen Bilgin**

Yeditepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı üniversitede lisans ve doktorasını tamamladı. 2022'de Merck Türkiye'ye katılarak Lokal Hasta Güvenliği Sorumlusu ve Güney Afrika Organizasyonu'nda Farmakovijilans Müdürü olarak görev aldı. Bu görevleri kapsamında ilaç güvenliği süreçlerinin yönetimi, denetimi ve regülasyonlara uyumun sağlanmasında rol üstlendi.

Merck
Hasta Güvenliği META Bölge Direktörü

**Emre Tezel**

Lisans eğitimini Boğaziçi Üniversitesi Makine Mühendisliği'nde tamamladı. Farklı şirketlerde edindiği deneyimin ardından, 2017'de Nestlé Türkiye'ye katıldı. Nestlé Türkiye bünyesindeki 9 yıllık kariyerinde; satış ve pazarlama fonksiyonlarında farklı yöneticilik rolleri üstlendi. Ağustos 2025'te Nespresso Türkiye Pazarlama Direktörü oldu.

Nespresso
Türkiye Genel Müdürü

**Füsun Patoğlu Cengiz**

Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine ilaç sektöründe finansal kontrol uzmanı olarak başladı. 1999-2001 arasında Arthur Andersen'da, sonrasında uluslararası bir danışmanlık şirketinde üst düzey yöneticilik rolleri üstlendi. 2004-2007 yılları arasında, aynı şirketin Zürih ofisinde görev aldı. 2015'te ise EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı oldu.

EY
Türkiye Danışmanlık Bölümü Lideri

**Gökdeniz Gür**

Lisans eğitimini Bilkent Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. Kariyerine 1995'te Garanti Bankası'nda başladı. Ardından PwC bünyesinde denetim ve danışmanlık alanlarında görevler üstlendi. Kariyeri boyunca TUI AG iştiraki Turcotel ve Akfen GYO, Hidromek ve Beyçelik Holding'te çalıştı. Son olarak Florence Nightingale Hastaneleri'nde Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı.

Sanovel
CFO'su

**Gürer Baykal**

Lisans eğitimini Yeditepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. Ardından 25 yıl boyunca sigorta ve reasürans sektöründe farklı şirketlerde yöneticilik yaptı. Ergo Sigorta ve VHV Reasürans'ta çeşitli görevler üstlendi, son olarak GrEco International Sigorta ve Reasürans Brokerliği'nde yöneticilik yapıyordu.

IBS Reasürans
Bölüm Başkanı

**Mehmet Çayırmezmez**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. MBA eğitimi Bilkent Üniversitesi'nde tamamladı. Anadolu Efes'te başladığı kariyerine PepsiCo, Evyap Holding, Getir ve Huhtamaki Elif Global Esnek Ambalaj'da devam etti. 2022'den bu yana Beymen Grup'ta CFO olarak görev yapıyordu.

Borusan Grubu
CFO'su

**Murat Özgen**

İstanbul Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü'nden mezun oldu, MBA derecesini Mercer University'den aldı. Kariyerine Commerzbank AG New York'ta başladı, ardından Koçbank'ta çalıştı. İş Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı ve Maxis Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi'nde CEO olarak görev aldı. Son olarak Abu Dabi merkezli X12 Capital Limited'de Türkiye Başkanı olarak görev yapıyordu.

Gözde Girişim
Genel Müdürü

**Ömer Faruk Arslan**

İstanbul Teknik Üniversitesi Kimya Mühendisliği Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı üniversiteden yüksek lisans diploması aldı. Kariyerine Roche'ta başladı, 2001'de ise Lundbeck'e katıldı. Bu süreçte şirketin Türkiye yapılanmasında ve büyüme süreçlerinde aktif rol aldı. 2005 yılında Pazarlama ve Ticari Operasyonlar Direktörü görevine getirildi. Son olarak GlaxoSmithKline'da direktörlük yapıyordu.

Biogen
Türkiye Ülke Müdürü

**Sevdije Baran Demirci**

Lisans eğitimini 2009'da Marmara Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde tamamladı. Kariyerine IBM başladı, ardından P&G, Sony, Vodafone ve Sabancı Üniversitesi'nde insan kaynakları alanında çeşitli görevler üstlendi. Ekim 2021'den bu yana Nissan Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü olarak görev yapıyordu.

Nissan Türkiye
İnsan Kaynakları Direktörü

**Sezin Erken**

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini ve Columbia Üniversitesi'nde MBA programını tamamladı. McKinsey & Company'de başladığı kariyerine, Capital One'da devam etti. Alternatif Bank, Fibabanka ve Dgpays'de çeşitli görevler üstlendi. 2025'te ING Türkiye'ye Tüzel Bankacılık Mevduat, Yatırım ve Dijital Ürünler Direktörü olarak katıldı.

ING Türkiye
Özel Bankacılık ve Yatırım Genel Müdür Yardımcısı