

İK'nın yönetim kuruluna uzanan güç yolculuğu



▶ 55. YILINDA, ÜYELERİ
PERYÖN'Ü ANLATIYOR



▶ **ELA KULUNYAR**
İnsana Değer Ödülleri
yenilenen yapısıyla
18'inci yılında



▶ **EMRAH BİLGE**
Çözüm geri dönüşüm
kutusunda değil, tüketim
alışkanlıklarımızda

Calma

Çalışmak için
doğru yer.

Tek kişilik odaklanma, ekip
çalışması ve toplantılarınız için
tasarlandı.



SES

Çevresel gürültüyü keser,
odaklanmanızı sağlar.



HAVA

Sürekli hava değişimi ile
sağlıklı ve ferah bir ortam
sunar.



IŞIK

Doğru aydınlatma ile
çalışmanızı destekler.



MALZEME

Sağlıklı iç mekan
koşullarını destekleyen
malzemeler.



ISO
23351-1

Akustik
Performans



İç hava kalitesi
sertifikasyonu



Güvenlik Standardı



Sorumlu orman
yönetimi sertifikası



reddot winner 2026



calma.nurus.com

nurus

8 YÖNETİMİN LİDERLERİ

“Her şeyi dijitalleştir, kritik anları insana bırak”

Koray Gültekin Bahar
Figopara CEO'su



12 İK'nın yönetim kuruluna uzanan DOSYA güç yolculuğu



38 İNSANA DEĞER ÖDÜLLERİ

İnsana Değer Ödülleri yenilenen yapısıyla 18'inci yılında

Ela Kulunyar
PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı



26 CHRO GÜNDEMİ



Berrin Yılmaz
Enerjisa Enerji CHRO'su



Ebru Taşçı Firuzbay
Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı



Mehmet Eronat
Forvis Mazars Türkiye, Head of HR, İcra Kurulu Üyesi, Yönetim Danışmanı

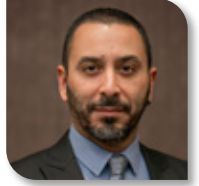


Petek Taga
Getir İnsandan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

72 SÖYLEŞİ

Çözüm geri dönüşüm kutusunda değil, tüketim alışkanlıklarımızda

Emrah Bilge
Çöpüne Sahip Çık Vakfı Genel Müdürü



57 ÜYELERDEN

55. yılında üyeleri PERYÖN'ü anlatıyor



YAZARLAR

48 Prof. Dr. Erdem Özdemir
Güncel İş Hukuku

50 Dinçer Güleyin
Pusula

52 Av. Ahmet İstif
Dijital Çağda İş Hukuku

54 Özgür Yeşilyurt
Yüngül - HRTECH

62 Gaye Özcan
Etik

68 İdil Türkmenoğlu
İnsan & Kültür

70 Necdet Kenar
Uzman Yorumu

78 Cem Sezgin
Stratejik İK

80 Rıza Kadılar
Konuk Yazar

BÖLÜMLER

4 PERYÖN'DEN

- Yılın en çok beklenen insan kaynakları buluşmasına geri sayım başladı
- "PERYÖN'le Yeniden" programı eğitimlerle sürüyor
- PERYÖN Şube Koordinasyon Toplantısı, Rahmi M. Koç Müzesi'nde gerçekleştirildi
- Esas Sosyal'de 10. Dönem eğitimleri tamamlandı

40 İNSANA DEĞER

- Folkart: İnsanı merkeze alan kültür, başarıyı getiriyor
- Inveon çalışan bağlılığını yaşayan bir kültür sistemine dönüştürdü
- Çalışan bağlılığını güçlendiren Pluxee, müşteri deneyiminde de fark yarattı
- THY, pilot değerlendirmede dışa bağımlılığı PACE ile azalttı

64 ŞUBELERDEN

- 21. PERYÖN Ege İnsan Yönetimi Zirvesi "İnsanla Birlikte" dedi
- PERYÖN Güney Marmara Şubesi "Yaza Merhaba" etkinliğinde buluştu
- PERYÖN İç Anadolu Şubesi "30 yılın iziyle: İz Bırakan İnsan" zirvesini yaptı

82 KİTAP

83 KİTAPLIK

84 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 HANSAPACES
34750 Ataşehir/İstanbul

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

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

PY Popüler Yönetim Dergisi, yerel süreli bir yayındır.

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

İşinin En İyilerine, En İyi Yemek Hizmeti



Okul



Hastane



Fabrika



İş Merkezi



40+ Yıllık Bilgi Birikimi

Köklü deneyimimizle,
operasyonel mükemmeliyeti
her gün geliştiriyoruz.



İnovatif Yaklaşım

Değişen ihtiyaçlara yönelik
yenilikçi çözümlerle
çalışan deneyimini
iyileştiriyoruz.



Müşteri Memnuniyeti

Uzun soluklu
iş ortaklıkları ve yüksek
memnuniyet önceliğimizdir.



Gıda Güvenliği

Uluslararası standartlarda
gıda güvenliği ile sağlıklı ve
güvenilir hizmet sunuyoruz.



soa

Her Öğünde Kalite



/soayemek



/soatopluyemek



/soa.com.tr



Dr. Eylem Derya ÖZGÜR

PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı
py@peryon.org.tr

İK'nın masadaki yeri değişiyor

İK artık yalnızca insan süreçlerini yöneten bir fonksiyon değil; kurumun hangi yetkinliklerle büyüyeceğini, hangi liderlik kapasitesine ihtiyaç duyacağını ve insan ile teknoloji arasındaki yeni iş bölümünün nasıl kurulacağını şekillendiren stratejik bir alan.

PY Dergi'nin 118. sayısında dosya konumuzu bu nedenle "Yönetim Kurulu Masalarında İK'nın Rolü" olarak belirledik.

55 yıldır "Odağımız İnsan"

Bu başlık PERYÖN açısından ayrıca özel bir anlam taşıyor. Çünkü bu yıl 55. yaşımızı kutluyoruz.

55 yıl boyunca yalnızca çalışma hayatının değişimine değil, insanın kurumlar içindeki yerinin ve değerinin yeniden tanımlanmasına da tanıklık ettik. Herkes için aynı yöntemlerin geçerli kabul edildiği, hiyerarşilerin daha belirgin olduğu, yöneticinin bilen ve yönlendiren kişi olarak konumlandığı, başarının büyük ölçüde "iş doğru yapmak" üzerinden tarif edildiği yapılardan; farklılıkların, çevikliğin, iş birliğinin ve öğrenme kapasitesinin rekabet gücünü belirlediği bir dünyaya geldik.

Bugün kurumların geleceğini yalnızca sahip oldukları teknoloji, sermaye ya da iş modelleri değil; yeteneği nasıl çektiği, geliştirdiği ve bir arada üretmesini nasıl sağladığı da belirliyor. Liderlik, bütün cevaplara sahip olmak yerine doğru ortamı kurabilmeyi; yönetim, kontrol etmek yerine insanların potansiyelini açığa çıkarabilmeyi gerektiriyor.

PERYÖN olarak 55 yıldır bu dönüşümün hem tanığı hem de paydaşı olduk. Türkiye'de insan odaklı yönetim anlayışının gelişmesi, kurumların değişen çalışma hayatına hazırlanması, liderlerin ve profesyonellerin yeni yaklaşımlarla buluşması, insana değer veren iyi uygulamaların artması, insan kaynakları profesyonellerinin mesleki yeterliliğinin desteklenmesi, bilgi ve deneyimin ortak akılla çoğaltılması için çalıştık.

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

Çalışma hayatındaki bu dönüşümün farklı boyutlarını birlikte ele alacağımız en önemli buluşmalarımızdan biri artık çok yaklaştı. PERYÖN olarak 34'üncüsünü gerçekleştireceğimiz İnsan Odağında Yönetim Kongresi, 20-21 Ekim'de Haliç Kongre Merkezi'nde düzenlenecek. Bu yıl kongremizin teması "Yansıma".

Bu temayla çalışma hayatının tüm alanlarında yaşadığımız büyük dönüşümün yansımalarına bakacağız. Teknolojiden liderliğe, yetenekten kültüre, organizasyon modellerinden çalışan deneyimine kadar bugün çalışma hayatını yeniden şekillendiren pek çok konuyu farklı perspektiflerle ele alacağız. Eğer hâlâ yerinizi almadıysanız, sizi kongremizde buluşmaya davet ediyoruz.

Türkiye CHRO Gündemi 2026

Yönetim kurulu masalarında İK'nın değişen rolünü konuştuğumuz bu dönemde, Türkiye'deki CHRO'ların gündemini daha yakından anlamamızı sağlayacak önemli bir çalışmayı da hayata geçiriyoruz.

FutureBright Group ve Elkin Consulting paydaşlığında, PERYÖN olarak bu yıl ilk kez yayımlayacağımız "Türkiye CHRO Gündemi 2026" araştırması için çalışmalarımıza başladık. Araştırmamızın çıktılarını ilk kez kongremizde paylaşacağız.

18. İnsana Değer Ödülleri

18. İnsana Değer Ödülleri için ön başvuru sürecimiz de başladı. Başvurular 15 Kasım'a kadar devam edecek. Çalışma hayatındaki dönüşüme paralel olarak bu yıl ödüllerimizin kategori ve kriterlerini geliştirdik. Kurumosunuzdaki insan odaklı uygulamalarınızla sizleri de 18. İnsana Değer Ödülleri'ne başvurmaya davet ediyoruz. Daha iyi bir çalışma hayatı için insan odaklılıkta birlikte yarışalım.

AI Superpowered: HR Lead'de dördüncü dönem başvuruları başladı

İK'nın stratejik rolünün genişlediği bir dünyada, İK liderlerinin teknolojiyle ilişkisini de yeniden tanımlaması gerekiyor. PERYÖN olarak gerçekleştirdiğimiz AI Superpowered: HR Lead Sertifika Programınızın dördüncü dönemi 25 Eylül'de başlıyor. 27 Kasım'a kadar devam edecek programımızda insan kaynakları liderlerinin yapay zekâyı yalnızca teknolojik bir araç olarak değil; iş, organizasyon ve insan stratejisi perspektifinden ele almalarına odaklanıyoruz.

Değerli okurlarımız,

İnsan kaynaklarının yönetim kurulu masalarındaki ağırlığının arttığı, yapay zekânın işi yeniden şekillendirdiği ve yetkinlik ihtiyacının hızla değiştiği bir dönemde PERYÖN olarak yine aynı temel sorunun peşindeyiz: Daha iyi bir çalışma hayatını nasıl birlikte inşa ederiz? 55 yıldır olduğu gibi bundan sonra da insanı yönetimin merkezine taşıyan, mesleğimizi geliştiren, ortak akı büyüten ve çalışma hayatının geleceğine katkı sağlayan çalışmalarımızı tüm paydaşlarımızla birlikte sürdüreceğiz.

PY Dergi'nin 118. sayısının, İK'nın yönetim kurulu masalarındaki yeni rolünü birlikte yeniden düşünmemize vesile olmasını diliyor; tüm okurlarımıza keyifli okumalar diliyorum.

Yılın en çok beklenen insan kaynakları buluşmasına geri sayım başladı

PERYÖN'ün 34. İnsan Odağında Yönetim Kongresi, 20-21 Ekim 2026 tarihlerinde Haliç Kongre Merkezi'nde düzenlenecek. Çalışma hayatının bugününü ve geleceğini konuşmak üzere insan ve kültür profesyonellerinin en büyük buluşması olan Kongre, bu yıl da alanında uzman çok sayıda konuşmacıyı ağırlayacak.

İki gün boyunca Ana Sahne, CHRO Gündemi Sahnesi ve HRTech Sahnesi'nde gerçekleşecek 40'a yakın oturumda, 100'e yakın konuşmacı bilgi ve deneyimlerini paylaşacak, 1500'ü aşkın katılımcıyla çalışma hayatının değişen dinamikleri ile yeni yaklaşımlar tartışılacak.

Kongrenin vazgeçilmezi: HRTech Sahnesi!

İnsan kaynakları (İK) alanındaki en yeni teknolojiler ve iyi uygulamalar, 21 Ekim Çarşamba günü HRTech Sahnesi'nde konuşulacak. Yapay zekâdan veri analitiğine, dijital işe alım çözümlerinden çalışan deneyimini geliştiren uygulamalara; İK süreçlerini daha çevik, verimli ve yenilikçi hâle getiren teknolojiler bu sahnede ele alınacak.

İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nde bu yıl bir ilk: CHRO Gündemi Sahnesi!

İnsan Odağında Yönetim Kongresi, bu yıl bir ilke imza atarak kongrenin ilk günü olan 20 Ekim'de insan kaynakları liderlerini, "CHRO Gündemi Sahnesi"nde ağırlayacak.



CHRO'lar liderlikten dönüşüme, kapsayıcılıktan çalışan deneyimine; etik, hakkaniyet, eşitlik, çeşitlilik, gelişim ve toplumsal fayda odağındaki iyi uygulamaları katılımcılarla paylaşacak.



Gençlerle “sivil toplumda kariyer fırsatları” konuşuldu

100sClub tarafından düzenlenen Campus Ambassador Summit 2026 kapsamında gerçekleştirilen STK Oturumu'nda; PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar moderatörlüğünde, PERYÖN Denetim Kurulu Üyesi ve Pluxee Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Feride Düzduran Gündüz ile PERYÖN Etik Kurulu Üyesi ve İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı CHRO'su Serpil Köşker genç yeteneklerle bir araya geldi.

Oturumda sivil toplum deneyiminin kariyer gelişimine katkısının, gönüllülüğün liderlik ve sorumluluk alma becerilerini nasıl güçlendirdiğinin, farklı paydaşlarla çalışmanın kazandırdığı çok yönlü bakış açılarının ve toplumsal fayda üretmenin iş yaşamındaki karşılığı ele alındı.

“PERYÖN’le Yeniden” programı eğitimlerle sürüyor

PERYÖN ve Yeniden Biz Derneği iş birliğiyle hayata geçirilen “PERYÖN’le Yeniden” programının açılış etkinliği mentor ve mentilerin katılımıyla gerçekleştirildi. Açılış etkinliği PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür ve YenidenBiz Derneği Yönetim Kurulu Üyesi Özge Bulut Maraşlı’nın açılış, PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar ve YenidenBiz Derneği Genel Müdürü Demet Tülay’ın hoş geldiniz konuşmalarıyla başladı. Etkinliğin devamında katılımcılarla programın kapsamı, süreç ve hedefler konusunda bilgi verildi.

Açılış etkinliğinin ardından belirlenen konularda eğitimler düzenlendi. Bu kapsamda “Görünür Olmak ve Networking Eğitimi” başlıklı ilk eğitim, PERYÖN Akademik Eğitmeni Işıl Aysever’in katkısıyla gerçekleştirildi. Programın ikinci aşaması olan “Yapay Zekâ Eğitimi” başlıklı eğitimi ise yapay zekâ eğitmeni, stratejist, konuşmacı ve yazar Veli Bahçeci verdi.

“PERYÖN’le Yeniden” programı, kariyerine çeşitli nedenlerle mola vermiş kadınların iş hayatına dönüş yolculuk-

larını desteklemek amacıyla başlatıldı. Program kapsamında katılımcılar PERYÖN üyeleri ile birebir mentorluk görüşmeleri, eğitimler, kariyer ve gelişim oturumları ile güncel iş dünyası dinamiklerine yönelik içeriklerden faydalanacak. Aynı zamanda profesyonel ağlarını güçlendirme ve kariyer hedeflerini yeniden yapılandırma fırsatı bulacaklar.



PERYÖN Akademi, Özak Global ile özel bir eğitim çalışması yaptı

PERYÖN Akademi kapsamında Özak Global yöneticileri için özel olarak düzenlenen “Geri Bildirim Becerileri Eğitimi” tamamlandı. RECTRA Eğitim ve Danışmanlık Kurucusu Murat Arslan tarafından verilen eğitimde; etkili geri bildirim vermenin ve almanın temel prensipleri, yapıcı iletişim teknikleri ile çalışan gelişimini destekleyen geri bildirim kültürünün iş yaşamındaki önemi ele alındı.





PERYÖN Şube Koordinasyon Toplantısı, Rahmi M. Koç Müzesi'nde gerçekleştirildi

PERYÖN Genel Merkezi, şubelerin ve temsilciliklerin faaliyetleri, gelecek dönem hedefleri ve iş birliği fırsatlarını değerlendirdiği Şube Koordinasyon Toplantısı'nı İstanbul'daki Rahmi Koç Müzesi'nde hayata geçirdi. PERYÖN Genel Sekreteri Sinem Sonuvar'ın hoş geldiniz konuşmasının ardından PERYÖN Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, PERYÖN Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Cenk Akıncılar ve etkinliğin sponsoru olan TokenFlex'in Kurumsal Hizmet Teknolojileri Genel Müdürü Erkin Uzun birer konuşma yaptı.

ESAS SOSYAL'DE 10. DÖNEM EĞİTİMLERİ TAMAMLANDI

Esas Sosyal'in genç istihdamında fırsat eşitliği odağıyla hayata geçirdiği, PERYÖN Akademi çatısı altında PERYÖN'ün paydaşı olduğu Şevket Sabancı Vizyonu'yla İlk Fırsat Programı'nın 10. dönemi eğitimleri tamamlandı.

Program boyunca gençlerin profesyonel ve kişisel gelişimlerini destekleyen farklı başlıklarda bir araya gelindi; bilgi, deneyim ve yeni bakış açıları paylaşarak kariyer yolculuklarına eşlik edildi.

Kariyerlerinin başlangıcındaki devlet üniversitesi mezunu gençler, bu program kapsamında aldıkları eğitimlerle yetkinliklerini güçlendiriyor, kariyerlerinin ilk adımlarını akranlarıyla eşit koşullarda atma imkânı buluyor ayrıca sunulan kişisel gelişim imkanlarıyla da destekleniyorlar. Sivil toplum kuruluşları ise nitelikli ve yüksek potansiyele sahip genç yeteneklerle güçleniyor.



'İş Hayatına İlk Adım ve
İş Etiği' Eğitimi



'Düşünceyi Tasarlama ve
Analitik Karar Alma Teknikleri' Eğitimi



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 başlandı 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 gözetten bir çerçeve oluşturmak üzere çalışmalarını tamamladı. İnsana Değer Ödülleri geleceğin çalışma hayatını gözetten, daha kapsayıcı ve yön gösterici bir çerçeveye geliştirildi. Jüri değerlendirmeyi yaparken şu kriterleri dikkate alacak: Stratejik etki, iletişim ve etkileşim, yenilikçilik kültürü, kurumsal liderlik, iş gücü tasarımı ve etkinliği, çalışan deneyimi, performans göstergelerindeki gelişim, teknoloji (yapay zekâ ve dijital) ve çeşitlilik, eşitlik, kapsayıcılık.

Önemli tarihler:

- Ön başvurular 7 Eylül 2026'da başladı 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 olarak belirlendi.
- Ödül töreni Mart 2027'de gerçekleştirilecek.



“AI Superpowered: HR Lead” Programı'nın 4. dönem kayıtları başlıyor

Türkiye'nin insan kaynakları alanındaki ilk ve tek uluslararası yapay zekâ odaklı sertifika programı, 4. dönemiyle devam edecek. Program, 4. döneminde de yapay zekâ çağında İK liderliğini yeniden tanımlamak isteyen profesyonellere stratejik liderlik, teknoloji entegrasyonu ve yapay zekâ odaklı uygulama becerileri kazandırmayı hedefliyor. 25 Eylül'de başlayıp 27 Kasım'da sona erecek eğitimde işe alımdan performans yönetimine, yetenek yönetiminden dijital dönüşüme kadar İK'nın tüm stratejik alanlarını yapay zekâ perspektifiyle ele almak isteyen liderler için kapsamlı ve uygulama odaklı bir gelişim yolculuğu sunuluyor.

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



“Her şeyi dijitalleştir, kritik anları insana bırak”



KORAY GÜLTEKİN BAHAR

Figopara CEO'su

KOBİ'lerin finansmana erişimini sağlayan dijital bir platform olan Figopara'nın CEO'su Koray Gültekin Bahar, teknoloji sektöründe başladığı profesyonel hayatını girişimci olarak sürdüren yeni nesil liderlerden biri. Finansal teknoloji, regülasyon teknolojileri alanında şirketler kurup satan Bahar, Figopara'nın yanı sıra yatırımcı olduğu şirketlerin de büyümesini destekliyor. Liderlik anlayışını “Sahiplenme, şeffaflık ve hız üzerine kuran” Bahar, yapay zekâ çağında liderleri birbirinden ayıracak temel becerinin insan yargısı olacağına inanıyor.

Kariyeriniz boyunca hem profesyonel hem de girişimci olarak farklı alanlarında görev aldınız. Bu çok disiplinli yolculuk, liderlik anlayışınızı nasıl şekillendirdi?

Sizin de belirttiğiniz gibi kariyerim boyunca hem kurumsal dünyanın içinde çalıştım hem de sıfırdan şirketler kurma şansım oldu. Teknolojinin, finansın, satışın içinde ve mutfağında yer aldım. Bence bu çok disiplinli yolculuğun bana kattığı en önemli şey, hiçbir fonksiyonu başkasının işi olarak görmemek. Bir ürünün nasıl geliştiği, bir müşterinin neden satın aldığı, neye ihtiyacı olduğu, bir bilançonun nasıl yönetildiğini aynı anda düşünebilmek liderlikte bütünsel bakışın temelini oluşturduğunu düşünüyorum.

Bu süreç girişimcilik tarafında ise bence alçak gönüllülüğü öğretti. Kurumsal hayatta kaynaklar hazır ama girişimcilikte her şeyi kendiniz inşa etmeniz gerekiyor ya da doğru insanları ekibinize katmanız gerekiyor. Girişimcilikte hata yaptığında da sonuçlarını doğrudan görüyorsun ve bedelini ödüyorsun. Bu deneyim ekip arkadaşarımla olan empati seviyemi çok artırdı. Tüm bu süreçlerin sonunda bugün Figopara'da liderlik anlayışımı 3 kelimeyle özetleyebilirim: Sahiplenme, şeffaflık ve hız.

“REGÜLASYON GÜVENİN KURUMSAL DİLİDİR”

Finansal teknoloji regülasyonu yoğun, maliyet baskısı yüksek ve insan temasının çok güçlü olduğu bir sektör. Böyle bir sektörde liderlik yapmak, sizi hangi açılardan farklı düşünmeye zorluyor?

Fintek liderliği bir denge sanatı gibi. Bir yandan teknoloji şirketi hızıyla hareket etmek gerekiyor, bir yandan da finansal kurum disipliniyle çalışmak zorundasınız. Regülasyonu bir fren olarak değil, uyumun çerçevesi olarak görüyorum. Müşterinin parasına ve verisine dokunuyorsanız güven her şeyden önce geliyor. Regülasyon, o güvenin kurumsal bir dili gibi.

Beni farklı düşünmeye zorlayan ikinci konu aslında maliyet disiplini. Sermayenin pahalı olduğu bir dönemde bir şirket yönetiyoruz. Her yatırımın geri dönüşünü net görmek, büyüme her şeyi affeder kolaycılığına kapılmamak gerekiyor. Üçüncüsü ise insan teması. Biz KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırıyoruz ve KOBİ dünyasında güven hala yüz yüze kuruluyor. O yüzden dijital olduğu kadar yüz yüze bir iletişim çok kritik. Teknoloji şirketi olmamıza rağmen sahada olmak, müşteriye dinlemek çok önemli ve biz de bunu başardık.

“HERKES KENDİ ALANININ GENEL MÜDÜRÜ”

Bugün hem CEO hem de sermayedar olarak insanı, kültürü ve organizasyonu yönetme biçiminizi nasıl tarif edersiniz?

Sermayedar şapkası uzun vadeli düşünmeyi, CEO şapkası ise bugünü yönetmeyi gerektiriyor. Ben bu ikisini sahiplenme kültürü ile birleştirmeye çalışıyorum. Figopara'da herkesin kendi alanının genel müdürü gibi davranmasını istiyorum ve ekibi de bu şekilde yönlendiriyorum. Bunun karşılığında da onlara şeffaflık



KORAY GÜLTEKİN BAHAR kimdir?

Doğu Akdeniz Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. İş hayatına FIT Solutions'ta yazılım geliştirici olarak başladı. Kurduğu ilk şirket olan Dotto'daki hisselerini sattıktan sonra, 2013 yılında regtech (regülasyon teknolojileri) şirketi Foriba'ya ortak oldu. 2019'da ise Foriba'nın dünyanın önde gelen vergi teknolojileri şirketi olan Sovos tarafından satın alınma sürecini yönetti. Şirket satışının ardından daha önce kurduğu fintek girişimi Figopara'ya odaklandı. Halen, Şubat 2020'den bu yana kurucu ortağı olduğu Figopara'da CEO olarak görevini sürdürüyor. TOBB Finansal Teknolojiler Meclis Başkanlığı görevini de yürüten Bahar, Endeavor girişimcisi ve aynı zamanda Endeavor Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi.

“İnsan ve kültür departmanından beklediğim iki stratejik çıktı var. Birincisi organizasyonun büyüme hızına dayanıklı olması. Bugün işe aldığımız kişinin 2 yıl sonra da şirkete uyması. İkincisi kültürün ölçeklenmesi. Küçükken kültür kendiliğinden yaşar ama büyürken bilinçli bir tasarım istiyor.”

borçluyum. Şirketin gerçek rakamlarını, hedeflerini, risklerini ekiple açıkça paylaşıyoruz. Şirkette çalışan herkes aslında “neredeydik, ne yaptık, nereye gidiyoruz”u çok iyi biliyor.

İnsanlar resmin tamamını gördüğünde çok daha doğru kararlar verebiliyor, bu çok önemli. Ayrıca kültürü oluşturan şey aslında şirketin çalışanlarının tamamı. Sadece tepe yönetimi değil, şirkete aldığımız her yeni arkadaşımız şirketin kültürünün gelişmesine katkı sağlıyor. O yüzden kültür tarafında mikro yönetimden özellikle kaçınıyorum. Doğru insanı bulmak için zaman harcar, sonra ona alan açarım. Hata yapma özgürlüğünün olmadığı yerde, inisiyatif de olmuyor. Benim işim yol göstermek, engelleri kaldırmak ve zor anlarda ekibe kalkan olmak. Bence doğru kültürü bu şekilde sağlayabiliyoruz.

“İNSAN VE KÜLTÜR YÖNETİM MASASININ ASLİ ÜYESİ”

İK’yi sadece destek fonksiyonu değil, stratejik bir yönetim alanı olarak nasıl konumluyorsunuz?

Bizim gibi bilgi ve güven üzerine kurulu bir şirket için en kritik varlık insan. Dolayısıyla insan kaynaklarının - ki bizde departmanın adı insan ve kültür - destek fonksiyonu olması matematiksel olarak mümkün değil. Figopara’da insan ve kültür yönetim masasının asli üyesi. İnsan ve kültür departmanı doğrudan bana bağlı olarak çalışıyor. Büyüme planımızı yaparken “Hangi yeteneği ne zaman kazanacağız” sorusu, “Hangi pazara gireceğiz” sorusuyla aynı toplantıda konuşuluyor, beraber karar veriyoruz. O yüzden insan ve kültür departmanından beklediğim iki stratejik çıktı var. Birincisi organizasyonun büyüme hızına dayanıklı olması. Bugün işe aldığımız kişinin 2 yıl sonra da şirkete uyması. İkincisi kültürün ölçeklenmesi. Küçükken kültür kendiliğinden yaşar ama büyürken bilinçli bir tasarım istiyor.

“ÇALIŞMA SAATİNE DEĞİL, ÜRETİMİN DEĞERİNE BAKIYORUZ”

Çalışan beklentileri son yıllarda hızla değişti. Anlam arayışı, esneklik, aidiyet, gelişim, psikolojik güvenlik gibi başlıklar öne çıkıyor. Figopara bu değişen çalışan beklentilerine nasıl yanıt veriyor?

Bu değişimi bir tehdit değil, kalite çıktısı olarak görüyorum. Bugünün çalışanı “Ne yapıyoruz” kadar, “Neden yapıyoruz” sorusunun da cevabını istiyor. Bizim bu soruya güçlü bir cevabımız var: Türkiye ekonomisinin bel kemiği olan KOBİ’lerin finansmana erişimini demokratikleştiriyoruz. 45 bini aşkın işletmeye dokunmuş bir platformda çalışıyoruz. Bu KOBİ’ler Türkiye istihdamının yüzde 70’ini sağlıyor ama finansal ekosistemden aldıkları pay sadece yüzde 7-8 seviyesinde. Bu oranı artırmak amacıyla çalışıyoruz ve tüm çalışanlarımız da bunun farkında.

Esenlik tarafında sonuç odaklıyız. Nerede, hangi saatte çalışıyorsundaki çok, neyin üretildiğine önem veriyoruz. Gelişim için ekip arkadaşlarımızın sorumluluk alanlarını hızla büyütüyoruz. Bunu yaparken teknolojiden de yoğun şekilde faydalanıyoruz. Gerçekten el oyalayan otomatikleştirilecek süreçleri, insan için sıkıcı bir iş olmaktan çıkartıp tamamen sistemlerle, yapay zekâ ajanlarıyla yapıyoruz.

Diğer yandan bence hızlı büyüyen bir şirketin en güzel yan hakkı, insanların kariyerinin hızla büyüebilmesi. Biz hızlı büyüyoruz, hızlı geliyoruz o yüzden birlikte çalıştığımız arkadaşlar da kariyerlerinde hızlıca ilerleyebiliyor. Psikolojik güvenlik konusunda ise kural basit: Fikir eleştirilerinde insan eleştirilmez. Bizim gerçekten “hayır” demeyi bilen çalışanlara ihtiyacımız var. Hayır diyeceği kişi yönetici olabilir, çalışma arkadaşı olabilir, müşteri olabilir. Gerçekten iyi olduğunu düşünmediği bir konu varsa, çalışanın rahatlıkla hayır diyebileceği özgürlük alanını ona yaratıyoruz.

“BERABER BÜYÜME KÜLTÜRÜNE SAHİBİZ”

Bir organizasyonda performans kültürü ile insana dokunan liderlik arasında nasıl bir denge kurulmalı? Şirketinizde bu dengeyi nasıl yönetiyorsunuz?

Bence bu ikisi birbirinin alternatifi değil de koşulu gibi. İnsana dokunmayan performans kültürü, korkuya dönüşüyor. Böylesi bir performans kültürünün doğru ölçüm yaptığından da emin değilim. Sağlıklı bir performans kültürü olmayan bir şirkette herkes kaybeder.

Figopara’da formülümüz aslında hedeflerde net ve iddialı, üslupta ise insani ve saygılı olmak gerekiyor. Hedeflerimiz çok şeffaf, herkes neyin beklendiğini çok iyi biliyor ama bir hedef tutmadığında ilk sorumuz “kim suçlu?” değil, “ne eksikti? Ekip olarak neyi eksik

yaptık? Sistemde ne yanlıştı?” oluyor. Geri bildirimi biriktirmeden, anında ve yüz yüze vermeye önem gösteriyoruz. İnsanlar adil bir sistemde çalıştığını hissettiklerinde yüksek çıktıyı, baskı olarak değil daha çok güven olarak okuyorlar. O yüzden beraber büyüme kültürüne sahip bir şirketiz, bu da performansımıza yansıyor diye düşünüyorum.

“MANUEL İŞLERİN YÜZDE 80’İNİ OTOMATİKLEŞTİRDİK”

Teknolojiyi kullanan bir şirketsiniz. Bunun yanı sıra yapay zekâ ve otomasyon, operasyonlardan müşteri deneyimine, gelir yönetiminden bakım süreçlerine kadar pek çok alanı dönüştürüyor. Sizce bu dönüşüm çalışanlar açısından en çok hangi becerileri öne çıkaracak?

Biz bu dönüşümü aslında teoride değil pratikte yaşıyoruz. Yapay zekâ destekli, müşterilerimize sunduğumuz bir asistanımız var, bir finans asistanı. Hala test aşamasında ve müşterilerimizden gelen geri bildirimlerle geliştirmeye devam ediyoruz. Operasyonlarımızın birçok noktasında biraz önce söylediğim gibi yapay zekâ ajanları ile otomasyonu derinleştiriyoruz. Eskiden manuel yapılan işlerin yüzde 80’i bugün tamamen otomatik bir şekilde ilerliyor.



Çalışan arkadaşlarımız bir birim iş yapabilirken yapay zekâ ajanları sayesinde aynı anda başka bir işi de yönetebiliyor. O yüzden gördüğüm net tablo rutin ve tekrarlayan işler hızla makineye geçiyor. İnsana kalan alan ise doğru soruyu sormak, bağlam kurmak ve karar vermek, bu sistemleri geliştirmekte aktif rol almak. Bu yüzden önümüzdeki dönem en önemli beceriler, veri okuryazarlığı, eleştirel düşünme, öğrenme çevikliği olacak. Bu yeni araçları kullanmak, öğrenmek, araştırmak gerekecek. Asıl fark aslında aracın çıktısını sorgulayabilmekte. Bence bu beceri çok önem kazanacak.

SEÇENEKLER YAPAY ZEKÂDAN, SON KARAR İNSANDAN

Yapay zekâ birçok işi dönüştürüyor. Sizce önümüzdeki beş yılda yöneticileri birbirinden ayıracak en kritik liderlik becerisi ne olacak?

5 yıl sonra ayırt edici olacak beceri bence insan yargısı. Yapay zekâ seçenekleri çoğaltacak, hızlandıracak ama en doğru olduğuna, hangi riskin alınacağına, ekibin nasıl motive edileceğine yine insan karar verecek. Bu yaptığımız iş insana dokunan bir iş. Teknolojiyi derinlemesine anlayan ama kararların etik ve insani boyutunu asla ıskalamayan liderler öne çıkacak. Örneğin, şirketim Figopara bir platform şirketi. Bu nedenle bankalarla, müşterilerimizle, KOBİ’lerle, çalışanlarımızla kurduğumuz ilişkiyi bir makinenin yönetmesi mümkün değil. Ancak, makine iş yapış şeklimizi kolaylaştıran, verimliliği artıran bir paydaş.

“KOBİ PATRONLARI KARŞISINDA İNSAN İSTİYOR”

Teknoloji hızla gelişirken, finans dünyasında insan faktörü hala kritik önem taşıyor. Dijitalleşme ile insan dokunuşu arasındaki dengeyi nasıl kuruyorsunuz?

İşimizin özü güven ve güven de tek başına algoritma ile kurulmuyor. Platformumuz uçtan uca dijital. Mikro bir KOBİ, dakikalar içerisinde başvurusunu yapıp finansmana erişebiliyor ama o KOBİ’nin telefonun ucunda bir insana ulaşabilmesi, ulaşabileceğini bilmesi aslında dijital deneyimin güvenilirliğini katlıyor. KOBİ patronunun hala karşısında bir insanla konuşup bazı soruları sormaya ihtiyacı var. Bu soruların cevabını bugünkü teknoloji alt yapımız ile yapay zekâyla verebiliyor olsak da yüz yüze iletişime öncelik veriyoruz. Çünkü biz yapay zekâyı çalışanlarımızın müşterilerimize sunabilecekleri akıllı öneriler için kullanıyoruz. Kısaca müşteriye temas noktası bir insan ve insan olmaya devam edecek. Aslında formülümüz şu: Her şeyi dijitalleştir, kritik anları insana bırak. İlk tanışma, zor bir dönemde çözüm arayışı, karmaşık ihtiyaç, buralarda da insan dokunuşundan taviz verme. Dijitalleşme bizim için insanı ortadan kaldırmak değil, insanın vaktini gerçekten değer ürettiği yere taşımak.

İK'nın yönetim kuruluna uzanan güç yolculuğu

Pandemiyle birlikte iş sürekliliğinden çalışan sağlığına, uzaktan çalışmadan kurum kültürüne kadar şirketlerin en kritik gündemleri, İK liderlerinin sorumluluk alanına girdi. Pandeminin hemen ardından yapılan araştırmalarda İK profesyonellerinin yüzde 59'u fonksiyonun şirket stratejileri üzerindeki etkisinin arttığını söylerken, bugün ABD'de halka açık şirketlerin yüzde 69'unda CHRO'ların yönetim kurullarıyla etkileşiminin son üç yılda yükseldiği görülüyor. Bir zamanlar ağırlıklı olarak bordro, işe alım ve çalışan ilişkileriyle anılan İK; artık büyüme, verimlilik, liderlik, organizasyon tasarımı ve yapay zekâ dönüşümünün de önemli aktörlerinden biri. Bu çok görevli yapı İK liderlerini yönetim kurulu ve icra kurulu masasına taşıyor ancak bu yolculuk her şirkette aynı hızda ve aynı yönde ilerlemiyor.

CEO'ların yüzde 89'u CHRO'nun uzun vadeli ve kârlı büyümede merkezi bir rol üstlenmesi gerektiğini düşünüyor ancak yalnızca yüzde 45'i kendi şirketinde bu rolü mümkün kılan koşulların bulunduğunu söylüyor. Dolayısıyla İK için artık temel mesele yönetim masasında bir koltuk edinmek değil; artan sorumluluğunu gerçek yetki, kaynak ve karar gücüne dönüştürebilmek. Yapay zekâ çağında İK'nın stratejik yükselişinin kalıcı olup olmadığını da bu dönüşüm belirleyecek.



Pandemide belirgin biçimde artan İK görünürlüğü, kalıcı ve yapısal bir karar gücüne dönüştü mü? Bu soruya hemen “evet” yanıtını vermek zor çünkü araştırmalar tek yönlü bir yükseliş hikâyesi anlatmıyor. Ancak bu yönde çok önemli bir ivme olduğunu, hatta bunun bir zorunluluk haline geldiğini düşünenlerin oranı yüksek. CHRO’nun C-suite ve yönetim kurulundaki varlığı ve teması artarken sorumluluk, yetki ve iş sonuçlarına etki arasında yeni bir açık oluşuyor. Yapay zekâ ise bu dönüşümün ne kadar gerçek olduğunu ortaya çıkaracak yeni sınav haline geliyor.

Masada yer bulma tartışmasından güç tartışmasına

İnsan kaynaklarının uzun yıllar boyunca üst yönetim nezdindeki temel meselesi, “masada yer bulmak”tı. Pek çok şirkette İK işe alım, bordro, yan haklar, eğitim ve çalışan ilişkileriyle tanımlanan bir destek fonksiyonu olarak görülüyor; şirket stratejisini şekillendiren değil, alınan kararların insana ilişkin sonuçlarını yöneten bir konumda kalıyordu. Pandemi, bu yerleşik iş bölümünü derin bir şekilde üstelik çok kısa bir sürede sarstı.

Uzaktan çalışma, çalışan sağlığı, psikolojik güvenlik, iş sürekliliği, esneklik, kültür ve liderlik, sürdürülebilirlik, teknolojik dönüşüm gibi başlıklar aynı anda şirketlerin en kritik gündemine dönüştü. İnsanla ilgili kararlar, maliyet, itibar ve kurumsal dayanıklılık meselesi haline geldi. Böylece İK liderleri yalnızca çalışan politikalarını uygulayan yöneticiler değil, kurumların kriz koşullarında faaliyetini sürdürebilmesi için CEO’ya ve üst yönetime yön veren aktörler olarak görünürlük kazandı.

Bugün tartışma artık yalnızca CHRO’nun masada bulunup bulunmaması değil. Asıl mesele, o masada ne kadar erken devreye girdiği, hangi kararları şekillendirebildiği ve artan sorumluluğunun bütçe,

Ücret araştırmaları da İK’nın yükselişinin bir başka göstergesi. Equilar’ın 2025 HR Executive Pay Trends araştırmasına göre, Equilar 500 şirketlerinde üst düzey İK yöneticilerinin medyan toplam ücreti bir yılda yüzde 18 artarak 2,3 milyon dolardan 2,8 milyon dolara yükseldi. En yüksek ücretli 50 CHRO’nun medyan toplam ücreti 3,7 milyon dolara ulaştı.

kaynak ve otoriteyle desteklenip desteklenmediği. Başka bir ifadeyle İK için yeni soru “Masada mıyız?” değil, “Masadaki ağırlığımız ne?” sorusu.

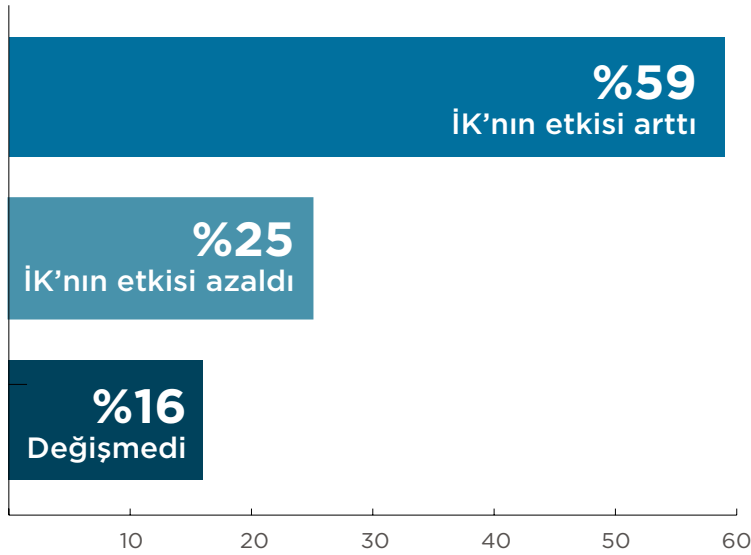
Pandeminin açtığı alan

Pandemi sonrasındaki ilk araştırmalar, İK’nın stratejik görünürlüğünde belirgin ancak şirketlere eşit dağılmayan bir artışa işaret ediyor. BenefitsPRO ve ADP’nin Mayıs 2022’de ABD’deki 108 İK profesyoneliyle gerçekleştirdiği araştırmada katılımcıların yüzde 59’u, pandeminin İK’nın şirket stratejileri üzerindeki etkisini artırdığını söyledi.¹ Katılımcıların yüzde 37’si, pandeminin başlangıcından sonra şirketlerindeki İK liderinin C-suite’e katıldığını belirtti. Pandemi öncesinde üst yönetimde yer alanlarla birlikte, araştırmadaki şirketlerin yüzde 72’sinde İK’nın C-suite’te temsil edildiği hesaplandı.



Ancak aynı araştırmanın daha az öne çıkarılan sonucu, yükselişin her şirkette yaşanmadığını gösteriyor. Katılımcıların yüzde 25'i pandemide İK'nın etkisinin azaldığını, yüzde 16'sı ise değişmediğini söyledi. Dolayısıyla kriz, İK için otomatik bir güç artışı yaratmadı, bazı şirketlerde stratejik alan açarken bazılarında fonksiyonun etkisini daralttı.

Pandeminin İK etkisine yansıması



Araştırma kaynak tarafında da iyimser bir beklentiye de ortaya koydu. Katılımcıların yüzde 74'ü üç ila beş yılda İK bütçesinin artmasını, yüzde 48'i ise artışın yüzde 10'u aşmasını bekliyordu. Yüzde 58, C-suite'in İK ve yan haklar stratejilerine katılımının takip eden beş yılda artacağını öngörüyordu. Bunlar gerçekleşmiş sonuçlar değil, 2022'de dile getirilen beklentiler. Yine de pandeminin hemen ardından İK'ya yönelik kurumsal iştahı göstermesi bakımından anlamlı.

ADP araştırmasının kapsamı da dikkat çekici sonuçlara sahip. Katılımcıların yüzde 91'i 1000-4 bin 999 çalışanı bulunan şirketlerde görev yapıyor, yüzde 60'ı karar verici veya C-Level pozisyonda bulunuyordu. Bu nedenle sonuçlar küresel iş dünyasının tamamına genellenmemeli; ağırlıklı olarak orta ve büyük ölçekli şirketlerdeki İK profesyonellerinin algısını yansıtan bir başlangıç fotoğrafı olarak okunmalı.

Kriz geçtikten sonra İK masada kaldı mı?

Pandemiden birkaç yıl sonra yayımlanan çalışmalar, CHRO'nun üst yönetim ve yönetim kuruluyla temasının sürdüğünü gösteriyor. The Conference Board'un 2025'te yaptığı ABD ve Avrupa merkezli araştırması, CHRO'ların yönetim kurullarıyla ilişkisindeki değişimin yalnızca görünürlükten ibaret olmadığını da gösteriyor.² Araştırmaya katılan halka açık şirketlerin yüzde

69'unda, CHRO'nun yönetim kuruluyla etkileşimi son üç yılda artmış. Şirketlerin yüzde 39'unda CHRO bütün yönetim kurulu toplantılarına, yüzde 20'sinde ise toplantıların çoğuna katılıyor. Bir başka ifadeyle, araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık üçte ikisinde insan ve organizasyon gündemi artık yönetim kurulu görüşmelerinin düzenli bir parçası.

Değişim, yönetim kurullarının bileşimine de yansıyor. İnsan sermayesi alanında yetkinlik ve deneyim beyan eden bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı, Russell 3000 şirketlerinde 2018'de yüzde 10,2 iken 2024'te yüzde 25,5'e; S&P 500 şirketlerinde ise yüzde 16,2'den yüzde 38,3'e yükseldi. Bu tablo, iş gücü, liderlik, kurum kültürü ve yetenek risklerinin artık yalnızca İK fonksiyonunun değil, kurumsal yönetimin temel başlıkları arasında değerlendirildiğine işaret ediyor.

The Conference Board ABD İnsan Sermayesi Merkezi Lideri Diana Scott, pandemiyi CHRO rolünün dönüşümünde kritik bir eşik olarak tanımlıyor. Scott, "Şirketler iş gücü yönetimini, çalışan esenliğini ve organizasyonel dayanıklılığı yeniden düşünmek zorunda kaldı" diyor. Scott'a göre yapay zekânın yükselişi, nüfusun hızla yaşlanması ve çalışan beklentilerindeki değişim ise CHRO'nun üst yönetim ve yönetim kuruluna bütünüyle entegre olmasını kalıcı bir gerekliliğe dönüştürüyor.



Bununla birlikte araştırma, yönetim kurulu toplantılarına daha sık katılmanın tek başına stratejik etki anlamına gelmediğini de ortaya koyuyor. CHRO'nun iş ve finans stratejisi, operasyonel verimlilik, geleceğin liderlik kadrosunun hazırlanması, birleşme ve satın almalar ile büyüme kararlarına ne ölçüde dahil edildiği belirleyici oluyor. Bu etkinin güçlenmesi ise CHRO'nun ticari ve finansal yetkinliği kadar, CEO'nun desteğine ve yönetim kuruluyla doğrudan, güvene dayalı bir ilişki kurabilmesine bağlı.

Avea Danışmanlık Kurucusu Dr. İnci Gülsün Özkul, 2026'ya gelindiğinde İK'nın gündeminin liderlik, organizasyon tasarımı, yetenek, dönüşüm, veri analitiği, yapay zekâ, iş gücü planlaması ve insan sermayesi risklerini kapsayan çok daha geniş bir alana taşındığını belirtiyor ve ekliyor: "Ancak burada kritik bir ayrım var çünkü İK'nın sorumluluk alanının genişlemesi, karar gücünün aynı ölçüde arttığı anlamına gelmiyor. Türkiye'de İK'nın teknik ve metodolojik kapasitesi önemli ölçüde gelişti ancak İK'nın işletmenin stratejik kararlarının oluşumundaki belirleyiciliği aynı hızda artmadı."

Masada olmak gücün kanıtı mı?

CHRO'nun üst yönetimde yer alması, insan ve organizasyon konularının şirket stratejisinin merkezine taşındığını gösterebilir. Ancak 2024 yılında The International Journal of Human Resource Management'ta yayımlanan bir çalışma, bu yükselişin arkasında farklı bir dinamiğin de bulunabileceğine işaret ediyor.³ 2006-2020 döneminde S&P 500 şirketlerini inceleyen araştırmaya göre, aynı sektördeki şirketlerde CHRO pozisyonu yaygınlaştıkça diğer şirketlerin de üst yönetimlerine CHRO dahil etme olasılığı artıyor. Başka bir ifadeyle şirketler, özellikle belirsizlik dönemlerinde rakiplerinin ve sektörlerindeki öncü kuruluşların yönetim yapılarını örnek alabiliyor.

Bu bulgu, CHRO'nun üst yönetimde bulunmasının önemini azaltmıyor ancak koltuğun varlığı ile o koltuğun sağladığı etkiyi birbirinden ayırmayı gerektiriyor. Bir şirketin organizasyon şemasında CHRO'ya yer vermesi, bu yöneticinin iş stratejisi, yatırım, verimlilik ya da büyüme kararlarını gerçekten etkilediğini tek başına kanıtlamıyor. Dolayısıyla asıl soru, CHRO'nun yönetim masasında bulunup bulunmadığından çok, kararlar şekillenirken ne ölçüde söz sahibi olduğu.

Russell Reynolds Associates'in çalışması da rolün üst düzey paydaşlara yaklaştığını gösteriyor: CHRO'ların zamanlarının yüzde 80'inden fazlasını en kıdemli paydaşlarla; C-suite'te geleceğin liderlik kadrosunun hazırlanması, geleceğin iş gücüne hazırlık ve dönüşüm gibi hassas konular üzerinde geçirebildiği belirtiliyor. Aynı kuruluşun 2024 çalışmasında ortalama CHRO görev süresinin 2022 ve 2023'teki 3,9 yıldan 4,5 yıla çıktığı aktarılıyor.⁴

Güçlü İK liderlerinin kurum açısından süreklilik taşıyan bir değere dönüşmesi, pandemide kazanılan görünürlüğün tümüyle geçici olmadığını düşündürüyor. Ücret verileri de rolün piyasa değerindeki yükselişe işaret ediyor. Equilar'ın 2025 HR Executive Pay Trends araştırmasına göre, Equilar 500 şirketlerinde üst düzey İK yöneticilerinin medyan toplam ücreti bir yılda yüzde 18 artarak 2,3 milyon dolardan 2,8 milyon dolara yükseldi. En yüksek ücretli 50 CHRO'nun medyan toplam ücreti 3,7 milyon dolara ulaştı. Ücret artışı karar gücünü tek başına kanıtlamıyor ancak şirketlerin üst düzey İK liderliğine biçtiği ekonomik değer in yükseldiğini gösteren destekleyici bir işaret olarak okunabilir.

Bununla birlikte koltuğun önemi, koltuğun güvenli olduğu anlamına gelmiyor. Talent Strategy Group'un 2026 CHRO Trends araştırması, Fortune 200 şirketlerinin 31'inin 2025 yılında yeni bir CHRO veya CPO atadığını ve yıllık değişim oranının yüzde 16'ya ulaştığını gösteriyor.⁵ Görev süresindeki artış ile yüksek değişim oranı birlikte okunduğunda daha nüanslı bir tablo ortaya çıkıyor. Başarılı CHRO'lar daha uzun tutulurken rolün genişleyen kapsamı, performans beklentisi ve dönüşüm baskısı lider değişimlerini hızlandırabiliyor.





C-suite'te bulunmak gerçek güç anlamına geliyor mu?

İK'nın yükselişine ilişkin verilerin en önemli sınırı, temsil ile etkiyi aynı şey gibi gösterme riski. Bir CHRO'nun CEO'ya raporlaması, icra kurulu toplantılarına katılması veya yönetim kuruluna sunum yapması, şirket stratejisini gerçekten şekillendirebildiği anlamına gelmeyebilir.

Accenture'ın dünya çapında 570 CEO ile yaptığı araştırma bu farkı çarpıcı biçimde ortaya koyuyor. CEO'ların yüzde 89'u CHRO'nun uzun vadeli ve kârlı büyümede merkezi bir rol üstlenmesi gerektiğini söylerken, yalnızca yüzde 45'i kendi şirketinde CHRO'nun bu rolü oynayabilmesi için gerekli koşulların oluşturulduğunu belirtiyor. Accenture'a göre CHRO'ların yalnızca yüzde 29'u hem büyümeye liderlik edebilecek profile hem de bunu mümkün kılan kurumsal koşullara sahip. CEO'ların beklentisiyle şirketlerin sunduğu yetki ve ortam arasındaki fark, İK'nın yükselişinin neden her kurumda yapısal hale gelemediğini açıklıyor.⁶

Walmart İnsan Kaynakları Başkanı Donna Morris de İK liderinin yalnızca CEO'ya raporlamasının yeterli olmadığını, yönetim kuruluyla doğrudan ve güçlü bir ilişki kurması gerektiğini söylüyor. Morris'in dikkat çektiği gibi, yönetim masasında bir koltuğa sahip olmak ile o koltuğu etkili biçimde kullanmak arasında önemli bir fark var. Johnson & Johnson'ın eski CHRO'su Peter Fasolo ise bu etkiyi yaratabilmek için İK liderinin iş dünyasının diliyle konuşması gerektiğini şu sözlerle vurguluyor: "Bir CEO gibi CHRO da büyümeyi, inovasyonu ve hissedar

beklentilerini karşılayacak yetkinlikleri düşünmeli. İK'nın yönetim masasında kalıcı olabilmesi, insan gündemini iş sonuçlarıyla ilişkilendirebilmesine bağlı."

İK stratejiye dahil olunca ne değişiyor?

Unilever'in deneyimi, İK liderinin üst yönetimde yer almasının şirkete nasıl somut katkılar sağlayabileceğini gösteriyor. Şirketin eski CHRO'su ve üst yönetim ekibi üyesi Leena Nair'in öncülük ettiği geleceğin iş gücü yaklaşımı kapsamında, çalışanların yetkinlikleri farklı birimlerdeki proje ve görevlendirmelerle eşleştirildi. Böylece yetenek ihtiyacının yalnızca dışarıdan işe alımla karşılanması yerine, şirket içinde mevcut olan ancak yeterince görünmeyen bilgi ve becerilerin harekete geçirilmesi amaçlandı.

Bu yaklaşımın önemli araçlarından biri olan FLEX adlı şirket içi yetenek platformu, çalışanlara kendi görevlerinin dışında farklı projelerde deneyim kazanma olanağı sundu. Platformun yayımladığı vaka çalışmasına göre, uygulama yaklaşık 700 bin saatlik çalışma kapasitesini açığa çıkarırken, görevlendirmelerin yüzde 70'i farklı fonksiyonlar arasında gerçekleşti. Kadın çalışanlar platform üzerinden sunulan fırsatların yüzde 67'sinden yararlandı, genel verimlilikte ise yüzde 41'e varan bir iyileşme kaydedildi.⁷

Bu örnek, CHRO'nun yönetim masasında bulunmasının gerçek karşılığının yalnızca İK politikalarında değil, şirketin kaynaklarını nasıl kullandığında ortaya çıktığını

gösteriyor. İK stratejik kararlara erken aşamada dahil olduğunda, şirket ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri daha hızlı bulabiliyor, çalışanların gelişim olanaklarını genişletebiliyor ve mevcut insan kaynağından daha yüksek değer yaratabiliyor.

Daha fazla sorumluluk, daha az yetki

Seramount'un 2026'da yayımlanan çalışması, bu gerilimi 100 CHRO ve üst düzey İK lideriyle gerçekleştirilen dinleme turundan çıkan üç ortak örnekle açıklıyor. Çalışma nicel ve temsil gücü yüksek bir küresel anket değil, farklı sektörlerden İK liderlerinin tekrar eden deneyimlerini ortaya koyan nitel bir araştırma. Bu yönüyle oranlardan çok, CHRO etkisinin nerede ve neden tıkanıp tıkanmadığını anlamamıza yardım ediyor.

Modern CHRO'dan insan sermayesi stratejisti, kültür

lideri, geleceğin liderlik kadrosunu hazırlayan bir yönetici, teknoloji lideri, iş tasarımı mimarı, çalışan esenliği sorumlusu ve birleşme süreçlerinin insan boyutunu yöneten aktör olması bekleniyor. Buna karşılık Seramount'un temel tespiti şu: CHRO'lar insanla ilgili sonuçların sorumluluğunu taşıyor ancak bu sonuçları doğuran şirket stratejisini her zaman şekillendiremiyor. Başka bir ifadeyle İK, sonucu sahipleniyor fakat sonuca giden kararların tamamında aynı yetkiye sahip değil.

Araştırmaya katılan CHRO'lar CEO'yla bire bir ilişkilerinde güvenilen bir sırdaş ve risk danışmanı olduklarını, fakat karar tam icra kuruluna taşındığında etkilerinin zayıflayabildiğini anlatıyor. Bir finans sektörü CHRO'sunun "CEO'yla bire bir görüştüğümde en etkili olduğumu hissediyorum, etkinin koptuğunu gördüğüm yer icra kurulu ortamı" sözleri, kişisel güven ile kurumsal çekim gücü arasındaki farkı özetliyor.⁸

ŞAPKA ÇOK, ZAMAN AZ

CHRO'nun resmî görev tanımını aşan ve sürekli genişleyen sorumluluk alanı





Bugünün CHRO'su aynı anda pek çok şapka takıyor. Bir gün yönetim kuruluyla geleceğin liderlik kadrosunu ve kritik görevler için yedekleme planlarını konuşurken, ertesi gün yapay zekânın işleri nasıl dönüştüreceğini, çalışanların neden kurumdan uzaklaştığını veya bir birleşmenin kültür üzerindeki etkisini yönetmesi bekleniyor. Seramount'un ifadesiyle modern CHRO; insan sermayesi stratejistinden teknoloji liderine, iş tasarımı mimarından kültür taşıyıcısına kadar resmî görev tanımının çok ötesine geçen rolleri üstleniyor. Bu genişleme İK'nın stratejik önemini artırıyor; ancak aynı zamanda kritik bir soruyu da beraberinde getiriyor: CHRO'nun sorumlulukları büyürken yetkisi ve zamanı da aynı ölçüde artıyor mu?

İnsan risklerini iş sonuçlarına tercüme etme sorunu

Seramount'un üçüncü örüntüsü yalnızca şirketlere değil, İK liderlerine de eleştiri yöneltiyor. CHRO'lar yetkinlik açığını, kültürel gerilimi ve güven kaybını erken fark edebiliyor ancak bu riskleri finansal hedef, operasyon takvimi, seçenek, maliyet ve ödünleşim diliyle üst yönetime taşımakta zorlanabiliyor. İnsan verileri karar girdisine dönüşmeyince riskler erteleniyor; hedeflerin aksaması, tükenmişlik ve bağlılık kaybı ise yeniden yalnızca İK'nın çözmesi gereken sorunlar olarak fonksiyona dönüyor.

Harvard Law School Forum on Corporate Governance'da yayımlanan 2025 değerlendirmesi de CHRO'nun yönetim kurulu düzeyinde etkili olabilmesi için üç koşulu öne çıkarıyor. Bunlar kurula doğrudan erişim, yönetici ve operasyon meselelerinde tarafsızlığının korunması ve iş gücü riskleri hakkında açık konuşabilmesini sağlayan güven ilişkisi. Bu üç koşul yoksa görünürlük, gerçek etkiye dönüşmeden sembolik kalabiliyor.

Yapay zekâ İK'nın yeni güç sınavı

Pandemi İK liderlerini sağlık, esneklik ve iş sürekliliği üzerinden kriz masasına taşıdı. Yapay zekâ ise CHRO'yu çok daha temel şu soruyla karşı karşıya bırakıyor: İnsan ile teknoloji arasındaki yeni iş bölümü nasıl kurulacak? Hangi işler otomasyona devredilecek, hangi roller yeniden tasarlanacak, hangi beceriler büyüyecek, çalışanlar bu dönüşüm içinde nasıl gelişecek ve güven nasıl korunacak?

PwC'nin 2026 AI Jobs Barometer araştırması, iş gücü dönüşümünün hızını somutlaştırıyor.⁹ Yapay zekâyâ en fazla maruz kalan şirketlerde verimlilik artışı, en az maruz kalanlara göre yüzde 40 daha yüksek. Yapay zekâyâ en fazla maruz kalan işlerde ihtiyaç duyulan beceriler, diğer işlere göre iki kattan daha hızlı değişiyor. Bu işlere eklenen yeni görevlerin empati, muhakeme ve yaratıcılık gibi insani becerilere dayanma olasılığı 2,5 kat daha fazla.

Daha çarpıcı değişim kariyerin ilk basamaklarında görülüyor. Yapay zekâyâ en açık başlangıç seviyesi rollerin liderlik ve stratejik düşünme gibi geleneksel olarak kıdemli çalışanlardan beklenen becerileri talep etme olasılığı yedi kat daha yüksek. Yapay zekânın "kıdemlileştirdiği" giriş seviyesi roller, 2019'dan bu yana yüzde 35 büyürken yüksek AI maruziyetine sahip sektörlerde erken kariyer ilanları genel olarak yatay seyrediyor. Rutin işlerin azalması, genç çalışanların işi öğrenerek ilerlediği klasik kariyer merdivenini sıkıştırıyor.

Bu tablo CHRO'ya yalnızca çalışanlara AI eğitimi verme görevi yüklemiyor. İşlerin, kariyer basamaklarının, gelişim modellerinin ve liderlik hattının yeniden tasarlanmasını gerektiriyor. Yapay zekâ dönüşümünde İK karar aşamasında yer alıyorsa pandemide kazandığı

stratejik konum güçlenebilir. İK yalnızca teknoloji kararı verildikten sonra çalışanları uygulamaya hazırlamakla görevlendiriliyorsa, masadaki yeri hâlâ uygulayıcı düzeyinde kalıyor.

Seagate CHRO'su Patricia Frost da bu nedenle "Her CHRO, yapay zekâ tartışmasının merkezinde olmalı. Bu dönüşüme liderlik etmeli" diyor. Çünkü yapay zekâ artık yalnızca hangi teknolojinin kullanılacağıyla ilgili değil; işlerin nasıl tasarlanacağını, hangi görevlerin dönüşeceğini ve çalışanların hangi yeni yetkinliklere ihtiyaç duyacağını belirleyen bir yönetim konusu.

Korn Ferry'nin 2025 yılında 50'den fazla ülkeden 756 İK lideriyle gerçekleştirdiği araştırma, büyüme ve maliyet verimliliğinin CHRO'ların temel stratejik öncelikleri arasına girdiğini gösteriyor.¹⁰ Spencer Stuart yapay zekâ ve iş gücü dönüşümünü; beceri bazlı planlama, sürekli yeniden beceri kazanma, sorumlu yönetim ve şeffaf iletişimle birlikte yeni CHRO'nun temel sorumlulukları arasında sayıyor. Deloitte ise modern C-suite'in genişleyen rollerini incelerken sorumluluk alanlarının iç içe geçmesinin sahiplik ve iş birliği açısından yeni bir belirsizlik yarattığını belirtiyor.

İki farklı İK dünyası ortaya çıkıyor

Araştırmalar tüm şirketlerin aynı noktada olmadığını açıkça gösteriyor. ServiceNow ve ThoughtLab'in 1225 üst düzey İK yöneticisini kapsayan araştırmasında, teknoloji ve veriyi dönüşüm için en proaktif kullanan "İK yenilikçileri" katılımcıların yalnızca yüzde 14'ünü oluşturuyor. Dijital açıdan ileri şirketlerde bu liderlerin yaklaşık onda dokuzu İK ve yetenek stratejisini C-suite öncelikleriyle uyumlu hale getirirken, başlangıç seviyesindeki şirketlerde aynı oran yüzde 33'te kalıyor. İleri şirketlerde CHRO'ların CEO'yla dönüşüm ortaklığı kurma oranı yüzde 34, başlangıç düzeyindekilerde yüzde 17.

Bir tarafta CHRO'nun CEO'ya ve yönetim kuruluna yakın olduğu; iş tasarımı, beceri mimarisi, kültür, teknoloji ve dönüşüm gündemini birlikte yönettiği şirketler var. Diğer tarafta İK'nın sorumluluk listesi genişlese de bütçe, yetki ve karar mekanizmalarına erişiminin aynı ölçüde değişmediği şirketler bulunuyor. Bu nedenle "İK'nın itibarı arttı" cümlesi genel olarak doğru olabilir; fakat "İK her şirkette stratejik güce kavuştu" sonucuna varmak mümkün değil.

İK'nın yeni dönemdeki gücü, çalışan deneyimi hakkında en fazla bilgiye sahip olmasından değil, bu bilgiyi işin geleceğine ilişkin kararlara dönüştürebilmesinden gelecek. Bunun için veri ve teknoloji okuryazarlığı kadar iş modeli bilgisi, finansal dil, organizasyon tasarımı, bağımsızlık ve zor soruları yönetim masasına taşıyabilme cesareti gerekiyor.

İK İÇİN ASIL SINAV ŞİMDİ BAŞLIYOR

Pandemi, insanla ilgili kararların iş stratejisinden ayrı düşünülmemeyeceğini göstererek İK liderlerine yönetim masasında daha görünür bir yer açtı. C-suite temsili, yönetim kuruluyla artan etkileşim, görev süreleri ve ücretler bu yükselişin yalnızca söylem düzeyinde kalmadığına işaret ediyor. Ancak Accenture, Seramound ve akademik çalışmalar aynı zamanda kritik bir uyarı yapıyor: Artan beklenti ve sorumluluk, her şirkette aynı ölçüde karar yetkisine dönüşmüyor.

Egon Zehnder Türkiye Yönetici Ortağı Murat Yeşildere de kritik bir noktaya değiniyor: "Masada olmak, her zaman stratejik katkı sağlamak anlamına gelmiyor. Yönetim kurulları artık yalnızca çalışan bağlılığı, işe alım veya yetenek kaybı göstergelerini görmek istemiyor. Şirketin büyüme planı için hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu, yapay zekânın iş gücünü nasıl değiştireceğini ve kritik pozisyonlar için hazır liderlerin bulunup bulunmadığını bilmek istiyor. Dolayısıyla geleceğin CHRO'sundan beklenen yalnızca insanı bilmek değil, işi insan üzerinden okuyabilmek."

Yapay zekâ bu nedenle İK'nın ikinci yükseliş dalgasından çok, ilk yükselişinin gerçekliğini sınavan bir eşik. CHRO insan-makine iş bölümünü, beceri dönüşümünü, kariyer yollarını, organizasyon tasarımı ve güveni şekillendiren kararların başında yer alırsa İK'nın stratejik gücü kalıcı hale gelecek. Fonksiyon yalnızca başkalarının aldığı teknoloji ve verimlilik kararlarının çalışanlar üzerindeki sonuçlarını yönetirse, pandemide kazanılan görünürlük daha ağır bir görev tanımına dönüşmekle sınırlı kalacak.

1 - BenefitsPRO & ADP, A Seat at the Table: How the Pandemic Changed HR's Influence, Outlook and Priorities, 2022. Rapora erişmek için tıklayın.

2 - A Seat at the Table - How the Pandemic Changed HR's Influence, Outlook and Priorities

3 - <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2024.2324104>

4 - <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/global-chro-turnover-index/the-chro-of-the-future>

5 - Talent Strategy Group CHRO Trends 2026

6 - Accenture CHRO araştırması

7 - Unilever FLEX vaka çalışması

8 - <https://seramound.com/events/why-chro-influence-is-stalling-in-the-c-suite-and-what-it-will-take-to-break-through/>

9 - PwC 2026 AI Jobs Barometer

10 - Korn Ferry 2025 CHRO araştırması



MURAT YEŞİLDERE

Egon Zehnder Yönetici Ortağı

ŞİMDİ GÜNDEMİ BELİRLEME ZAMANI

Bir zamanlar İK liderlerinin en önemli mücadelesi yönetim masasındaki yerini kazanmaktı. Bugün ise soru değişti: İK masada mı değil mi değil, masadaki kararları ne ölçüde etkiliyor?

2000'li yılların başında insan kaynaklarının işe alım, ücret, performans ve çalışan ilişkilerinden sorumlu operasyonel bir fonksiyon olmadığı; şirket stratejisinin oluşturulmasında da söz sahibi olması gerektiği anlatılıyordu. Pandemi bu dönüşümü hızlandırdı. Ardından yapay zekâ, beceri dönüşümü, organizasyonel verimlilik ve yeni çalışma modelleri geldi.

Bugün insan sermayesi, iş stratejisinin yanında duran ayrı bir başlık değil; stratejinin temel bileşenlerinden biri. The Conference Board'un 2025 araştırmasına göre kamu şirketlerinin yaklaşık yüzde 70'inde CHRO'ların yönetim kurullarıyla etkileşimi son üç yılda arttı. Bu tablo, İK liderinin şirketin geleceğine ilişkin kararlardaki rolünün güçlendiğini gösteriyor.

Ancak kritik bir ayrım var: Masada olmak, her zaman stratejik katkı sağlamak anlamına gelmiyor. Bence İK liderliğinin önündeki yeni sınav tam da bu. Yönetim kurulları artık yalnızca çalışan bağlılığı, işe alım veya yetenek kaybı göstergelerini görmek istemiyor. Şirketin büyüme planı için hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu, yapay zekânın iş gücünü nasıl değiştireceğini ve kritik pozisyonlar için hazır liderlerin bulunup bulunmadığını bilmek istiyor.

Dolayısıyla geleceğin CHRO'sundan beklenen yalnızca "insanı bilmek" değil, "iş insan üzerinden okuyabilmek."

İK yöneticilerinden ticari bakış açısı da isteniyor

Bir liderlik danışmanı olarak, lider seçimlerinde bu ayrımın giderek daha belirleyici olduğunu görüyorum. Geçmişte güçlü İK liderini tanımlayan kriterler insan yönetimi, kültür ve yetenek yönetimi ekseninde şekillenirken bugün bunlara ticari bakış açısı ekleniyor. CHRO'nun şirketin gelir modelini, kârlılık dinamiklerini, yatırım önceliklerini ve verimlilik hedeflerini anlaması; insan sermayesini bu parametrelerle ilişkilendirmesi gerekiyor.

Yapay zekâ bu dönüşümü daha da ileri taşıyor. Yapay zekâ, yalnızca İK süreçlerini hızlandırmıyor; işlerin ve organizasyonların yeniden tasarlanmasını da gündeme getiriyor. Hangi işler otomasyona devredilecek? Hangi roller yeniden tanımlanacak? Çalışanların hangi becerileri geliştirmesi gerekecek? Kritik yetenek içeride mi yetiştirilecek, dışarıdan mı bulunacak?

Bu nedenle geleceğin CHRO'sunda teknoloji okuryazarlığı kadar veriyle karar verebilme, değişimi yönetme ve gerektiğinde CEO'ya, icra ya da yönetim kuruluna zor gerçekleri söyleyebilme kapasitesi önem kazanacak. Stratejik İK liderliği, yalnızca doğru analizleri üretmek değil; yanlış bir liderlik atamasının riskini, kritik bir yetenek açığını veya organizasyonun dönüşüme hazır olmadığını açıkça ortaya koyabilmek demek.

İK masanın gündemini şekillendirmeli

Aynı hızda olmasa da Türkiye'de de benzer bir dönüşüm yaşanıyor. İK liderleri yönetim ekiplerinde daha görünür hale geliyor ve iş stratejisinin daha erken aşamalarına dahil ediliyor. Ancak bir sonraki aşamada belirleyici olan, İK'nın toplantıda bulunması değil, kararların oluşumuna ne ölçüde yön verdiği olacak.

Şirketler artık İK'dan yalnızca "insan tarafını yönetmesini" değil, insan sermayesini şirket değeriyle ilişkilendirmesini bekleyecek. Kısacası İK, "masaya davet edilme" dönemini büyük ölçüde geride bıraktı. Şimdi daha zor bir dönem başlıyor: Masada olmak değil, masanın gündemini şekillendirmek. Geleceğin şirketlerinde İK'nın gerçek stratejik gücü, sahip olduğu koltukla değil, şirketin geleceğine yön veren kararlar üzerindeki etkisiyle ölçülecek.



YAVUZ ELKİN

Elkin Consultancy Kurucu Ortağı

İK MASAYA GELDİ, ŞİMDİ MASAYI YENİDEN KURMA ZAMANI

Bugün birçok yönetim kurulunda aynı sahne yaşanıyor. Gündeme yapay zekâ yatırımı geliyor; teknolojiyi CIO, geri dönüşünü CFO, stratejik öncelikleri CEO sahipleniyor. İnsan tarafı ise çoğu zaman toplantının sonuna kalıyor: “Bir de İK baksın.” Oysa zor sorular tam orada başlıyor. Hangi işi insan yapacak, hangisini yapay zekâ? Bugünün insanların yarının işlerine nasıl hazırlayacağız? Ve bütün bunların sahibi kim olacak?

Elkin Consultancy olarak bugünlerde çok sayıda kurumun insan kaynakları liderleriyle aynı masada oturuyor, farklı sektörlerde projeler yürütüyor, PERYÖN ve Future Bright ile Türkiye’nin CHRO gündemini araştırıyoruz. Bankacılıktan perakendeye, sağlıktan üretime kadar farklı şirketlerde benzer soruları duyuyoruz. Bu yüzden “masada yer bulma” tartışmasının artık geride kaldığını düşünüyorum.

Pandemi İK’yı masaya taşıdı, yapay zekâ ise masanın kendisini yeniden kuruyor. İK’nın geldiği noktayı son dönemde mobil oyunlara benzetiyorum. Evet, bu düzeyi geçtiniz, şimdi daha zorlusu başlıyor. Yapay zekâyı mevcut işleri biraz daha hızlı yapmak için kullanırsak, elde edeceğimiz şey verimlilik olur. Asıl fırsat işi yeniden düşünmekte. Hangi işe gerçekten ihtiyaç var? Hangi kararlar daha aşağıya inebilir, hangi ekipler küçülürken hangileri büyümeli? Bu sorular tek bir yöneticinin işi olmaktan çıktı artık doğrudan CEO’nun ve yönetim kurulunun konusu.

İnsan-teknoloji sistemini tasarlamak

Dünya Ekonomik Forumu, çalışanların temel becerilerinin yüzde 39’unun 2030’a kadar değişeceğini öngörüyor. Deloitte’un verileri ise uygulamadaki açığı gösteriyor: Liderlerin büyük çoğunluğu hızla uyum sağlamayı kritik görüyor, gerçekten öncü olduğunu söyleyenlerin oranı ise onda birin altında. Teknolojiye erişim giderek kolaylaşırken farkı, onu insan kapasitesine çevirebilen şirketler yaratacak.

Bu yüzden CHRO’nun rolü de değişiyor. Yeni görev, daha iyi İK süreçleri kurmanın ötesinde, şirketin stratejisini gerçekleştirecek insan-teknoloji sistemini tasarlamak.

Yönetim kuruluna götürdüğümüz sorular da değişmek zorunda. Bağlılık oranını elbette bileceğiz; ama asıl tartışma stratejimizi gerçekleştirecek organizasyonel kapasiteye sahip olup olmadığımız olmalı. Kaç kişiye eğitim verdiğimiz ölçerken, ihtiyaç duyduğumuz yeni yetkinlikleri ne hızla oluşturabildiğimize bakmalıyız. Büyük soru şu gibi geliyor bana: bu teknoloji organizasyonumuzun yapabilme gücünü ne kadar artırıyor? Josh Bersin’in “süper çalışan” yaklaşımı da tam burada anlam kazanıyor: yapay zekâyı, insanın kapasitesini büyüten bir kaldıraç olarak görmek.

Dave Ulrich’in uzun süredir üzerinde durduğu “human capability” yaklaşımını ben de çok değerli buluyorum. Türkçede buna “insan yapabilirliği” demeyi tercih ediyorum. Stratejinin ihtiyaç duyduğu yeteneği, liderliği, kültürü, teknolojiyi ve organizasyon tasarımını birlikte sonuç üretir hâle getirme kapasitesi.

Bunu kendi kariyerimde defalarca gördüm. Yirmi yılı aşkın süre aynı kurumda üç farklı hissedar dönemini, hızlı büyümeyi, krizleri, satın almaları ve büyük dönüşümleri yaşadım. Stratejiler değişti, teknolojiler değişti, organizasyon şemaları defalarca değişti. Ama sonuçta hep aynı şey belirleyici oldu: kurumun yapabilme kapasitesi.

CHRO, şirketin değişebilme gücüne katkı sağlamalı

Aslında yapay zekâ burada bugünün en görünür örneği. Dün pandemiydi, yarın başka bir kırılma olacak. CHRO’yu bu masanın kalıcı aktörü yapacak olan, gündemdeki krizin ya da teknolojinin adı değil, şirketin değişebilme gücüne ne kadar katkı sağladığı.

İK yıllarca daha geniş bir etki alanı istedi. Şimdi bunun karşılığında daha büyük bir hesap verebilirlik üstlenmek zorunda. İşin dilini konuşamayan, kendi işleyiş modelini yapay zekâ çağında yenileyemeyen ve yarattığı değeri gösteremeyen bir İK fonksiyonu, kazandığı stratejik alanı yeniden kaybedebilir.

Şimdi daha büyük bir sorumluluğumuz var: insanı, stratejinin uygulandığı bir kaynak olmaktan çıkarıp şirketin rekabet gücünün asıl kaynağı hâline getirmek. Önümüzdeki dönemde CHRO’nun başarısını da yönettiği İK süreçlerinden çok, insan ile teknolojiyi birlikte ne kadar üretken bir sisteme dönüştürebildiği belirleyecek. Bu nedenle konu artık masada olup olmadığımızdan çok, o masaya getirdiğimiz değer.

Masaya geldik. Şimdi masayı yeniden kurma zamanı.



ATEŞ SUNGUR

Execution Partners Kurucu Ortağı

İK'NIN YÖNETİM MASASINDA YERİ NASIL GÜÇLENİR?

İnsan kaynaklarının “stratejik iş ortağı” olması gerektiği uzun yıllardır konuşuluyor. Ancak asıl soru bu değil. Asıl soru, İK yöneticisinin şirketin geleceğini belirleyen kararların alındığı masada ne kadar etkili olduğu.

Bugün bunun için uygun bir dönemden geçiyoruz. Gartner'ın CEO araştırmasında iş gücü, büyüme ve teknolojinin ardından CEO'ların en önemli üç iş önceliğinden biri. CEO'ların yüzde 57'si insan ve kültüre yatırımlarını artırmayı planlıyor.

Ortada önemli bir çelişki var; insan konusu yönetim gündeminin merkezine gelirken, İK fonksiyonu aynı ölçüde merkeze gelemiyor. Bunun değişmesi için ilk olarak İK yöneticisinin kendi fonksiyonunun sınırlarının dışına çıkması gerekiyor.

İcra kurulunda CFO yalnızca finansı, pazarlama yöneticisi yalnızca kampanyaları konuşmaz. Masadaki herkes şirketin bütününden sorumludur. İK yöneticisi için de aynı kural geçerli olmalı. Bu nedenle güçlü bir İK yöneticisinin şirketin nasıl para kazandığını bilmesi gerekir. Gelir modeli nedir? Marj nerede oluşuyor? En kârlı müşteri ve ürün segmentleri hangileri? Rakipler ne yapıyor? Şirket neden büyüyor veya neden büyüyemiyor? Önümüzdeki üç yılın stratejik öncelikleri neler? Bunları bilmeden insan kaynağını stratejiyle ilişkilendirmek mümkün değildir.

Masadaki İK, şirketin iş süreçlerine hakim olmalı

İkinci kritik alan, stratejiyi insan gündemine çevirebilme yeteneğidir. Yönetim masasında “çalışan bağlılığımız üç puan arttı” demek tek başına yeterli değildir. Esas soru bunun iş sonuçlarına ne yaptığıdır. Şirket yeni bir pazara girecekse hangi yetkinliklere ihtiyaç var? Dijital dönüşüm yapılacaksa hangi roller değişecek? Büyüme hedefleniyorsa mevcut liderlik kapasitesi bunu taşıyabilir mi? Kritik yeteneklerin kaybı hangi stratejik hedefleri riske atıyor?

İK yöneticisinin dili giderek daha fazla neden-sonuç dili olmak zorunda. Bunun bir başka boyutu daha var. Türkiye iş dünyası son yıllarda yönetim kavramlarını çok daha hızlı tüketiyor. Execution Partners'ın 1990-2026 dönemindeki 11 yönetim kavramını inceleyen çalışmasında, yeni söylem-yoğun yönetim kavramlarının gündeme giriş sıklığının 1990-2010 dönemindeki 10 yıldan, 2010-2025 döneminde 2,5 yıla düştüğü görülüyor. Yani kavram tüketim hızı dört katına çıkmış durumda.

İK bu döngünün en kolay taşıyıcılarından biri olmamalı. Agile, OKR, employee experience, purpose, wellbeing, future of work, skills-based organization... Yönetim masasına sürekli yeni terminoloji getirmek İK'yı daha stratejik yapmaz. İK yöneticisinin değeri yeni kavramı şirkete getirmesinde değil, hangisinin gerçekten gerekli olduğunu ayırt etmesinde ve seçtiğini organizasyonun çalışma biçimine yerleştirmesinde ortaya çıkar.

Bu nedenle güçlü İK liderliği biraz da seçme ve reddetme yeteneğidir. Beş yeni uygulamayı aynı anda başlatmak yerine şirketin stratejisi açısından kritik olan bir veya iki alanda derinleşmek, moda olanı değil, sonuç üretecek olanı seçmek gerekir. İK'nın yönetim masasında güvenilirliği, söylediği ile organizasyonda gerçekten gerçekleşen arasındaki mesafe küçüldükçe artar.

Finansal okuryazarlık şart

Üçüncü gereklilik veri ve finansal okuryazarlıktır. İK yöneticisinin CFO olması gerekmiyor ancak gelir tablosu, EBITDA, nakit akışı, yatırım geri dönüşü, verimlilik ve birim maliyet gibi temel kavramları okuyabilmesi gerekiyor. İnsanla ilgili kararların ekonomik etkisini gösterebilmek, İK'nın yönetim masasındaki ağırlığını doğrudan değiştirir. Dördüncü alan teknoloji ve AI. AI artık yalnızca İK süreçlerini hızlandıracak bir araç değil; işlerin, rollerin ve organizasyonların nasıl tasarlanacağını değiştiren bir yönetim konusu. İK yöneticisinin burada teknolojiyi takip eden değil, teknolojinin iş gücü ve organizasyon üzerindeki etkisini öngören kişi olması gerekiyor.

Son olarak yönetim masasında etkili olmak yalnızca bilgiyle ilgili değildir. Yönetici duruşu gerekir. Gerektiğinde CEO'ya itiraz edebilmek, popüler olmayan bir görüşü savunabilmek, belirsizlik altında karar verebilmek ve insan konularını şirketin ticari gerçeklerinden koparmadan tartışabilmek bu rolün parçasıdır.

Belki de dönüşümün en basit testi şudur: Bir İK yöneticisi, toplantıda İK ile ilgili hiçbir konu konuşulmasa bile yönetim masasına değer katabiliyor mu? Cevap evetse, o kişi artık yalnızca İK yöneticisi değildir. Şirket yöneticisidir.



DR. İNCİ GÜLSÜN ÖZKUL
Avea Executive Kurucu Ortağı

İK YÖNETİCİSİNDEN İŞLETME VE YÖNETİM KURULU LİDERİNE

Uzun yıllardır iş hayatında ve de insan kaynakları yönetiminin içinde olmak, insan kaynakları yönetiminin yakın tarihini deneyimleme fırsatı kazandırıyor. 1987 de bankada iş hayatına dış işlemlerde başladığımda personel müdürlüğünün İnsan kaynakları müdürlüğüne evrilmesi beni o kadar etkiledi ki kendimi, ancak 1993 de adı insan kaynakları müdürlüğü olarak değişecek, personel müdürlüğünde buldum. İnsan kaynakları konusunda o heyecanlı değişim hala devam ediyor.

2026'ya gelindiğinde İK'nın gündemi liderlik, organizasyon tasarımı, yetenek, dönüşüm, veri analitiği, yapay zekâ, iş gücü planlaması ve insan sermayesi risklerini kapsayan çok daha geniş bir alana taşındı. Ancak burada kritik bir ayrım var çünkü İK'nın sorumluluk alanının genişlemesi, karar gücünün aynı ölçüde arttığı anlamına gelmiyor. Türkiye'de İK'nın teknik ve metodolojik kapasitesi önemli ölçüde gelişti ancak İK'nın işletmenin stratejik kararlarının oluşumundaki belirleyiciliği aynı hızda artmadı.

2000-2010 döneminde yetkinlik bazlı işe alım, performans yönetimi, kariyer planlama, eğitim ve geliştirme, ücret sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri öne çıktı. 2010-2020 döneminde ise "stratejik iş ortağı" yaklaşımı güçlendi; İK'nın organizasyonel değişim, liderlik geliştirme, yetenek yönetimi ve kurum kültürü üzerindeki rolü arttı. 2020 sonrasında ise pandemi, dijitalleşme, uzaktan çalışma, yapay zekâ ve yetenek kıtlığı İK'nın gündemini yeniden değiştirdi.

Bununla birlikte Türkiye'deki dönüşümün önemli bir sınırı vardır. İK'nın stratejik söylemi, her zaman stratejik karar gücüne dönüşmedi. Birçok işletmede İK stratejik planlama toplantılarına katılıyor ancak yatırım, büyüme, yeniden yapılanma, birleşme-devralma veya iş modeli değişikliği gibi kararların başlangıç aşamasında yeterince etkin rol alamıyor.

İK'nın gücü neden artmalıdır?

2026'nın işletmesi açısından insan kaynağı artık yalnızca bir maliyet unsuru değildir. İnsan kaynağı; büyüme kapasitesi,

inovasyon, operasyonel verimlilik, müşteri deneyimi, dijital dönüşüm ve kurumsal dayanıklılığın temel belirleyicilerinden biridir. Türkiye'de 2000-2024 dönemini inceleyen çalışmalar, dijitalleşmenin istihdam biçimleri, beceri gereksinimleri, otomasyon ve yapay zekâ üzerinden iş gücü piyasasını dönüştürdüğünü ortaya koyuyor. Dolayısıyla geleceğin İK yöneticisinin temel görevi yalnızca mevcut çalışanları yönetmek değil, geleceğin organizasyonunu yönetebilecek kapasiteyi bugünden tasarlamaktır.

Uluslararası araştırmalar bu dönüşümün artık yalnızca teorik bir beklenti olmadığını gösteriyor. Deloitte'un 2025 araştırmasına göre CHRO pozisyonlarında beklenen benzersiz becerilerin sayısı son beş yılda yüzde 23 artmış. Bu veriler önemli bir değişimi gösteriyor. Geleceğin CHRO'sundan yalnızca insan kaynaklarını bilmesi beklenmiyor. CHRO'nun finansal sonuçları, operasyonları, stratejiyi, büyümeyi, riski ve teknoloji dönüşümünü anlayabilmesi de isteniyor.

Geleneksel modelde CEO işletmeyi yönetir, CHRO ise insan kaynaklarını yönetir. Yeni modelde ise CEO işletmenin geleceğini şekillendirirken CHRO, o geleceği gerçekleştirecek organizasyonel kapasitenin mimarı olmalıdır. Bu nedenle CHRO'nun CEO'ya yalnızca "insan" perspektifinden değil; büyüme, maliyet, risk, liderlik, yetenek, organizasyon ve sürdürülebilirlik perspektifinden seçenek sunması gerekir.

Yönetim kurulu düzeyine geçiş

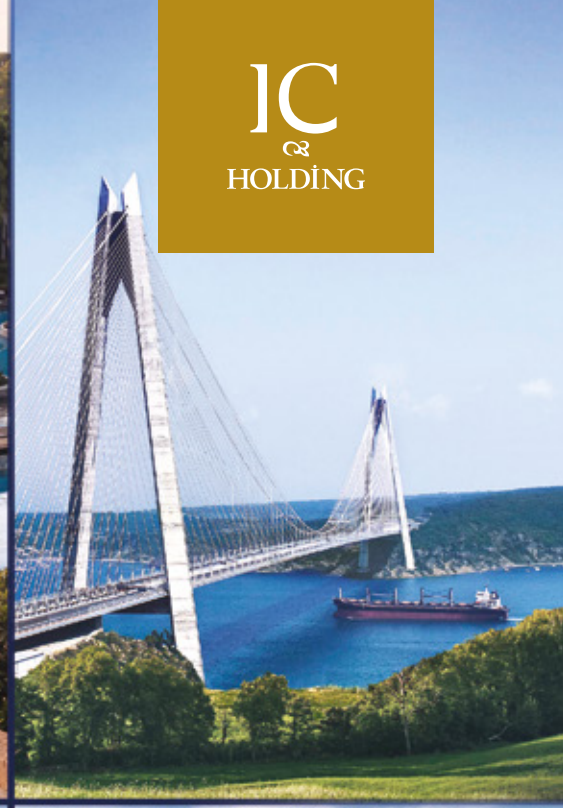
İK'nın gerçek anlamda stratejik güce ulaşmasının en önemli göstergelerinden biri, insan sermayesinin yönetim kurulu gündemine taşınmasıdır. Yönetim kurullarında finansal riskler, yatırım kararları, hukuk, teknoloji ve sürdürülebilirlik düzenli biçimde ele alınırken; CEO halefiyeti, kritik yetenek riski, liderlik kapasitesi, organizasyonel dayanıklılık ve kritik pozisyon bağımlılığı da aynı ciddiyetle ele alınmalıdır. Çünkü şirketin stratejisi ne kadar güçlü olursa olsun, onu gerçekleştirecek liderlik ve yetenek kapasitesi yoksa strateji yalnızca bir plandır.

Bu noktada CHRO'nun yönetim kuruluna taşınması gereken temel sorular şunlardır:

- Şirketin gelecekteki stratejisini gerçekleştirecek liderlik kapasitemiz var mı?
- Kritik pozisyonlarımızın yedeği hazır mı?
- Büyüme hedefimiz mevcut organizasyon yapımızın kapasitesini aşıyor mu?
- Yapay zekâ ve dijital dönüşüm hangi işleri ortadan kaldıracak, hangi yeni yetkinlikleri yaratacak?
- CEO veya birkaç kritik yöneticiye aşırı bağımlı mıyız?

Bu sorular geleceğin İK'sının tam merkezinde yer alıyor. Söz özü: İK'nın geleceği insan yönetmek değil, geleceği inşa etmektir.

IC
&
HOLDİNG



BUGÜNDEN YARININ ÖTESİNE

6 kıtaya yayılan 6 sektör ve 35.000'i aşan çalışanımızla;
faaliyet gösterdiğimiz her alanda topluma değer katmak ve
yarının ötesine yön vermek için çalışıyoruz.

Enerjisa Enerji, insan ve kültür deneyimini İKON ile dönüştürüyor



BERRİN YILMAZ
Enerjisa Enerji CHRO'su

İnsan ve kültür fonksiyonunun dönüşümünde teknoloji ve çalışan deneyimi nasıl bir rol üstleniyor?

İş dünyası son yıllarda geometrik bir hızla, tüm değişkenlerin yarattığı çarpan etkisiyle baş döndürücü bir şekilde dönüştürüyor. Eski kurallarla, iş yapış modelleriyle ve kalıplaşmış trendlerle hareket etmek artık mümkün değil. Yapay zekânın iş yapış biçimlerini dönüştürmesi, veri odaklı karar alma kültürünün yaygınlaşması, farklı kuşakların aynı çalışma ortamında buluşması ve çalışan beklentilerinin yeniden şekillenmesi, şirketleri yeni bir yönetim anlayışına yönlendiriyor. İnsan ve kültür ekipleri de bu değişimden etkileniyor ve hatta yetenek kazanımı ve yönetimi de doğrudan C-Level yönetim masasında odak noktası oluyor.

Bugün bir yeteneği şirkete kazandırdığınızda, sadece işe alım yapmanın ötesine geçmek gerekiyor. Çalışanların değişime uyum sağlayabileceği, çalışan gelişiminin sürdürülebilir hale geldiği ve yine çalışanların potansiyelini ortaya koyabileceği bir çalışma ortamı oluşturmak önem kazanıyor. Yapay zekâ, veri analitiği, çalışan deneyimi ve beceri gelişimi gibi başlıkları bu nedenle bu kadar önemsiyoruz ve yine bu nedenle birbirini tamamlayan yap-boz parçaları olarak görüyoruz.

Enerjisa Enerji'de de teknolojiye ve teknolojinin getirdiği değişime bu perspektifle bakıyoruz. Çalışanlarımızın



Enerjisa Enerji, çalışanlarının günlük işlemlerini kolaylaştırmak amacıyla geliştirdiği İKON'u, farklı kurumların da yararlanabildiği bir insan ve kültür platformuna dönüştürdü. 14 ile yayılan 11 bin çalışana tek noktadan ulaşmayı sağlayan uygulama; izin ve bordro işlemlerinden eğitim, takdir ve acil durum iletişimine kadar pek çok süreci bir araya getiriyor. "HR as a Service" vizyonu ile İKON'u başka şirketlerin de kullanımına sunduklarını belirten Enerjisa Enerji CHRO'su Berrin Yılmaz, "Kurumlar yalnızca bir teknolojiye değil, sahada geliştirilmiş ve gerçek ihtiyaçlarla şekillenmiş bir insan ve kültür yaklaşımına erişiyor" şeklinde konuştu.

günlük hayatını kolaylaştıran, insan ve kültür hizmetlerine erişimini hızlandıran ve yöneticilerin daha sağlıklı karar almalarını destekleyen çözümler geliştirmeyi birinci öncelik olarak görüyoruz. 2030 stratejilerimiz ve "Daha İyi Bir Gelecek" vizyonumuz da bu odakla doğrudan örtüşüyor.

"İKON, 'HR AS A SERVICE' YAKLAŞIMIMIZIN ÜRÜNÜ"

Enerjisa Enerji, insan ve kültür anlayışındaki bu kritik yaklaşımı nasıl hayata geçiriyor?

İnsan ve kültür biriminin şirketlerde stratejik bir rol üstlenebilmesi için önce işin içinde olması gerekiyor. Bu nedenle İK ekiplerimiz, iş birimleri ile birlikte çalışan, ihtiyaçları birlikte analiz eden ve çözümleri birlikte geliştiren bir yapıda çalışıyor. Böylece geliştirilen uygulamalar süreçleri iyileştirdiği kadar, günlük iş yapış biçimlerinin de doğal bir parçası haline geliyor.

Bu çalışma biçimi zamanla bize önemli bir şey gösterdi: Kendi ihtiyaçlarımız için geliştirdiğimiz insan ve kültür uygulamaları, aslında benzer dönüşüm hedefleri olan birçok kurum için de değer üretebilecek olgunluğa ulaştı. “HR as a Service” vizyonumuz tam da bu düşünceden doğdu.

Biz “HR as a Service” dediğimizde, insan ve kültür alanındaki deneyimimizi, iyi uygulamalarımızı ve dijital çözümlerimizi farklı kurumların da faydalanabileceği sürdürülebilir bir hizmet modeline dönüştürmek olarak tanımlıyoruz. Böylece kurumlar sadece bir teknolojiye erişmiyor, aynı zamanda yıllar içinde sahada geliştirilmiş ve gerçek ihtiyaçlarla şekillenmiş bir insan ve kültür yaklaşımına da erişim sağlamış oluyor.

Bu vizyonumuzun ilk ürünü de İKON uygulamamız oldu. Enerjisa Enerji’de çalışan deneyimini güçlendirmek amacıyla geliştirdiğimiz İKON, bugün farklı kurumların da yararlanabildiği ve bu sayede binlerce kişiye ulaşan bir insan ve kültür platformuna dönüştü. 7/24 çalışan, herkesin aynı anda ulaşabildiği bir mobil uygulama düşünün. 11 bin çalışmamız 14 ile dağılmış, büyük bir kısmı sahada ve e-posta erişimi kısıtlı olsa da tek bir duyuruyla tüm çalışanlarımıza aynı anda ulaşabiliyoruz.

İzin, bordro görüntüleme, mutabakat, avans gibi konularda İK partnerlerine ulaşmak zorunda olmadan bütün işlemlerini uygulama üzerinden gerçekleştirebiliyorlar. Siz de İK olarak bu alanda oluşan eforu teknolojiye devretmiş ve yetenek yönetimi üzerine çok daha odaklı bir şekilde çalışabilme, yaratıcı ve geleceği yakalayan uygulamalarla fark yaratabilme imkanına kavuşmuş oluyorsunuz. İKON, bizim için sadece gelir getiren bir uygulama değil, aynı zamanda iş yapış şeklimize de yeni bir soluk getirdi.

ACİL DURUMLARDA HABERLEŞMEK İÇİN DE KULLANILIYOR

Bir çalışan, İKON uygulaması üzerinden tam olarak neler yapabiliyor? Bu uygulamayı kullanan kurumlar, nasıl bir fayda sağlıyor?

İKON’u çalışanlarımızın günlük iş hayatını kolaylaştıran tek bir erişim noktası olarak tasarladık. Tüm çalışanlarımızın bir araya geldiği teknolojik bir buluşma noktası da diyebiliriz. Bugün İKON üzerinden duyurular takip edebiliyor, canlı yayınlara katılım sağlıyor, eğitimlere erişebiliyor, ekip arkadaşlarımızı takdir edebiliyor. Hatta izin ve bordro ve diğer birçok önemli işlem de kolaylıkla uygulamamız üzerinden tamamlanabiliyor. Yapay zekâ destekli dijital asistanımız İKONİK ise çalışanlarımızın sorunlarını anlık olarak yanıtlayarak ihtiyaç duydukları bilgilere daha hızlı ulaşmalarını sağlıyor.

İKON’un sağladığı en önemli katkılardan biri de insan ve kültür hizmetlerini zamandan ve mekandan bağımız

hale getirmesi... Çalışanlarımız işlemlerini beklemeden tamamlarken, insan ve kültür ekiplerimiz ise operasyonel iş yüküne daha az zaman ayırıp çalışan gelişimi, liderlik ve organizasyonel dönüşüm gibi katma değeri yüksek alanlara odaklanabiliyor.

İKON hem şirketimiz hem de müşterilerimiz için önemli bir acil durum iletişim aracı olarak kullanılıyor. Pandemi döneminde temaslı bildirimlerini ve sağlık duyurularını tüm organizasyonla kolayca paylaşmamızı sağladı. Deprem döneminde de çalışanlarımızdan tek tıkla haber alabildiğimiz ve güncel gelişmeleri hızla paylaşabildiğimiz kritik bir iletişim kanalına dönüştü. Kısaca İKON’u yalnızca dijital bir platform olarak konumlandırmıyor, çalışan deneyimini güçlendiren, iletişimi kolaylaştıran ve insan kültür hizmetlerini herkes için daha erişilebilir kılan önemli bir çözüm ortağı olarak görüyoruz.

“İKON’U ŞİRKETLERE ÖZEL BİR ÇÖZÜM OLARAK SUNUYORUZ”

Önümüzdeki dönemde insan ve kültür teknolojilerinde sizi en çok heyecanlandıran gelişmeler neler?

Gelecekte İKON’u ve çalışan deneyimini nerede görüyorsunuz?

Önümüzdeki dönemde beni en çok heyecanlandıran konu, yapay zekâ ve veri analitiğinin çalışan deneyimini giderek daha kişiselleştirecek olması. Ancak teknoloji kadar önemli bir başka dönüşüm daha var. Artık aynı organizasyonda Baby Boomer kuşağından Z kuşağına kadar farklı nesiller, farklı çalışma alışkanlıkları ve farklı beklentiler bir arada. Yakında Alfa kuşağını da çeşitli etkinlikler ve staj programlarıyla ofislerimizde görmeye başlayacağız. Bu duruma farklı kültürleri, çalışma modellerini ve yaşam deneyimlerini de eklediğinizde, tek tip bir çalışan deneyimi tasarlamak mümkün olmuyor.

İnsan ve kültür ekipleri de ihtiyaçlara yanıt veren bir yapı olduğu kadar, aynı zamanda çalışanlarını daha iyi tanıyan, ihtiyaçları öngörebilen ve doğru zamanda doğru desteği sunabilen bir yapıya dönüşüyor. Teknoloji sayesinde bu dönüşüm hızlanıyor, daha mümkün hale geliyor.

Tüm bu değişim ve dönüşüm süreçlerinin merkezinde ise İKON yer alıyor. İKON’u yaşayan bir platform olarak görüyoruz. Bugün İKON’u, kendi çalışan deneyimimizde kullandığımız bir platform olmanın ötesinde, farklı kurumların da ihtiyaçlarına göre şekillendirerek kullanabileceği bir çözüm olarak sunuyoruz. Böylece kurumların çalışan deneyimini güçlendiren, daha çevik ve daha verimli organizasyonlar oluşturmalarına katkı sağlamayı hedefliyoruz. İKON’un kurumlarına nasıl uyarlanabileceğini merak edenler, web sitemiz üzerinden bizimle iletişime geçerek bu yolculuğun detaylarını keşfedebilir.

İK yönetim masasında dönüşümün mimarlığını üstleniyor



EBRU TAŞCI FİRUBAY

Garanti BBVA Yetenek ve Kültür
Genel Müdür Yardımcısı

Yapay zekâ; organizasyonların çalışma biçimlerini, yetkinlik ihtiyaçlarını ve liderlik yaklaşımlarını yeniden şekillendirirken İK'nın yönetim masasındaki stratejik rolünü de güçlendiriyor. Garanti BBVA Yetenek ve Kültür Genel Müdür Yardımcısı Ebru Taşcı Firuzbay, geleceğin organizasyonlarında öğrenme kapasitesi, empati ve insanla teknolojinin uyumunun belirleyici olacağını vurguluyor. Firuzbay, "Geleceğin güçlü organizasyonlarını birlikte sürdürülebilir şekilde değer yaratabilen sistemler oluşturacak" diyor.



Yönetim kurulu masalarında İK'nın rolünün giderek daha stratejik hale geldiğini görüyoruz. Siz bu dönüşümü nasıl okuyorsunuz?

Yönetim kurulu masalarında İK aslında çok uzun süredir stratejik bir konumdaydı, bununla birlikte bu farkındalığın bir süredir çok daha yoğun dile getirildiğini söyleyebiliriz. İnsan iş hayatının varoluşundan beri konunun kalbindeyken, teknoloji ve toplumsal yaşamdaki baş döndüren değişimler insan kaynakları fonksiyonunu çok daha fark edilir bir noktaya getirdi. Organizasyonların gündeminde yapay zekâ varken, bu masada yetkinlik dönüşümü, yeni çalışma modelleri, verimlilik, liderlik ve değişen çalışan beklentileri konuşulurken elbette CHRO kurumların geleceği için danişılacak ilk isim oluyor.

Bugün yetenek ve kültür fonksiyonundan beklenen organizasyonun gelecekte nasıl çalışacağını öngörmek, ihtiyaç duyacağı yetkinlikleri hazırlamak, liderlik yaklaşımını dönüştürmek ve insan ile teknolojinin birlikte nasıl değer yaratacağını tasarlamak. Dolayısıyla yönetim masasına taşıdığımız perspektif çok yönlü oluyor. İnsan davranışını, stratejiyi, veriyi, teknolojiyi ve kültürü aynı anda okuyabilmek gerekiyor. Böyle bir

ortamda CHRO'yu dönüşümün merkezindeki liderlik rollerinden biri olarak görüyorum. Çünkü stratejinin kültüre entegre olması, öncelikle organizasyonun o stratejiyi taşıyabilecek gerekliliklere sahip olmasıyla mümkün.

Bu noktada bazı temel soruları soruyoruz kendimize. Organizasyonumuz bu değişime ne kadar hazır? Çalışanlarımız hangi yeni yetkinliklere ihtiyaç duyuyor? Liderlerimiz dönüşümü ne kadar üstlenebiliyor? Kültürümüz öğrenmeyi ve değişimi ne ölçüde hızlandırıyor? İK ekiplerinin strateji masasındaki en önemli katkısı, bu soruların yanıtlarını bugünden tasarlayabilmekten geçiyor.

BİRLİKTE GELİŞEN ORGANİZASYONLAR

Yapay zekâ çağında organizasyonların yapısında en temel değişimi nerede görüyorsunuz?

Bence yapay zekâ çağında organizasyonların yapısında en büyük değişim, çalışma disiplininiz ve yöntemlerimizdeki farklılık. Günümüzde insan zekâsı, yanına yapay zekâ, algoritmalar ve agent'ları aldı ve bu üçlü yapı artık birlikte çalışıyor. Bu yeni yapı karar

alma biçimimizi, işi nasıl tasarladığımızı ve değeri nasıl ürettiğimizi yeniden şekillendiriyor.

Bunun karşılığını “adaptive intelligence” olarak görüyoruz. Birden fazla zekanın birlikte çalıştığı ve birbirini güçlendirdiği bir yapıyı çok iyi anlatan bir tanımlama bu. Fonksiyonlar, uzmanlıklar ve ekipler arasında bilgi çok daha akışkan hareket ediyor. İnsanlar unvanların çevresinde konumlanmanın yanında, giderek daha fazla problemler ve projeler etrafında bir araya geliyor. Bu yaklaşımı da “permeable boundaries”, yani geçirgen sınırlar olarak ifade ediyoruz.

Tüm bunları taşıyabilmek için organizasyonel sistemlerin de aynı hızda gelişmesi gerekiyor. Karar alma mekanizmaları, süreçler, performans modelleri ve iş yapış biçimleri bu yeni dünyaya uyum sağladığında “adaptive structures”, yani değişime kendini sürekli uyarlayabilen yapılar ortaya çıkıyor. Bu nedenle bugün organizasyonları giderek daha fazla, kendini değişen koşullara göre yeniden ayarlayan canlı sistemler olarak görüyorum. Bu dönüşümün gerçek değerini ise tüm bu yeni zekâ ve yapıları anlamlı sonuçlara dönüştüren çalışma arkadaşlarımız yaratıyor.

MERAK, DAYANIKLILIK VE EMPATİ

Bu değişimin yetkinlik dünyasındaki karşılığı nedir?

Organizasyon ne kadar adaptif hale gelirse gelsin, bu dönüşümü anlamlı ve sürdürülebilir kılan yine insanın muhakemesi, merakı ve yaratıcılığı. Ancak burada yetkinlikler aynı tanımı koruyor mu diye bir dönüp bakmamız gerekiyor. Örneğin merak... Geçmişte öğrenme isteğiyle daha çok ilişkilendirdiğimiz bu kavram, bugün doğru soruyu sorabilme, bilgiyi sorgulayabilme ve farklı bağlamlar arasında bağlantı kurabilme becerisini de kapsıyor. Dayanıklılık da benzer biçimde geliyor. Bugünün dünyasında dayanıklılık; zihinsel esneklik, belirsizlik içinde hareket edebilme ve ihtiyaç olduğunda kendini yeniden konumlandırabilme kapasitesini ifade ediyor. Bağlılık kavramının karşılığı da zenginleşiyor. Çalışan için anlam, gelişim, kendini gerçekleştirebilme ve katkısının karşılığını görebilme giderek daha belirleyici hale geliyor. Bu nedenle bugün “fluid skills”, yani akışkan yetkinliklerden söz ediyoruz.

Biz de BBVA olarak yetkinlik mimarimizi bu bakış açısıyla yeniden ele alıyoruz. Empatiyi bir yetkinlik olarak tanımladık ve bunu eğitimlerden atölyelere, liderlik programlarından çalışan dinleme mekanizmalarına kadar farklı araçlarla destekliyoruz. Bu yaklaşımla yeteneğe bakarken kişinin yalnızca bugün sahip olduğu becerileri değil; öğrenme isteğini,

merakını, cesaretini ve gelişme motivasyonunu da dikkate alıyoruz. Öğrenmeye açıklık ve ilerleme isteği ise kişinin gelecekteki potansiyelini belirleyen en güçlü unsurlar arasında yer alıyor.

AI ÇAĞINDA GÜVENLE LİDERLİK

Yapay zekâ çağında etik ve psikolojik güven neden yönetim masasında daha fazla yer buluyor?

Yeni teknolojiler hepimize daha hızlı öğrenme ve farklı düşünme ihtiyacını beraberinde getirdi. Bunun gerçekleşebilmesi için insanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabildiği, soru sorabildiği, farklı görüşlere alan açabildiği ve yeni yollar deneyebildiği bir kültür gerekiyor. Liderlerin rolü de psikolojik güven gerektiren bu ortamı mümkün kılmak. Merakı teşvik eden, yeni fikirlere alan açan ve öğrenmeyi destekleyen liderler, ekiplerin değişime daha kolay ayak uydurmasını ve dönüşümün parçası olmasını sağlıyor.

Empatiyi bu nedenle liderlik yaklaşımımızın çok önemli bir parçası olarak görüyoruz. Çünkü birbirimizi anlamak, birlikte çalışmanın ve güven oluşturmaya temelini güçlendiriyor. AI çağında etik de aynı derecede önemli. Teknolojinin sunduğu fırsatları değerlendirirken kararlarımızın insana, kültüre ve paydaşlarımıza etkisini birlikte düşünmek gerekiyor. Güven, şeffaflık ve sorumluluk bu yeni çalışma sisteminin temel bileşenleri haline geliyor.

“CHRO’LAR ORGANİZASYONUN ÖĞRENME KAPASİTESİNİ ARTIRMALI”

Tüm bu dönüşüm içinde liderlere ve İK profesyonellerine hangi mesajı vermek istersiniz?

Bugün üzerinde durduğumuz bütün başlıkların ortak bir noktası var. O da öğrenme kapasitesi. Yetkinlikler değişiyor, roller yeniden şekilleniyor ve organizasyonların ihtiyaçları çok daha hızlı dönüşüyor. Bu nedenle bana göre geleceğin en önemli yetkinliklerinden biri, öğrenmeyi öğrenmek. Liderlerin sorumluluğu da genişliyor. Ekiplerinin yeni şeyler deneyebildiği, fikirlerini paylaşabildiği, merak edebildiği ve birlikte öğrenebildiği ortamları oluşturmak çok değerli. Çünkü geleceğin güçlü organizasyonlarını tek tek bireysel yıldızlardan çok, birlikte sürdürülebilir şekilde değer yaratabilen sistemler oluşturacak. Ben liderliğin en önemli etkilerinden birini de insanların potansiyelini ortaya çıkarabilmek ve birlikte başarıya kapasitesini büyütmek olduğunu düşünüyorum. Biz Garanti BBVA’da bu anlayışı kurum amacımızla da ifade ediyoruz: “İlerleme isteğinde yanındayız.”

Yönetim kurulu masasında İK: 2027'nin gündemi neyi değiştiriyor?



MEHMET ERONAT

Forvis Mazars Türkiye, Head of HR, İcra Kurulu Üyesi,
Yönetim Danışmanı

İK'nın yönetim kurulu masasındaki yeri, uzun yıllar bir temenni olarak konuşuldu. Bugün tablo değişti ancak değişimin nedeni İK'nın kendini daha iyi anlatması değil, kurumların sorunlarının doğrudan insan odağında düşünülmesi. 2027'ye doğru giderken yönetim kurullarının önündeki maliyet baskısı, verimlilik, yeniden yapılanma, yapay zekânın etkileri ve sürdürülebilirlik raporlaması başlıklarının tamamı İK'nın uzmanlık alanına dokunuyor.

Ancak bu dokunuş, yönetim kurullarında otomatik bir koltuk anlamına gelmiyor. Masadaki yer, konunun sahibi olmakla değil, o konuyu yönetim kurulu dilinde konuşabilmek ve katma değer sağlayan yaratıcı uygulamalarla geliştirmekle kazanılıyor.

Zor bir yıl: Ücret, maliyet ve bütçe

2027'nin en somut başlığı, iş gücü maliyetlerinin yönetimi olacak. Enflasyonun seyri, asgari ücretin tüm ücret skalasında yarattığı sıkışma, kıdemli ile yeni işe alınan çalışanlar arasındaki farkın erimesi... Bunların hepsi tek bir sonuca çıkıyor: Ücret bütçesi artık yalnızca finansal bir kalem değil, kurumun adalet algısını taşıyan bir yapı.

Asıl güçlük bütçenin büyüklüğünde değil, dağıtımında yaşanıyor. Sınırlı bir ücret artışı havuzunu herkese eşit

**forvis
mazars**

2027'ye yaklaşırken ücret ve maliyet baskısı, verimlilik arayışı, yeniden yapılanma, yapay zekâ ve sürdürülebilirlik, yönetim kurulu gündemini doğrudan insan odağına taşıyor. İK'nın bu masadaki yerini ise konuların sahibi olması değil, insan verisini iş sonuçları ve risklerle ilişkilendirerek yönetim kurulu dilinde konuşabilmesi belirleyecek. Ücret adaletinin bağımsız verilerle ortaya konmasını sağlayan eşit ücret sertifikasyonu, bu dönüşümün somut örneklerinden biri olarak öne çıkıyor. Önümüzdeki dönemde adaleti yalnızca savunan değil, ölçebilen ve kanıtlayabilen İK liderleri stratejik ortak konumunu güçlendirecek.

dağıtmak yönetsel olarak en kolay, kurumsal olarak en maliyetli seçenek. Kritik pozisyonları koruyamayan bir dağıtım, bir yıl sonra çok daha pahalı bir işe alım faturası olarak geri dönüyor. Farklılaştırmayı gerekçelendiremeyen ve şeffaf olmayan sistemler ise güven erozyonuna neden oluyor.

Yönetim kuruluna “Yüzde kaç ücret artışı yapacağız?” sorusuyla giden bir İK, teknik bir birim olarak konumlandırılıyor. Pozisyon değerlemeyi, ücret bantlarını, compa ratio dağılımını ve toplam ödül maliyetini masaya koyan bir İK ise stratejik ortak olarak görülüyor. Aradaki fark, söz konusu süreçlerde İK tarafından yaratılan katma değerle belirleniyor.

Belirsizlik, verimlilik ve yeniden yapılanma sorumluluğu

Ekonomik belirsizliğin yönetsel karşılığı tedbir almaktır. Şirketler yatırım kararlarını erteliyor, kadro

planlarını daraltıyor, mevcut ekiplerle daha fazlasını üretmeyi hedefliyor. Bu tablo, verimliliği 2027'nin ikinci ana başlığı hâline getiriyor.

Ancak verimlilik, sadece kadroları daraltmak değildir. Kişi başına düşen işi artırmak kısa vadede tabloyu iyileştirmekle birlikte orta vadede tükenmişliği, hata oranlarında artışı ve işten ayrılma maliyetlerini beraberinde getiriyor. Organizasyonel yeniden yapılanma süreçlerinde İK'nın sadece kararları uygulaması değil, kararın gerçekçiliğini test etmesi bekleniyor: Hangi işler katma değer üretmiyor? Hangi onay adımları gereksiz? Hangi rutin iş otomasyona devredilebilir? Yeni yapı sahada işliyor mu?

Yönetim kurulunun bu soruları soracağı ve yanıtlarını alabileceği ilk adres İK oluyor; İK'nın dönüşüm liderliği tam olarak burada başlıyor.

Yılgınlık, psikolojik güvenlik ve yapay zekâ çağında etik

Uzun süredir devam eden ekonomik baskı, çalışan tarafında somut bir yorgunluk yarattı. Reel ücret kaybı, geleceği planlayamama hissi ve sürekli "idare etme" hâli, kurumlarda sessiz ama yaygın bir yılgınlığa dönüşüyor. Bu yılgınlığın en tehlikeli yanı görünmez olması. İstifa etmeyen ama katkısını sessizce geri çeken bir çalışan grubu, hiçbir turnover raporunda görünmüyor.

Yapay zekâ bu tabloya yeni bir katman ekliyor. İşin nasıl yapılacağı kadar kimin ne kadar süre gerekli olacağı da tartışılıyor. Böyle bir ortamda psikolojik güvenlik, verimlilikten önce gelen bir koşul. Aynı şekilde algoritmaların işe alım, performans ve ücret kararlarına girdiği yerde şeffaflık, açıklanabilirlik ve önyargı denetimi artık bir etik tercih değil, yönetişimin en önemli başlıklarından biri. Bu başlıkları yönetim kurulu gündemine taşımak ise İK'nın en temel görevlerinden birisi haline geldi.

Sürdürülebilirlik tabanlı İK: Tercih değil zorunluluk

Sürdürülebilirlik kavramı uzun süredir çevresel başlıklarla anılsa da ESG'nin "S" harfi doğrudan İK'nın alanı. İstihdam kalitesi, iş sağlığı ve güvenliği, çeşitlilik ve kapsayıcılık, adil ücretlendirme uygulamalarının tamamı artık raporlanan, denetlenen ve tedarik zinciri boyunca sorgulanan kriterler.

Bu, yönetim kurulu açısından kritik bir eşik. Çünkü İK verisi ilk kez yatırımcının, denetçinin ve müşterinin okuduğu bir veri hâline geliyor. İhracat yapan, uluslararası bir grubun parçası olan veya çok uluslu şirketlere tedarik veren her kuruluş, İK'dan somut veri talebiyle karşılaşılıyor. Gelişme ve kalkınma hedefi olan kurumlar için sürdürülebilirlik tabanlı İK uygulamaları bir tercih değil, pazara erişimin ön koşulu hâline geldi.

Öne çıkan uygulama: Eşit ücret sertifikasyonu

Bu alanda hızla yaygınlaşan uygulamalardan biri eşit ücret (equal pay) sertifikasyonu. Gündeme oturmasının nedeni AB Ücret Şeffaflığı Direktifi. Direktif, işe alım öncesinde ve istihdam süresince ücret bilgisine erişim hakkı getiriyor ve ayrımcılık yapılmadığını ispat yükünü işverene yüklüyor. "Biz ayrımcılık yapmıyoruz" demek yetmiyor, kanıtlamak gerekiyor.

Yaygın kullanılan İsviçre menşeli standart, ISO 9000 ilkeleriyle uyumlu dört aşamadan oluşuyor ve 50'nin üzerinde çalışanı olan kuruluşlara uygulanıyor. Birinci aşama istatistiksel analiz. Kurum, her çalışan için cinsiyet, brüt aylık ücret, yaş, eğitim düzeyi, hizmet yılı, hiyerarşik konum ve görevin zorluk derecesi gibi değişkenleri anonim biçimde paylaşıyor. İsviçre Federal Mahkemesi'nce de tanınan doğrusal regresyon analiziyle açıklanabilir değişkenler ayrıştırıldıktan sonra geriye kalan açıklanamayan cinsiyet ücret farkı hesaplanıyor; bu farkın yüzde 5'in altında olması eşitliği oluşturuyor.

İkinci aşama ise saha denetimi. Bağımsız denetçi, ön inceleme ve yerinde denetimle üç konuyu değerlendiriyor. Bunlar üst yönetimin eşit ücrete bağlılığı, eşit fırsat ilkesinin işe alımdan ayrılışa kadar İK süreçlerine ne ölçüde yerleşik olduğu ve çalışanların ücret uygulamalarına ilişkin algısı. Denetimin çıktısı ise ISAE 3000 formatında bir güvence raporu oluyor. Sertifika üç yıl geçerli; bu süre içinde iki izleme denetimi yapılması gerekiyor ve süreç sürekli iyileştirme döngüsü olarak ele alınıyor.

Equal Pay sertifikasyonunun faydası üç ana başlıkta toplanıyor.

Risk yönetimi: İspat yükünün işverene geçtiği bir düzende bağımsız doğrulanmış analiz, itibar riskine karşı gerçek bir savunma sağlıyor.

İç disiplin: Süreç, kurumun ücret yapısındaki tutarsızlıkları, ünvân enflasyonunu ve geçmişten kalan istisnaları ilk kez net biçimde görünür kılıyor.

Verilen mesaj: Güven erozyonunun konuşulduğu bir dönemde "Ücret sistemimiz bağımsız olarak denetlendi" cümlesi, hiçbir motivasyon programının veremeyeceği bir mesajı çalışanlara ve kamuoyuna veriyor.

2027, İK'nın romantik başlıklarla değil veriyle konuşacağı bir yıl olacak. Ücret bütçesini savunabilen, verimliliği insan tüketmeden kurgulayabilen, yorgun bir ekibi dürüstlükle bir arada tutabilen ve adaleti iddia etmekle kalmayıp ölçebilen İK liderleri, yönetim kurulu masasında yer istemek zorunda kalmayacak.

Zor yılların iyi tarafı şudur: Kimin gerçekten stratejik ortak olduğu ancak böyle dönemlerde anlaşılır.

Hızın ve teknolojinin merkezinde insan odaklı bir kültür mimarisi

İşveren markasının dışarıdan içeriye değil, 'içeriden dışarıya' inşa edildiğine inanıyoruz. Getir'in dinamik ve yüksek tempolu DNA'sını; veri analitiği, anlık dinleme mekanizmaları ve bütünsel esenlikle birleştirerek yüksek performansı çalışan mutluluğuyla taçlandırıyoruz.

Hızlı market teslimat modelini dünyada ilk kez hayata geçiren Getir'in insan ve kültür stratejisi, "hız, teknoloji ve insan odağı"nın kesişiminde şekilleniyor. Teknolojik yeniliklerle büyümeyi odağımıza alırken; kurum kültürümüzde öğrenen ekipleri güçlendirmeyi ve insan odağını korumayı önceliklendiriyoruz. Bu kapsamda teknoloji, getirofis ve saha/operasyon birimlerini kapsayan yapımızda, genç ve dinamik bir yaş ortalamasına sahibiz. Getir genelinde yüzde 40, merkez ofisimizde ise yüzde 50'ye ulaşan kadın çalışan oranımız ve kapsayıcı kültürümüzle hızla değişen perakende ve teknoloji sektörüne yön vermeyi sürdürüyoruz.

İçeriden dışarıya inşa edilen bir kültür: GetirPlay ve bütünsel esenlik

İş ortamını sadece performans üretilen bir yer olmaktan çıkarıp ilham verici bir yaşam alanına dönüştürmeyi hedefliyoruz. Bu vizyonun merkezinde yer alan GetirPlay çatısı altında ve kapsamlı Well-being programlarımız dâhilinde; çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığını proaktif olarak destekliyoruz. Spor turnuvalarından ilham buluşmalarına kadar tüm süreçleri, çalışanlarımızın doğrudan katılımı ve geri bildirimleriyle birlikte kurguluyoruz.

Veri analitiği ve çeviklik ile söz hakkı çalışanda

Geleneksel olarak yılda bir yapılan ve aksiyonu yavaş olan anketleri rafa kaldırdık. Veri analitiğine (People Analytics & Insights) dayalı anlık dinleme mekanizmalarımız ve pürüzsüz dijital İK altyapımız sayesinde çalışanlarımız her alanda anlık söz sahibi oluyor. Gerçek başarının mutlu insanlardan geçtiğine inanarak inşa ettiğimiz güven ortamı sayesinde markamız Happy Place to Work sertifikasını kazandı.

Özellikle yüksek değişim ve belirsizlik dönemlerinde soru sorma, fikirlerini açıkça paylaşma ve deneme özgürlüğü tanınan takımlarda çevik hedeflerin, yani OKR'ların başarı oranlarının yükseldiğini görüyoruz.

Gözlem değil "gerçek etki": Geleceğin yetenekleri

Geleceğin yeteneklerini sektöre kazandırmak amacıyla GetirRise staj programını baştan kurguladık. GetirRise'i pasif bir izleme stajı olmaktan çıkarıp "Seyirci Kalma,



PETEK TAGA

Getir İnsandan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Etki Yarat" prensibiyle gençlerin ilk günden itibaren uçtan uca proje sorumluluğu almasını sağlıyoruz. İşe alım süreçlerinde, yetenek analitiği odaklı veri bazlı seçim mekanizmaları kullanıyor, kadın liderliğini teşvik eden pozitif uygulamaları kararlılıkla sürdürüyoruz.

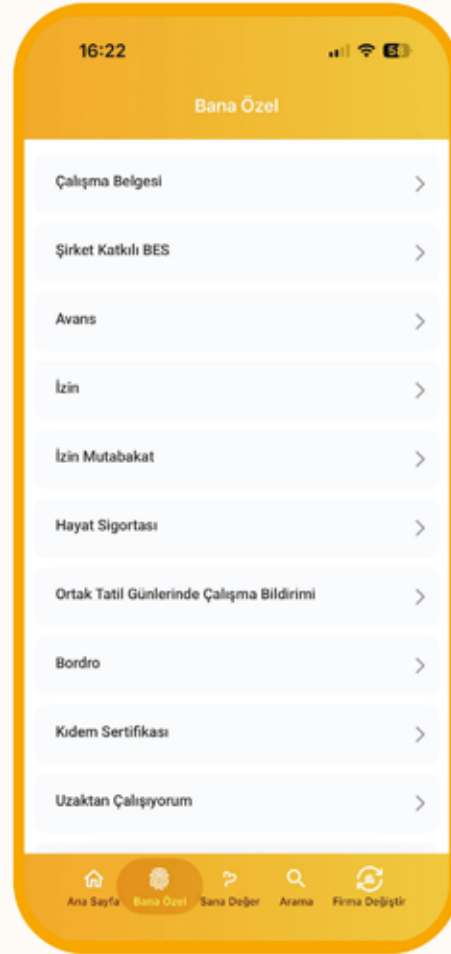
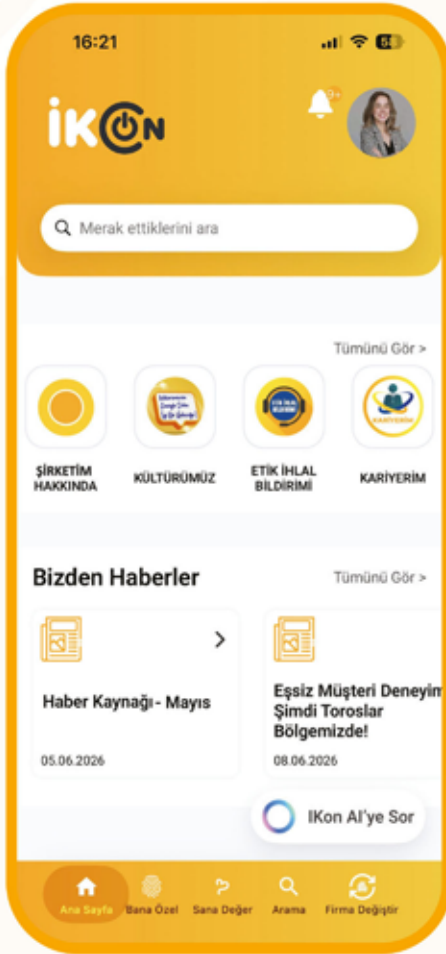
Toplumsal fayda ve stratejik dönüşüm liderliği

Getir kültüründe geri bildirimi, deneyimleyerek öğrenmeyi önceliklendiriyoruz. Bir yöneticinin unvanından bağımsız etki gücünü geliştirmenin en etkili yollarından birinin, onu unvanını kullanamayacağı bir alana taşımaktır. Bunun için yöneticilerimize farklı deneyim alanları sunuyoruz. TEV Mentorluk programımıza ve Çorbada Tuzun Olsun ile yaptığımız saha çalışmalarına liderlerimizi dahil ediyoruz. Bu deneyimlerde yönetici, insanları yönlendirmek yerine empati kurmayı, iş birliği geliştirmeyi ve ilham vermeyi deneyimliyor. Böylece liderliğin sadece pozisyonla değil, etki yaratma becerisiyle de ilgili olduğu görülüyor.

Hızın, teknolojinin ve sürekli değişimin yön verdiği modern iş dünyasında; Getir olarak sürdürülebilir başarının anahtarının insanı, güveni ve sürekli gelişimi odağa almak olduğuna inanıyoruz. Veriye dayalı çevik yönetim altyapımızdan genç yeteneklere alan açan projelerimize, bütünsel esenliği destekleyen kültürümüzden toplumsal fayda yaratan dayanışma adımlarımıza kadar her noktada "önce insan" diyoruz. Çünkü biliyoruz ki geleceğin öncü markası olmak, yüksek performans üretmenin yanı sıra dokunduğumuz her hayata değer katmak, çalışanlarımızın potansiyelini açığa çıkarmak ve bu ilham verici kültürü hep birlikte büyütmeyle mümkündür.

Çalışan deneyimini dijitalleştirin.

İKON ile kurum içindeki çalışan deneyimini tek platformda yönetin. Süreçleri sadeleştirin, dijital dönüşümü hızlandırın.



İKON'u kurumunuza kazandırın.

Demo, detaylı bilgi ve teklif için bizimle iletişime geçin.

<https://ikonapp.com.tr/>

“Çalışan deneyimi yalnızca ofiste yaşanmıyor”

Filo Broker Kurucu Ortağı Okşan Öztürk, şirketlerin çalışan deneyimine, gelişimine ve güvenliğine her zamankinden daha fazla yatırım yaptığını belirterek “Ancak şirket aracı kullanan çalışanlar söz konusu olduğunda, bu yatırım çoğu zaman aracın teslim edildiği gün sona eriyor. Oysa çalışanlar yılın yüzlerce saatini trafikte geçiriyor. Direksiyon başında geçirilen her kilometre de kullanılan aracın taşıdığı her veri de çalışan deneyiminin bir parçası” diyor.



OKŞAN ÖZTÜRK
Filo Broker Kurucu Ortağı

Sürücü eğitimi, neden artık sadece filo departmanının konusu değil?

Çünkü şirket aracı kullanan çalışan, kurumunu yalnızca ofiste değil, trafikte de temsil ediyor. Bugün çalışan deneyiminden, wellbeing'den ve çalışan bağlılığından söz ediyoruz. O halde çalışanın trafikte geçirdiği zamanı bunun dışında düşünemeyiz. Yaşanan her kaza yalnızca araç hasarı anlamına gelmiyor; çalışanın güvenliğini, iş sürekliliğini, operasyonu ve şirket maliyetlerini aynı anda etkiliyor. Bu nedenle sürücü güvenliğinin artık insan kaynakları, iş sağlığı ve güvenliği ve filo yönetiminin ortak sorumluluğu olduğuna inanıyoruz.

Sizce şirketler bu konuda en büyük hatayı nerede yapıyor?

En büyük hata, sürücü eğitimini tek seferlik bir faaliyet olarak görmek. Davranış değişikliği tek bir eğitimle gerçekleşmiyor. Trafikte doğru alışkanlıkların oluşması da ancak süreklilikle mümkün. Bir diğer önemli konu ise maliyetlere bakış açısı. Şirketler araç satın alırken ya da kiralarken en iyi fiyatı almak için uzun pazarlıklar yapıyor. Ancak satın alma masasında kazanılan tasarruf, birkaç ay sonra yaşanan tek bir kullanıcı hatası, yanlış kullanım ya da önlenemez bir kaza nedeniyle kolayca kaybedilebiliyor. Oysa maliyetleri belirleyen en önemli unsurlardan biri, kullanan kişinin davranışları.

AlertDriving'i diğer eğitimlerden ayıran temel fark nedir?

Bugün birçok kurum çalışanlarına çevrim içi eğitim sunuyor. Ancak önemli olan yalnızca eğitim vermek değil; doğru kişiye, doğru zamanda, doğru içeriği ulaştırabilmek. AlertDriving tam da bu noktada farklılaşıyor.

Kurumlarda telematik altyapısı varsa, sürüş verileri analiz edilerek her sürücünün risk profiline uygun kişiselleştirilmiş eğitimler atanabiliyor. Böylece hız ihlali, ani frenleme, dikkat dağınıklığı, takip mesafesi veya gece sürüşü gibi geliştirilmesi gereken alanlara yönelik tamamen kişiye özel gelişim programları oluşturuluyor.

Telematik altyapısı bulunmayan kurumlar için ise yüzlerce hazır eğitim modülünden oluşan kapsamlı bir eğitim kütüphanesi sunuluyor. Kurumlar ihtiyaçlarına göre bu başlıklar arasından seçim yaparak farklı çalışan gruplarına uygun eğitim programlarını kolayca oluşturabiliyor. Yaklaşık 20 dakikalık kısa modüller sayesinde çalışanların iş akışı kesintiye uğramıyor. Eğitim yıl boyunca devam ederek güvenli sürüş alışkanlıklarının kalıcı hale gelmesini destekliyor.

Filo Broker olarak bu iş birliğini neden stratejik görüyorsunuz?

Yıllardır şirketlerin mobilite maliyetlerini analiz ediyoruz. Şunu çok net gördük: Araç giderlerinin önemli bir kısmı aslında araçtan değil, kullanım alışkanlıklarından kaynaklanıyor. Dolayısıyla yalnızca maliyetleri analiz etmek yeterli değil. O maliyetleri oluşturan davranışları da değiştirmek gerekiyor. AlertDriving ile iş birliğimizin temel nedeni de bu. Biz bunu yalnızca yeni bir hizmet olarak değil, şirketlerin mobilite kültürünü geliştiren uzun vadeli bir yatırım olarak görüyoruz.

Mobilitenin dijitalleşmesi insan kaynaklarına yeni sorumluluklar da getiriyor mu?

Kesinlikle... Bugün bir çalışan şirketten ayrılırken kullandığı bilgisayarı içindeki kişisel verileri silerek iade ediyor. Telefondaki kişisel verilerini siliyor ve kurumsal erişimleri kapatıyor. Ancak şirket araçları da artık telefon rehberinden mesaj geçmişine, navigasyon kayıtlarından dijital anahtarlar kadar çok sayıda kişisel ve kurumsal veriyi hafızasında tutuyor. Bu nedenle çalışan deneyimine artık yalnızca ofis içinden değil, kullanılan araçlar ve dijital veriler açısından da bakmak gerekiyor. Öte yandan yüz tanıma ve parmak izi ile araçları çalıştıracağımız günler hiç uzak değil.

Privacy4Cars bu süreçte nasıl bir rol üstleniyor?

Dünyanın lider araç veri gizliliği çözümlerinden Privacy4Cars'ın Türkiye temsilciliğini üstlendik. Privacy4Cars, araç üreticilerinin prosedürlerine uygun şekilde araçlarda bulunan kişisel verilerin lisanslı, güvenli ve doğrulanabilir biçimde silinmesini sağlıyor, çünkü fabrika ayarlarına dönmek tek başına yeterli olmuyor. Bugün Avrupa'da birçok kurum için bu süreç, çalışan ayrılış ve araç devir prosedürlerinin doğal bir parçası haline gelmiş durumda. Türkiye'de de benzer bir farkındalığın oluşacağına inanıyoruz. Çalışana verilen değer yalnızca işe başladığı gün değil, kurumdan ayrıldığı gün de gösterilir.

İnsan kaynakları profesyonellerine vermek istediğiniz bir mesaj var mı?

Çalışan deneyimi yalnızca ofiste yaşanmıyor. Direksiyon başında geçirilen her kilometre ve kullanılan aracın taşıdığı her veri de bu deneyimin bir parçası. Filo Broker olarak mobiliteye yalnızca araç yönetimi perspektifinden değil, çalışan deneyimi, güvenlik ve veri sorumluluğunu birlikte ele alan bir bakış açısıyla yaklaşıyoruz. Çünkü çalışana verilen değer, yalnızca iş yerinde değil, yolculuğun her anında hissedilmeli.

ÇALIŞAN DENEYİMİ BİR YEMEK KARTIYLA BAŞLAYABİLİR Mİ?

Migros, değişen çalışan beklentilerine “Money Yemek Kurumsal Yemek Kartı” ile yanıt veriyor. Migros Chief Commercial Leader’ı Övgü Bayram, “Araştırmalarımız da çalışanların daha fazla esneklik ve seçim özgürlüğü beklediğini gösteriyor. Money Yemek’i geliştirirken şirketlerin ve çalışanların farklı ihtiyaçlarını tek bir çatı altında buluşturmaya hedefledik” diyor.

Çalışma hayatı değişiyor, çalışan beklentileri dönüşüyor ve yan haklar yeniden şekilleniyor. Bugün çalışanlar yalnızca bir yemek kartı değil, günlük yaşamlarına uyum sağlayan, esnek ve kişiselleştirilebilir çözümler bekliyor.

Uzun yıllar boyunca yemek yardımı iş hayatının en standart uygulamalarından biri oldu. Ancak hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşması ve günlük yaşam alışkanlıklarının çeşitlenmesi, çalışanların yemek yardımıyla beklentilerini de değiştirdi. Bir gün ofiste öğle yemeği yiyen çalışan, ertesi gün evden çalışabiliyor; bazen market alışverişi yapıyor, bazen online yemek siparişi veriyor. Dolayısıyla tek tip çözümlerin yerini giderek daha esnek modeller alıyor.

Migros güvencesi ve MoneyPay’in finansal teknoloji altyapısıyla geliştirilen Money Yemek, bu dönüşümün ortaya çıkardığı ihtiyaçlara yanıt vermeyi hedefliyor.

MoneyPay’in FutureBright ile çalışan beklentilerine yönelik gerçekleştirdiği araştırma da değişimi ortaya koyuyor. Araştırmaya göre, çalışanların yüzde 51’i yan hakların kişiselleştirilebilmesini önemli bulurken, bu oran Z kuşağında yüzde 61’e yükseliyor. Bu sonuçlar, çalışanların kendilerine sunulan faydalarda daha fazla seçim özgürlüğü beklediğine işaret ediyor.

ÇALIŞANLAR İHTİYAÇLARINA UYGUN ÇÖZÜMLER ARIYOR

MoneyPay Chief Commercial Leader Övgü Bayram, değişimi şöyle değerlendiriyor: “Yemek yardımı artık yalnızca işverenlerin sunduğu bir yan hak değil, çalışan deneyiminin önemli bir parçası haline geldi. Çalışanlar kendilerine sunulan desteğin hayatlarına ne kadar uyum sağladığına ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığına daha fazla önem veriyor.”

Son dönemde yemek yardımlarına ilişkin yapılan düzenlemeler de şirketlerin farklı modelleri değerlendirmesinin önünü açtı. Yemek kartı ve nakit yemek yardımına yönelik SGK teşviklerinin eşitlenmesiyle birlikte işverenler açısından yeni bir soru gündeme geldi: Çalışanlara yalnızca nakit ya da yemek kartı sunmak yerine, farklı ihtiyaçlara uyum sağlayabilen daha esnek bir model mümkün mü?

Money Yemek, çalışanların değişen beklentileri ile şirketlerin farklı yan hak stratejilerini aynı yapıda buluşturmak üzere geliştirildi. Kurumlar çalışanlarına nakit yemek yardımı kap-



ÖVGÜ BAYRAM

Migros Chief Commercial Leader

samında nakit çekim imkânı sağlayabiliyor, yalnızca restoran kullanımını tercih edebiliyor veya restoran ve market kullanımını bir arada sunabiliyor. Böylece şirketler kendi ihtiyaçlarına ve çalışan profillerine uygun modeli belirleyebiliyor.

YEMEK YARDIMINDA YENİ DÖNEMİN ANAHTARI: ÖZGÜR SEÇİM

Çalışanlar ise yemek yardımlarını restoranların yanı sıra Migros ve Macrocenter mağazalarında, Migros Sanal Market, Macro Online ve Migros Hemen üzerinden gıda alışverişlerinde, Migros Yemek üzerinden ise online yemek siparişlerinde kullanabiliyor. Bu yapıyla Money Yemek, Migros mağazalarında ve Migros’un dijital kanallarında kullanılabilen ilk yemek kartı olma özelliği taşıyor.

Övgü Bayram, Money Yemek’in çıkış noktasını şöyle anlatıyor: “Bugün çalışanlar için önemli olan yalnızca bir yemek desteği almak değil, bu desteği kendi yaşam alışkanlıklarına uygun şekilde kullanabilmek. Araştırmalarımız da çalışanların daha fazla esneklik ve seçim özgürlüğü beklediğini gösteriyor. Money Yemek’i geliştirirken şirketlerin ve çalışanların farklı ihtiyaçlarını tek bir çatı altında buluşturmaya hedefledik.”

Önümüzdeki dönemde çalışan beklentilerinin daha da çeşitlenmesi bekleniyor. Bu nedenle yan haklarda fark yaratacak yaklaşım, herkese aynı çözümü sunmaktan çok çalışan-

ların farklı yaşam biçimlerine uyum sağlayabilmekten geçiyor. Yemek yardımında yeni dönemin anahtarı ise giderek daha net hale geliyor: Özgür seçim.





İSMAIL TUNGA

Robbot Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanı

Zekâ gerektirmeyen işler için en pahalı kaynağı insani kullanıyoruz

Robbot Kurucu Ortağı ve Yönetim Kurulu Başkanı İsmail Tunga, Türkiye’de istihdam edilen 32,6 milyon çalışanın yüzde 50’den fazlasının zamanını veri işleme ve raporlama gibi rutin işlerle harcadığına dikkat çekiyor. “Yıllık 20 milyar dolardan fazla iş gücü israfına yol açan bu tabloyu değiştirmek, insani rutin yüklerden kurtarıp stratejik rollere konumlandırmak istiyoruz” diyor.



Robbot’un hikayesi nasıl başladı? Sizi bu serüvene iten temel motivasyon neydi?

Her şey, harika zihinlerin her gün saatlerce kendini tekrarlayan monoton işlerle vakit kaybettiğini fark etmemizle başladı. “İnsan yeteneği bu kadar ucuz olmamalı” dedik ve Robbot’u kurduk. Amacımız şirketlerin üzerindeki angarya yükü alıp gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmaktı. Biz sadece bir yazılım teslim edip çekilmiyoruz. Şirketin mutfağına giriyor, süreçleri onlarla birlikte yaşıyoruz. Terzi usulü çözümler sunarak iş birliğini bir teknoloji tedarikinden öte, uzun soluklu bir yol arkadaşlığına dönüştürüyoruz.

Türkiye’deki şirketlerin dijital otomasyona bakışı nasıl? Önyargılar var mı?

İlk yıllarda “Acaba işimizi elimizden mi alacak?” tedirginliği vardı. Ancak bugün şirketler görüyor ki otomasyon insani devre dışı bırakmıyor, aksine insani rutin yüklerden özgürleştiriyor. Artık direnç yerini merak ve hızlı adapte olma isteğine bıraktı.

Dijital dönüşüm yolculuğuna yeni başlayacak bir kuruma ilk tavsiyeniz ne olurdu?

En büyük hatayla başlamamak; her şeyi aynı anda otomatize etmeye çalışmak. Küçük, net ve şirkete anında nefes aldırarak tek bir süreçle başlamak en doğrusudur. Başarıyı görürken gerisi çorap söküğü gibi geliyor.

Dijital otomasyon ve RPA’yı iş dünyasına en basit haliyle nasıl anlatıyorsunuz?

En iyi özet şu: Şirketinizde hiç yorulmayan, kahve molası vermeyen, hata yapmayan ve tamamen sizin kurallarınızla çalışan dijital bir mesai arkadaşı düşünün. Veri girişinden raporlamaya kadar tekrarlayan her görevi o üstleniyor, siz de stratejiye odaklanıyorsunuz.

Dijital dönüşüm yolculuğunda İK’nın rolünü nerede görüyorsunuz?

Aslında burada kritik bir yaklaşım değişimi gerekiyor. Geleneksel yapıda bir şirketin organigramı, yetenek yönetimi ve kaynak ihtiyaç planlaması nasıl İK’nın ana sorumluluk alanındaysa dijital dönüşüm yolculuğunda da İK aynı ağırlıkta rol oynamalı.

Çünkü biz şirketlerde sadece teknik bir yazılım devreye almıyoruz; organizasyona yeni “dijital çalışanlar” dahil ediyoruz. İK’nın bu süreci IT ya da operasyon ekiplerine bırakmayıp aktif sorumluluk alması şart. İnsan kaynağının yetkinliklerini geleceğe hazırlamak, dijital ve insani iş gücünün bir arada en verimli şekilde çalışacağı hibrit yapıyı kurgulamak ve insani rutin yüklerden kurtarıp stratejik rollere konumlandırmak ancak İK’nın bu masada güçlü bir şekilde yer almasıyla mümkün.

İK’nın bu sürece aktif katıldığı bir yapıyla katılmadığı yapı arasında sahada nasıl farklar görüyorsunuz?

Aralarında çok ciddi bir adaptasyon ve hız farkı oluyor. İK’nın dahil edilmediği süreçlerde çalışanlar otomasyonu ve dijital çalışanları bir “tehdit” olarak algılayıp direnç gösterebiliyor. Ancak birlikte çalıştığımız büyük bir kurumsal şirkette İK, süreci ilk günden itibaren sahiplendi. Dijital çalışanların gelişini bir IT projesi olarak değil, insan kaynağının üzerindeki angaryayı alacak bir “destek mekanizması” olarak kurguladı ve yönetti. Ekip üyelerine, robotların onların yerini almak için değil; kendilerini tekrarlayan veri girişlerinden kurtarıp daha katma değerli işlere odaklanmalarını sağlamak için geldiği açıkça aktarıldı.

İK’nın bu stratejik yaklaşımı sayesinde süreç inanılmaz pürüzsüz ilerledi; çalışan direnci tamamen kırıldı, adaptasyon süresi yarı yarıya kısaldı ve organizasyonel memnuniyette belirgin bir artış sağlandı. Kısacası İK masada olduğunda, dijital dönüşüm bir yazılım projesi olmaktan çıkıp gerçek bir kurum kültürü dönüşümüne dönüşüyor.

Yapay zekâ ve otomasyonun birleştiği günümüzde, 5 yıl içinde iş dünyasını neler bekliyor?

Hiper-otomasyon çağına girdik. Artık robotlar sadece kural bazlı işleri yapmıyor, yapay zekâ ile öğreniyor ve karar desteği sağlıyor. Gelecekte rutin işleri otomatize etmeyen şirketlerin rekabet şansı kalmayacak.

Son olarak, Robbot’un bundan sonraki hedefi ve hayali nedir?

Türkiye’de elde ettiğimiz başarıyı ve otomasyon kültürünü küresel ölçekte genişletmek. Şirketlerin dijital asistanı denince dünyada ilk akla gelen markalardan biri olmak istiyoruz.

18. yıl

peryon ödöl

PERYÖN
İnsana Değer
Ödülleri 2026
Ödöl başvuruları
başladı!



İnsana Değer Ödülleri yenilenen yapısıyla 18'inci yılında



PERYÖN, 18'inci yılına giren İnsana Değer Ödülleri'nin kategori, kriter ve değerlendirme süreçlerini çalışma hayatındaki dönüşüm doğrultusunda yeniledi. Yeni dönemde her kategoride birincilik, ikincilik ve üçüncülük ödülleri verilerek

daha fazla iyi uygulamanın görünür kılınması hedefleniyor.

PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı Ela Kulunyar, "İnsana Değer Ödülleri'ni kurumların birbirinden öğrendiği ve çalışma hayatında yeni standartların oluşmasına katkı sağlayan bir platform olarak görüyoruz. Her ölçekten kurum için sahnede yer var" diyor.



ELA KULUNYAR
PERYÖN Yönetim Kurulu Üyesi
ve Ödül Çalışma Grubu Başkanı

KRİTERLER VE KATEGORİLER GÜNCELLENDİ

İnsana Değer Ödülleri sürecinde çeşitli değişiklikler yapıldı, neden buna ihtiyaç duyuldu?

Çalışma hayatı çok hızlı dönüşüyor. Çalışma biçimlerinden liderlik anlayışına, çalışan beklentilerinden kurum kültürüne, teknolojiyen yetkinliklere kadar insan yönetiminin gündemi sürekli gelişiyor. Biz de PERYÖN olarak 18. yılına giren İnsana Değer Ödülleri'nin bu değişimleri takip etmesi gerektiğine inanıyoruz. Bu nedenle ödül programımızı danışmanlarımızla birlikte ve gerçekleştirdiğimiz çalıştaylardan aldığımız görüşlerle kapsamlı biçimde gözden geçirdik. Kategorilerimizi, kriterlerimizi ve değerlendirme sürecimizi geliştirdik.

Bir başka önemli yeniliğimiz de her kategoride artık birincilik, ikincilik ve üçüncülük ödülleri verilecek olması. Böylece her kategoride üç farklı başarı hikâyesi sahnede yerini alacak. Amacımız daha fazla iyi uygulamayı görünür kılmak, kurumların birbirinden öğrenmesine daha çok alan açmak ve çalışma hayatına ilham veren örneklerin çoğaltmasını sağlamak.

EAPM bünyesinde bu ödülü veren başka ülkeler var mı?

PERYÖN İnsana Değerde Liderlik Ödülü, Avrupa İnsan Yönetimi Birliği EAPM tarafından tanınan bir ödül olma niteliğini taşıyor. Bu özellik ödülümüz açısından çok kıymetli. PERYÖN olarak, Türkiye'de insan odaklı yönetim alanında geliştirilen başarılı uygulamaların yalnızca kurumların kendi bünyesinde kalmamasını, daha geniş bir ekosisteme ilham vermesini önemsiyoruz. EAPM tarafından tanınan bu yapının, Türkiye çalışma hayatında ortaya çıkan iyi örneklerin uluslararası insan yönetimi gündemiyle de buluşmasına katkı sağladığını düşünüyoruz.

Kriterler ve kategorilerde hangi değişiklikler oldu? Ödül Komitesi bu süreçte nasıl bir çalışma yürütüyor?

Kategori ve kriterlerimizi çalışma hayatındaki dönüşümü takip ederek geliştirdik. Ödül Çalışma Grubu olarak danışmanlarımızla yürüttüğümüz çalışmalar sonucunda mevcut yapıyı detaylı biçimde gözden geçirdik. Hem İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü'nün değerlendirme kriterlerini hem de Değer Yaratan Uygulamalar Ödülleri'nin kategori yapısını güncelledik.

İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü'nde büyük ve orta ölçekli kurumlar, stratejik etki, kurumsal liderlik, iletişim ve etkileşim, yenilikçilik kültürü, işgücü tasarımı ve etkinliği, çalışan deneyimi başlıklarında değerlendiriliyor. Bu başlıklarla ilgili tüm boyutlarda, teknoloji kullanımını (yapay zekâ ve dijital) ile çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kavramlarının süreçlere ne seviyede dahil edildiği dikkate alınacak. Ayrıca performans göstergelerindeki değişimler ve sürekli bir değişim döngüsü olup olmadığı da izlenecek. Küçük ölçekli kurumlarda ise yine aynı bütüncül yaklaşımı koruyor, ancak kurumsal liderlik kriterini ayrı bir başlık olarak değerlendirmiyoruz.

Değer Yaratan Uygulamalar Ödülleri çatısı altında ise Yeternek Yönetimi, Çalışan Deneyimi, Teknoloji ve İnsan, Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık, Gelişim ve Öğrenme Yönetimi ile Yaşam Kalitesi Uygulamaları kategorileri yer alıyor. Bu kategorilerdeki tüm başvurular da dört temel boyutta ele alınıyor: yönetim yapısı ve sistematığı, kapsam ve uygulama yaklaşımı, iş sonuçlarına katkı ölçüm mekanizması ile yaratılan değer ve sürdürülebilirlik.

Dolayısıyla yalnızca iyi bir fikir ya da dikkat çekici bir uygulama aramıyoruz. Uygulamanın stratejiyle ilişkisine, nasıl

yapılandırıldığına, kurum içinde ne ölçüde karşılık bulduğuna, sonuçlarının nasıl ölçüldüğüne ve yarattığı değer in sürdürülebilir olup olmadığına birlikte bakıyoruz.

“İYİ UYGULAMALARIN GÖRÜNÜR OLMASINI SAĞLIYOR”

18 yıldır devam eden İnsana Değer Ödülleri çalışma hayatında nasıl bir rol üstleniyor? Bu 18 yılda insan odağındaki gelişime baktığınızda neler gözlemliyorsunuz?

18 yılda çalışma hayatında insan odağının çok daha stratejik bir yere taşındığını ve iyi örneklerin yaygınlaşması ile bir şeyleri yeniden yaratmanın yanında yapılmış olanı geliştirerek kullanmanın da önemli ölçüde artırdığını görüyoruz. Çalışan deneyimi, kurum kültürü, liderlik, kapsayıcılık, öğrenme, yetenek ve teknoloji artık yalnızca insan kaynaklarının gündemi değil; kurumların geleceğini ve iş sonuçlarının doğrudan etkileyen başlıklar.

İnsana Değer Ödülleri de bu dönüşümün önemli bir parçası oldu. Ödül programını yalnızca başarılı kurumların sahneye çıktığı bir organizasyon olarak görmüyoruz. İyi uygulamaların görünür olduğu, kurumların birbirinden öğrendiği ve çalışma hayatında yeni standartların oluşmasına katkı sağlayan bir platform olarak değerlendiriyoruz.

Bir kurumun insan odaklı uygulamasının görünür olması, aynı sektördeki ya da farklı sektörlerdeki başka kurumlarla da ilham verebiliyor. Dolayısıyla burada yaratılan değer ödülü kazanan kurumla sınırlı kalmıyor; iş dünyasına ve Türkiye çalışma hayatına yayılıyor.

“KOBİ’LER’İN BAŞVURULARINA ÖNEM VERİYORUZ”

Ödül kategorilerinde KOBİ’ler ayrıca kendi içinde değerlendiriliyor. Sizce KOBİ’ler neden bu ödül programına başvurmalı?

Bizim için insan odaklılık kurumun ölçeğiyle ilgili değil. Büyük, orta veya küçük ölçekli her kurum çalışma hayatına değer katan çok güçlü uygulamalar geliştirebilir. Bu nedenle KOBİ’lerin kendi ölçeklerindeki kurumlarla değerlendirilmesini özellikle önemsiyoruz. Böylece farklı kaynaklara ve organizasyon yapılarına sahip kurumlar daha adil bir karşılaştırma içinde yer alabiliyor.

KOBİ’ler açısından ödül süreci yalnızca görünürlük fırsatı da değil. Başvuru hazırlığı sırasında kendi uygulamalarını belirli kriterler çerçevesinde yeniden değerlendirme, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını görme imkânı buluyorlar. Alanında uzman bağımsız jüri üyelerinin değerlendirmesinden geçmek de uygulamalarını geliştirmek için önemli bir fırsat yaratıyor. Dolayısıyla tüm

KOBİ’leri, “Biz küçük bir kurumuz” diye düşünmeden, iyi uygulamalarını paylaşmaya davet ediyoruz. Her ölçekten kurum için sahnede yer var.

Ödülün metodolojisi, bağımsız değerlendirme süreci ve jüri yapısıyla ilgili neler paylaşmak istersiniz?

İnsana Değer Ödülleri’nin 18 yıldır taşıdığı itibarın ve bu köklü organizasyona duyulan güvenin temelinde bağımsız, şeffaf ve adil değerlendirme sürecimiz bulunuyor. Alanında uzman, bağımsız jüri üyelerimiz başvuruları kategori ve kriterler doğrultusunda objektif biçimde değerlendiriyor. Metodolojisi ARGE Danışmanlık tarafından yapılandırılan ödüllerimizin saha ziyaretleri ve raporlama süreçleri bağımsız uluslararası denetim şirketleri tarafından gerçekleştiriliyor. Değerlendirme yapısının bağımsızlığı ve şeffaflığı ödül programımızın en temel ilkesi.

HER YIL 100’E YAKIN KURUM ÖDÜLLERE BAŞVURDU

Bugüne kadar kaç şirket ödül için başvuruda bulundu, kaç şirkete ödül verildi?

18 yıldır devam eden İnsana Değer Ödülleri’ne her yıl 100’e yakın kurum, birbirinden farklı insan odaklı uygulamayla başvurdu ve yıllar bazında gittikçe sayısı artan başarı hikâyesi bu süreç içerisinde değerlendirildi ve ödüllendirildi. 18 yıl boyunca çok güçlü bir iyi uygulama birikimi oluştu. Biz bu birikimi, Türkiye çalışma hayatının insan odağındaki dönüşümünü gösteren önemli bir hafıza olarak görüyoruz. Her başvuru, kurumların insana değer verme yaklaşımını somutlaştıran bir örnek oluyor; her ödül de bu örneklerin daha görünür hale gelerek iş dünyasına yayılmasına katkı sağlıyor. Yeni dönemde de daha fazla iyi uygulamayı görünür kılarak bu birikimi büyütmeyi ve çalışma hayatına ilham veren örneklerin çoğalmasını hedefliyoruz.



İnsanı merkeze alan kültür başarıyı getiriyor



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "İnsana Değerde Liderlik Kategorisi Büyük Ödülü"nü kazanan Folkart, insana yatırımı kurum kültürü haline dönüştürmüş. Folkart İnsan ve Kültür Müdürü Adile Kutludağ, "Bizi farklılaştıran en önemli nokta, çalışan deneyimini işe alımdan kariyer gelişimine, iletişimden performans yönetimine kadar bütünsel bir bakış açısıyla ele almamız" diyor.



ADİLE KUTLUDAĞ
Folkart İnsan ve Kültür Müdürü

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "İnsana Değerde Liderlik Kategorisi Büyük Ödülü"nü kazandınız. Bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınızın ayrıntılarını paylaşır mısınız?

İnsana Değerde Liderlik Ödülü'nü kazanmamızı tek bir proje ya da uygulamanın değil, yıllar içinde inşa ettiğimiz insan odaklı kurum kültürünün bir sonucu olarak görüyoruz. Folkart'ta insanı, sadece organizasyonun bir parçası olarak değil, başarımızın temel unsuru olarak konumlandırıyoruz.

Bizi farklılaştıran en önemli nokta, çalışan deneyimini işe alımdan kariyer gelişimine, iletişimden performans yönetimine kadar bütünsel bir bakış açısıyla ele almamız. Kurum içi iletişim platformumuz Connect, şirket genelinde hayata geçirdiğimiz OKR sistemi, sürekli öğrenmeyi destekleyen gelişim ekosistemimiz, çalışan geri bildirim mekanizmalarımız ve kapsayıcı iş yeri kültürünü güçlendiren uygulamalarımız birbirini tamamlayan yapı taşlarını oluşturuyor.

Bunun yanında tüm uygulamalarımızı, çalışanlarımızdan aldığımız geri bildirimlerle sürekli geliştiriyoruz. İnsan ve kültür yaklaşımımızı yaşayan ve sürekli gelişen bir yapı olarak görüyoruz. Bu bakış açısı PERYÖN tarafından takdir edilen en önemli unsurlardan biri oldu.

FOLKART

İK'NİN HER ALANINDA DÖNÜŞÜM PROJELERİ HAYATA GEÇİRİLDİ

Liderlik kategorisi ödülünü kazandıran çalışmalara ne zaman başladınız, süreci anlatabilir misiniz?

Özellikle çalışan deneyimi, liderlik gelişimi, dijitalleşme, performans yönetimi ve kapsayıcılık alanlarında önemli dönüşüm projelerini hayata geçirdik. Şirket genelinde OKR sisteminin uygulanması, Connect iç iletişim platformunun devreye alınması, liderlik gelişim yolculuklarının planlanması ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS) doğrultusunda attığımız adımlar bu dönüşümün önemli kilometre taşları arasında yer aldı.

Bu süreçte önceliğimiz hiçbir zaman yalnızca yeni uygulamalar geliştirmek olmadı. Asıl hedefimiz, çalışanlarımızın kendilerini değerli hissettikleri, gelişebildikleri ve fikirlerini özgürce paylaşabildikleri bir çalışma ortamı oluşturmaktı. İnsana yatırım yapmak, Folkart'ın kuruluşundan bu yana benimsediği temel değerlerden biri.

“KURUM İÇİ İLETİŞİMİMİZ DAHA GÜÇLÜ HALE GELDİ”

Söz konusu uygulamalarınız ve projelerinizin şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Hayata geçirdiğimiz uygulamaların etkisini hem çalışan deneyiminde hem de iş sonuçlarında net bir şekilde gözlemliyoruz. Öncelikle kurum içi iletişimimiz daha güçlü hale geldi. Ortak hedeflere odaklanmayı sağlayan performans kültürü gelişti, öğrenme ve gelişim faaliyetlerine katılım oranı arttı, geri bildirim kültürü daha görünür hale geldi.

Bunun yanı sıra çalışanlarımızın kuruma olan bağlılığının güçlenmesi, yöneticilerimizin liderlik yetkinliklerinin gelişmesi ve kurum kültürümüzün daha sürdürülebilir hale gelmesi en önemli kazanımlarımız arasında yer alıyor.

Aldığımız bu ödül de aslında doğru yolda olduğumuzu gösteren önemli bir motivasyon kaynağı oldu. İnsan odaklı yatırımların yalnızca çalışan memnuniyetini değil, kurumun sürdürülebilir başarısını da doğrudan desteklediğine inanıyoruz.

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

Kesinlikle! İnsan ve kültür alanı sürekli gelişen ve dönüşen bir alan. Biz de bu değişime uyum sağlayan değil, yön veren kurumlar arasında yer almayı hedefliyoruz. Önümüzdeki dönemde yapay zekâ destekli insan ve kültür uygulamaları, veri analitiğiyle çalışan deneyiminin daha etkin yönetilmesi, kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri ve liderlik gelişimini destekleyen

programlar öncelikli çalışma alanlarımız arasında yer alıyor. Teknolojiyi; insanın yerine konulan değil, insanı güçlendiren bir araç olarak görüyoruz. Bu anlayış doğrultusunda dijitalleşme ile insani deneyimi birlikte geliştirmeye devam edeceğiz.

“ÇALIŞANLARINIZIN GÖRÜŞLERİNE DEĞER VERİN”

Deneyimlerinizden yola çıkarak, diğer şirketlere bu konularda neler önerirsiniz?

İnsan odaklı kurum kültürü oluşturma kısa vadeli bir proje değil, uzun soluklu bir yolculuk olduğuna inanıyorum. Bu süreçte en önemli tavsiyem, çalışanların sesini gerçekten dinlemek ve elde edilen geri bildirimleri somut aksiyonlara dönüştürmek olur. Çalışanlar, görüşlerinin dikkate alındığını gördüklerinde kuruma olan güvenleri ve bağlılıkları doğal olarak artıyor. Ayrıca insan ve kültür uygulamalarının yalnızca insan kaynakları ekiplerinin sorumluluğunda olmadığını düşünüyorum. Gerçek dönüşüm, yöneticilerin bu kültürü sahiplenmesi ve günlük çalışma hayatına yansıtmasıyla mümkün oluyor.

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

Bu yıl da çalışan deneyimini güçlendirecek birçok yeni proje üzerinde çalışıyoruz. Bunların başında kurumumuzun gelecekteki liderlerini yetiştirmeyi hedefleyen Liderlik Okulu projemiz geliyor. Bunun yanında yapay zekâ destekli insan ve kültür uygulamalarının geliştirilmesi, çalışan gelişimini daha kişiselleştirilmiş hale getirecek öğrenme modelleri ve veri odaklı çalışan

deneyimi projeleri üzerinde çalışmalarımız devam ediyor.

Ayrıca kurum içi iletişim platformumuz Connect'i daha etkileşimli hale getirecek yeni uygulamalar ve çalışanlarımızın bilgi paylaşımını destekleyen projeler de önümüzdeki dönemin önemli gündem maddeleri arasında yer alıyor. Folkart olarak önümüzdeki dönemde de insanı merkeze alan, sürdürülebilir ve geleceğin çalışma hayatına yön verecek uygulamalar geliştirmeye devam edeceğiz.



Inveon çalışan bağlılığını, yaşayan bir kültür sistemine dönüştürdü



Çalışan bağlılığını güven, adalet, gelişim, iletişim ve aidiyetin birlikte şekillendirdiği bütünsel bir kültür sistemi olarak gören Inveon, bu yaklaşımıyla PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Bağlılık, Kültür ve Dönüşüm Yönetimi" kategorisinde ödüle layık görüldü. Inveon Yetenek Yönetimi Direktörü Treysi Tovim, "Bağlılığı dönemsel bir proje olarak değil, şirketi yöneten stratejik göstergelerden biri olarak görüyoruz" diyor. Yapay zekâyı insan deneyimini güçlendirecek bir karar destek mekanizmasına dönüştürmeye hazırlandıklarını belirten Tovim, nihai kararın her zaman insanda kaldığı bir yapı kurduklarının altını çiziyor.



TREYSİ TOVİM

Inveon Yetenek Yönetimi Direktörü

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde Bağlılık, Kültür ve Dönüşüm Yönetimi Ödülü'nü kazandınız. Bu başarıyı getiren vizyonunuz ve uygulamalarınızın hakkında bilgi verebilir misiniz?

Bizce çalışan bağlılığı tek bir uygulamayla oluşturulabilecek bir konu değil. Bir etkinlik, bir anket ya da tek seferlik bir program insanların şirkete bağlanmasını sağlamıyor. Biz, çalışan bağlılığını ölçülebilir ve sürdürülebilir bir kültür sistemi olarak ele aldık. Bağlılık; güven, adalet, gelişim, anlam, iletişim ve aidiyet gibi birçok unsurun birlikte çalıştığı yaşayan bir sistem.

Bu nedenle Inveon'da bağlılığı birbirinden bağımsız uygulamalarla değil, birbirini besleyen bütünsel bir yapı olarak tasarladık. Düzenli birebir görüşmeler, kültür atölyeleri, performans sistemi, OKR (Objectives and Key Results- Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) yapısı, öğrenme kültürü, wellbeing çalışmaları ve ekipler arası şeffaf iletişim aslında aynı amaca hizmet ediyor. Bu amaç da insanların kendilerini değerli, güvende ve yaptıkları işin parçası hissetmelerini sağlamak.

Bizi farklılaştıran noktalardan biri de bağlılığı sadece hissetmeye değil, veriye dayalı şekilde ölçmeye ve yönetmeye çalışmamız oldu. Geliştirdiğimiz "Engagement Score" modeli sayesinde sadece anket sonuçlarına bakmıyoruz. Bu modelle hem nicel hem

nitel verileri bir araya getirerek bağlılığı sürekli takip ediyor, erken sinyalleri görebiliyor ve proaktif aksiyon alabiliyoruz. Bu ödülü de tek bir projenin değil, yıllar içinde oluşturduğumuz bu kültürün bir yansıması olarak görüyoruz.

ÖLÇÜLEBİLİR, TAKİP EDİLEBİLİR VE YÖNETİLEBİLİR...

Çalışan bağlılığı alanında çalışmaya ne zaman başladınız, süreci anlatabilir misiniz?

Aslında bu yolculuk yaklaşık 13 yıl önce düzenli, birebir görüşmelerle başladı. O dönemde amacımız çalışanları dinlemektir. Ancak zamanla şunu fark ettik: İnsanları dinlemek tek başına yeterli değil. Önemli olan, duyduklarımızı anlamlandırıp kurumsal kararlara, somut aksiyonlara dönüştürebilmek.

Bu farkındalıkla birlikte geri bildirimleri sistematik şekilde analiz etmeye, ortak temaları belirlemeye ve bunları yöneticilerle birlikte aksiyon planlarına dönüştürmeye başladık. Yıllar içinde buna performans sistemleri, kültür çalışmaları, OKR yapısı, öğrenme programları ve wellbeing uygulamaları eklendi. Son olarak da tüm bu yapıyı Engagement Score ile bu bütünsel yaklaşımı ölçülebilir, takip edilebilir ve yönetilebilir hale getirdik.



Bugün geldiğimiz noktada bağlılığı dönemsel bir proje olarak değil, şirketi yöneten stratejik göstergelerden biri olarak görüyoruz.

“ÇALIŞAN BAĞLILIK ORANLARIMIZ YÜKSELDİ”

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

En değerli katkının güven kültürü olduğunu düşünüyorum. İnsanlar fikirlerini rahatça paylaşabildiklerinde, hata yapmaktan korkmadıklarında ve seslerinin gerçekten duyulduğunu gördüklerinde sadece daha mutlu olmuyor aynı zamanda daha yaratıcı, daha üretken ve daha fazla sorumluluk alan ekipler oluşuyor.

Bunun somut sonuçlarını da gördük. Çalışan bağlılığı skorlarımız düzenli olarak yükseldi, turnover oranımız önemli ölçüde azaldı, referansla işe alım oranlarımız arttı ve eski çalışanlarımızın yeniden Inveon'a dönmeye başlaması bizim için en anlamlı göstergelerden biri oldu.

Çünkü gerçek bağlılık, insanlar şirketten ayrıldıktan sonra bile kurumla kurdukları ilişkinin devam edebilmesidir.

TÜM SİSTEMLERİN MERKEZİNDE İNSAN VAR

İlerleyen dönemde bu alandaki uygulamalarınıza yeni başlıklar ekleyecek misiniz?

İnsan deneyimi sürekli değişiyor. Dolayısıyla bağlılık çalışmalarının da aynı hızla gelişmesi gerekiyor. Önümüzdeki dönemde en büyük odağımız, yapay zekâyı insan deneyimini güçlendirecek şekilde kullanmak olacak. Veriyi daha anlamlı içgörülere dönüştüren, yöneticilerin daha doğru karar almasını sağlayan ve çalışan deneyimini daha kişiselleştiren uygulamalar üzerinde çalışıyoruz.

Ancak burada bizim için önemli bir denge var. Teknoloji süreçleri hızlandırabilir fakat güveni, empatiyi ve insan ilişkilerini hiçbir zaman tek başına oluşturamaz. Bu nedenle geliştirdiğimiz tüm sistemlerde “Human in the Loop” (İnsan katılımlı süreç) yaklaşımını benimsiyoruz. Yapay zekânın ürettiği analiz ve önerileri, insan deneyimi, yönetsel bakış açısı ve organizasyonel bağlamla birlikte

değerlendiriyor ve nihai kararı her zaman insanın verdiği bir yapı kuruyoruz.

“İNSANLARI DİNLEMELER HÂLÂ EN GÜÇLÜ BAŞLANGIÇ NOKTASI”

Diğer şirketlere bu konuda önerileriniz neler olur?

Bence en önemli konu, çalışan bağlılığını yalnızca İnsan Kaynaklarının sorumluluğu olarak görmemek. Kültür her yöneticinin, her ekibin ve aslında organizasyondaki herkesin birlikte oluşturduğu bir yapı.

İkinci olarak da ölçemediğimiz hiçbir şeyi gerçekten yönetemiyoruz. Ancak burada sadece sayılara odaklanmak yeterli değil. Veri bize “ne olduğunu” söyler; insanların hikâyeleri ise “neden olduğunu” anlatır. Gerçek dönüşüm bu iki kaynağı birlikte okuyabildiğimizde başlıyor.

Son olarak şunu söylemek isterim: En iyi uygulamalar, en büyük bütçelerle yapılanlar değil; çalışanların gerçekten ihtiyaç duyduğu problemlere çözüm üreten uygulamalardır. İnsanları dinlemek hâlâ en güçlü başlangıç noktası.

“REFLECT İLE VERİYİ DAHA ANLAMLI HALE GETİRECEĞİZ”

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar varsa paylaşabilir misiniz?

2026 yılı bizim için yapay zekâyı konuşmanın ötesine geçip, onu gerçek bir karar destek mekanizmasına dönüştürdüğümüz bir yıl olacak. Yapay zekâ bugün çoğu zaman operasyonel süreçleri hızlandırmak için kullanılıyor. Biz bunun bir adım ötesine geçerek yapay zekâyı, ekiplerimizin daha doğru analizler yapmasına, daha güçlü içgörüler üretmesine ve daha isabetli aksiyonlar almasına destek olan sistemler geliştirmek için kullanıyoruz.

Bu kapsamda bizi en çok heyecanlandıran projelerden biri de yakın zamanda ilk fazını ekibimizin kullanımına açtığımız “Reflect”. Bu platform ile performans ve gelişim süreçlerinde yalnızca veriyi raporlamakla kalmayıp veriyi anlamlandırıyor, gelişim alanlarını görünür kılıyor ve yöneticilere daha bilinçli aksiyonlar almaları için yol gösteriyor. Böylece çalışanlar performansları, gelişim alanları ve beklentileriyle ilgili kişiselleştirilmiş içgörülere ulaşabilecek; yöneticiler ekipleri için daha isabetli kararlar alabilecek verilere düzenli olarak erişebilecek; üst yönetim ise organizasyonun genel gelişimini ve eğilimlerini büyük resim üzerinden takip edebilecek. Kısacası Reflect, bağlılığın tüm paydaşlarını aynı sistemde buluşturarak, çalışan bağlılığını yalnızca insan kaynaklarının değil, tüm organizasyonun birlikte yönettiği bir yapıyı güçlendiriyor.

Önümüzdeki dönemde Reflect’in gelişimini ve elde ettiğimiz çıktıları daha sık paylaşacağız. Bizi heyecanlandıran bu çalışmanın, People & Culture alanında teknoloji ile insanı doğru dengede buluşturan yeni bir bakış açısı kazandıracağına inanıyoruz.

Çalışan bağlılığını güçlendiren Pluxee, müşteri deneyiminde de fark yarattı



Pluxee Türkiye, çalışanlarını merkeze alan dönüşüm yaklaşımıyla çalışan bağlılığından organizasyonel çevikliğe, işveren markasından tavsiye edilme skorlarına uzanan güçlü çıktılar elde etti. PERYÖN İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü'nü kazanan Pluxee Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Feride Düzduran Gündüz, "İnsan yönetimine yaptığımız her yatırımın, şirketimizin geleceğine yapılan bir yatırım olduğuna inanıyorum" diyor.



FERİDE DÜZDURAN GÜNDÜZ

Pluxee Türkiye İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "İnsana Değerde Liderlik kategorisinde Büyük Ödülü kazandınız. Size bu ödülü getiren uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu öğrenebilir miyiz?

Pluxee olarak yaptığımız her işte "Çalışanı Mutlu Eden Dünya" yaratma vizyonu ile hareket ediyoruz. Bu vizyonun hayata geçebilmesi için çalışanlarımızın kendilerini değerli hissettikleri, gelişim fırsatı buldukları, güven duydukları ve katkılarının görünür olduğu bir çalışma ortamı yaratmayı önceliklendiriyoruz. PERYÖN İnsana Değerde Liderlik Büyük Ödülü'nü, uzun yıllardır kararlılıkla sürdürdüğümüz insan yönetimi anlayışının önemli bir yansıması olarak görüyoruz.

Son birkaç yılda organizasyonumuzu geleceğe hazırlayan kapsamlı bir dönüşüm gerçekleştirdik. Kültürümüzü, liderlik modelimizi, organizasyon yapımızı, öğrenme yaklaşımımızı ve çalışan deneyimimizi aynı vizyon doğrultusunda yeniden ele aldık. Bu süreçte en önemli önceliğimiz, çalışma arkadaşlarımızı dönüşümün merkezine almak ve değişimi birlikte tasarlamaktır. Çünkü güçlü kurum kültürlerinin, çalışanların katkısıyla geliştiğine inanıyoruz.

Bu süreçte çalışma arkadaşlarımızı dönüşümün merkezine aldık; onları yalnızca uygulamaların katılımcısı değil, değişimin aktif bir parçası haline getirdik. Dinledik, birlikte tasarladık, geri bildirimlerle geliştirdik ve yarattığımız etkiyi düzenli olarak ölçtük. Böylece dönüşüm, yalnızca insan kaynakları

tarafından yürütülen bir süreç olmaktan çıkarak tüm organizasyonun sahiplendiği bir yolculuğa dönüştü.

Bugün bu ödülü, başarılı uygulamaların ötesinde, ortak bir amaç etrafında şekillenen güçlü bir kurum kültürünün sonucu olarak görüyoruz. Çalışma arkadaşlarımızın gelişime açık olması, sorumluluk alması ve Pluxee'nin geleceğini birlikte şekillendirmesi bizim için en büyük başarı göstergesi.

"DEĞİŞİM, GÜNLÜK HAYATIMIZIN BİR PARÇASI OLDU"

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız? Süreci anlatabilir misiniz?

Bu yolculuk, Pluxee'ye dönüşüm sürecimizle birlikte yeni bir ivme kazandı. Kendimize şu soruyu sorduk: "Geleceğin çalışma hayatında nasıl bir organizasyon olmak istiyoruz?" Bu sorunun cevabını da tek bir proje ya da tek bir uygulamada aramadık. Organizasyonumuzu bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirdik. Çalışma arkadaşlarımızı dinledik, organizasyonumuzun ihtiyaçlarını analiz ettik ve gelecekte bizi başarıya taşıyacak yetkinlikleri belirledik. Bu doğrultuda liderlik yaklaşımımızı, organizasyon yapımızı, gelişim programlarımızı ve çalışma modellerimizi yeniden şekillendirdik.

İnsan kaynakları olarak bu dönüşümün koordinasyonunu üstlendik ancak dönüşümün gerçek sahibi tüm organizasyondur. Farklı ekiplerin katkısıyla ilerleyen bu süreç, güçlü bir

sahiplenme duygusu oluşturdu ve değişimin günlük çalışma hayatımızın doğal bir parçası haline gelmesini sağladı. Bugün geriye dönüp baktığımızda en değerli kazanımımızın, öğrenmeye açık, birlikte üreten ve değişimi sahiplenen bir organizasyon oluşturabilmiş olmak olduğunu düşünüyorum.

“HEM ÇALIŞAN HEM DE MÜŞTERİ NEZDİNDE BİR NUMARALI TERCİH OLDUK”

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Hayata geçirdiğimiz çalışmaların etkisini hem çalışan deneyiminde hem de iş sonuçlarında görüyoruz. Çalışan bağlılığımızın güçlenmesi, liderlik kültürümüzün gelişmesi, organizasyonel çevikliğimizin artması ve işveren markamızın güçlenmesi bu dönüşümün önemli çıktıları oldu. Ulusal ve uluslararası platformlarda aldığımız ödüller de attığımız adımların doğru yönde ilerlediğini gösteren değerli geri bildirimler sağladı.

Pluxee olarak müşterilerimizin, üye iş yerlerimizin ve kullanıcılarımızın deneyimini düzenli olarak ölçüyoruz. Tavsiye edilme skorlarımızda elde ettiğimiz güçlü yükseliş, doğru alanlara yatırım yaptığımızı ve paydaşlarımızla kurduğumuz ilişkinin güçlendiğini gösteriyor. Çalışanlar nezdinde bir numaralı tercih haline gelmemiz de bu bütünsel yaklaşımın hem iç deneyimde hem de dışarıya sunduğumuz değerle karşılık bulduğunu ortaya koyuyor.

Bununla birlikte beni en çok mutlu eden konu, çalışma arkadaşlarımızın gelişimi sahiplenmesi. İnsanların fikirlerini paylaşmaktan çekinmediği, birbirinden öğrendiği ve ortak hedefler doğrultusunda birlikte hareket ettiği bir çalışma kültürü oluşturduğumuzu görmek, uzun vadede en güçlü rekabet avantajını yaratıyor. Ayrıca çalışanlarımız birlikte yarattıkları kültürün, ortaya koydukları emeğin dış dünyada karşılık bulduğunu gördükçe aidiyet duyguları daha da güçleniyor.

Bence kurumların başarısını belirleyen en önemli unsur, değişime ne kadar hızlı uyum sağlayabildikleri. Bu nedenle insan yönetimine yaptığımız her yatırımın, Pluxee'nin geleceğine yapılan bir yatırım olduğuna inanıyorum.

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

Kesinlikle. Çünkü çalışma hayatı sürekli değişiyor ve insan yönetiminin de bu değişime aynı hızla uyum sağlaması gerekiyor. Önümüzdeki dönemde odağımızı yapay zekâ ile

dönüşen yetkinliklere, beceri odaklı gelişim yaklaşımına, yeni nesil liderlik anlayışına ve daha kişiselleştirilmiş çalışan deneyimine yönelteceğiz. Teknolojiyi, insanların daha fazla değer üretmesini sağlayacak önemli bir destekleyici olarak görüyoruz.

Liderlerimizin yapay zekâ çağında ekiplerine nasıl liderlik edeceklerinden, çalışanlarımızın AI yetkinliklerini geliştirmeye ve bu yetkinlikleri gerçek iş süreçlerine dönüştürmeye uzanan bütünsel bir yaklaşım üzerinde çalışıyoruz. Amacımız yapay zekâyı yalnızca öğrenilen bir konu değil, günlük iş yapış biçimlerimizin ve değer yaratma süreçlerimizin doğal bir parçası haline getirmek.

Bunun yanında beceri odaklı öğrenme yaklaşımımızı güçlendiriyor; liderlik gelişimi, sürekli öğrenme kültürü ve dijital çalışan deneyimi alanlarında yeni uygulamalar hayata geçiriyoruz. Bir diğer önemli odağımız ise çalışan deneyimi alanındaki bilgi birikimimizi organizasyonumuzun sınırlarının ötesine taşımak. İş dünyasıyla daha fazla bir araya gelmek, deneyimlerimizi ve içgörülerimizi paylaşmak ve insan yönetimi gündemine katkı sağlamak istiyoruz.

“İNSAN YÖNETİMİNE UZUN VADELİ BAKMAK GEREKİYOR”

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

Her kurumun kendi kültürü, öncelikleri ve yolculuğu farklı. Bu nedenle tek bir başarı formülü olduğuna inanmıyorum. Bizim deneyimimiz, kalıcı dönüşümün çalışanların sürece aktif olarak katılmasıyla mümkün olduğu yönünde. İnsanlar fikirlerinin dinlendiğini, katkılarının değer gördüğünü ve gelişimlerine yatırım yapıldığını hissettiklerinde değişimi sahipleniyorlar.

Bir diğer önemli konu ise insan yönetimine uzun vadeli bakabilmek. Kurum kültürü zaman içinde oluşuyor. Liderlik anlayışı, öğrenme kültürü ve çalışan deneyimi birbirini besleyerek gelişiyor. Tutarlı bir yaklaşım benimsendiğinde bunun etkisini hem çalışan bağlılığında hem de iş sonuçlarında görmek mümkün oluyor.

Bu nedenle kurumlara en önemli önerim; insan yönetimini yalnızca bir insan kaynakları gündemi olarak değil, şirketin geleceğini ve sürdürülebilir başarısını şekillendiren stratejik bir alan olarak görmeleri olur.



THY, pilot değerlendirmede dışa bağımlılığı **PACE** ile azalttı



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Geleceğin İş Yaşamında Sürdürülebilir Değer Yaratmak Ödülü"nün sahibi olan Türk Hava Yolları (THY), pilot adaylarının değerlendirilmesi için kullandığı yetenek değerlendirme sistemini İstanbul Üniversitesi'nin akademik desteğiyle kendi bünyesinde geliştirdi. THY İnsan Kaynakları Değerlendirme Merkezi Uzmanı Feyza Çetin, "PACE ile kendi alanında ve sektöründe tek otorite olarak kabul edilen yabancı şirket veya yazılımların çok daha iyisini bu topraklardan çıkardık" diyor.



PERYÖN İnsana Değer Ödülleri'nde "Geleceğin İş Yaşamında Sürdürülebilir Değer Yaratmak Ödülü"nü kazanarak büyük bir başarıya imza attınız. Öncelikle bu ödülü kazanmanızı sağlayan uygulamalarınız ve farklılıklarınızın neler olduğunu anlatabilir misiniz?

Bize bu ödülü getiren en temel farklılık, havacılık gibi kritik bir sektörde pilot adaylarının değerlendirilmesinde yıllardır dışarıdan alınan bir yetenek değerlendirme hizmetini İstanbul Üniversitesi'nde birlikte çalıştığımız akademisyenlerimizin desteği ile kendi bünyemizde geliştirmemiz ve projeyi millileştirmemizdir.

PACE (Psychometrics & Assessment Center Exercises) test bataryamız; havacılık alanı için kritik ve aranan bilişsel yeteneklerle belli alanlarda bilgi seviyelerini ölçen özgün ve dinamik bir yapıya sahip. PACE ile ülkemizin yetenekli insan kaynağına ait bilişsel değerlendirme verilerinin yurt dışına aktarımını durdurarak veri güvenliğini sağladık. İkinci en büyük fark ise psikometrik test alanında trilyonlarca özgün soru seti üretebiliyoruz. Bu sayede güvenli sınav sistemine farklı bir boyut kazandırdığımıza inanıyoruz. Adaylar sınav öncesinde karşılaşacakları içeriklere, kendilerine iletilen demo yazılımı üzerinden hazırlanabiliyor. Ayrıca ciddi bir operasyonel verimlilik de elde ettik. Değerlendirme kapasitemizi iki katına çıkarırken, dış tedarikçilerin yavaş kaldığı ihtiyaçlara anında müdahale edebilen esnek ve sürdürülebilir bir altyapı kurduk.

"DENEYİM, AKADEMİ DÜNYASI VE MESLEKİ BİLGİYİ BULUŞTURDUK"

Bu alanda çalışmaya ne zaman başladınız, süreci anlatabilir misiniz?

Bu proje aslında çok uzun yıllara dayanan birikimli bir emeğin ve vizyonun ürünü. Fikir yaklaşık 10 yıl öncesine, yöneticilerimizin değerlendirme süreçlerini millileştirme vizyonuna dayanıyor. Pandemi sürecinde ilk somut adımları atılan proje, 2023'ün başında büyük bir ivme kazandı.

Süreç birkaç kritik aşamadan oluşuyor. İlk olarak pandemi sürecinde içimize dönüp hangi süreçlerimizi geliştirebileceğimize dair proje planları oluşturmaya başladık. İstanbul Üniversitesi ile bir pilotun sahip olması gereken temel bilişsel yetenekler ve bunların nasıl ölçülebileceği üzerine ciddi bir literatür taraması ile sürece başladık. Tüm bu süreçte şirketimizdeki pilotlarla da doğrudan iletişim kuruldu. İnsan kaynakları olarak bizim sektör tecrübemiz, akademik bir altyapı ve doğrudan meslekten pilotlarımızın deneyimlerini aktarmasıyla birleşince gerçekten güzel bir yapı ortaya çıktı. Temmuz 2024'te 9 farklı testten oluşan yazılımımız hazır hale geldi. Bu noktada hiç vakit kaybetmeden testin doğruluğuna ilişkin analizler yapmak için 5 ay boyunca yaklaşık 3 bin adayın katılımıyla kapsam, yapı

ve kriter geçerliliği analizlerini başarıyla tamamladık. Böyle anlatırken hızlıca geçiliyor ama halihazırda çok aşamalı olan pilot değerlendirme sürecine bir aşama daha eklemek, bunun operasyonunu ve aday iletişimini yürütmek gerçekten titizlikle tamamlanması gereken işlerdi.

Tüm bu süreçte başta Değerlendirme Merkezi ve İşe Alım ekibi olmak üzere aslında insan kaynaklarının desteğini hep yanımızda hissettik. Buradan da kendilerine tekrardan teşekkürlerimizi iletmek isterim. Teşekkür faslına giriş yapmışken de tüm THY, Turkish Technology, İstanbul Üniversitesi ekiplerine teşekkürü borç biliyoruz. Bu ekiplerin özverisi sayesinde proje nihayete erdi. Bu kalabalık ekiple birlikte türlü sorunları hallettik, uykusuz geceler ve stresli günler geçirdik ama sonucunu görünce tüm yorgunluğumuzu unuttuk.

Bu çalışmaların şirketinize sağladığı katkılar neler oldu?

Şirketimize sağladığı en büyük katkı şüphesiz stratejik bağımsızlık ve veri hakimiyeti oldu. Öncesinde adaylarımıza ilişkin sonuç verileri yüzeysel bir şekilde bizimle paylaşılıyordu. Süreci PACE ile yürütmeye başladığımızda ise detaylı her türlü analizin yapılabileceği bir veri havuzu oluşturduk. Ayrıca adaya özel dinamik test üretebilme kabiliyeti test güvenliğini maksimuma çıkardı ve günlük aday değerlendirme kapasitesi de iki katına ulaştı. Tüm içerik ve yazılım süreçlerinde aktif rol almak ekibimize eşsiz bir bilgi birikimi ve deneyim kazandırdı. Şirketimiz bünyesinde sürdürülebilir bir kurumsal hafıza oluştu.

“HAVACILIK YETKİNLİKLERİNİ GELİŞTİRECEĞİZ”

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

Kesinlikle. Belli bir misyonu tamamladık ancak bu proje aslında daha büyük işlerin öncüsü. Geliştirdiğimiz bu yetenek değerlendirme test bataryasını farklı hava yollarına ve uluslararası pazara sunarak globalde bir rekabet avantajı elde etmeyi hedefliyoruz. Bu süreçte İstanbul Üniversitesi ile yürüttüğümüz geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarını uluslararası akademik literatürde daha görünür hale getirmek istiyoruz.

Bununla birlikte, benzer yenilikçi ve veri odaklı yaklaşımı diğer yetenek değerlendirme safhalarımıza ve farklı pozisyonlardaki işe alım süreçlerimize de adapte etmeyi planlıyoruz. İlk hedefimiz, havacılık yetkinliklerini ve yeteneklerini kapsayıcı şekilde ölçebildiğimiz yeni modülleri sisteme entegre etmek.

“DOĞRU PARAMETRELER BAŞARIYI GETİRİYOR”

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

Bu soruya projenin mutfağında çalışmış bir uzman olarak şöyle bir yanıt vermek isterim. Benim tüm proje süreci deneyimlerimde fark ettiğim en kritik nokta yöneticilerin ekiplerine güvenmesi, ekiplerin de kendilerine ve amacın büyüklüğüne inanmasıdır. Bir işi başarıya götüren hiçbir zaman tek bir kişi veya tek bir faktör olmuyor. Ama ben başarı zincirinde ilk halkayı bu güven ilişkisinin oluşturduğunu düşünüyorum. Bu süreçte birlikte çalıştığım yöneticilerim Nursibel Aydın ve Feyza Yavaş başta olmak üzere tüm yöneticilerimize teşekkür ederim.

Yürüttüğümüz işleri ve kullandığımız araçları sorgulamak, daha iyisini kurgulamak ve “Neyi nasıl değiştirebiliriz?” sorusu üzerine düşünmek her seviyeden çalışanın dahil olması gereken zihinsel süreçler. Bunun akabinde, bir işe girildiğinde karşılıklı güvenin önemli olduğunu deneyimledim. Şirket içi vizyonu, üniversitelerin akademik derinliği ve doğru teknoloji ortaklarının uzmanlığıyla birleştirmek de kritik bir adım tabii ki.

Ancak bu projeden öğrendiğimiz ve ülkemizdeki diğer şirketlerle paylaşmak istediğimiz en önemli mesaj şu: Kendi alanında ve sektöründe ezici üstünlüğe sahip, hatta tek otorite olarak kabul edilen yabancı şirket veya yazılımların çok daha iyisi bu topraklardan çıkabilir. Gerekli azim, inanç ve çalışkanlık gösterildiğinde sonucun tahmin edilenin de ötesine geçebileceğini bizzat tecrübe ettik.

Bu yıl başlayacağınız yeni proje ve uygulamalar var mı?

PACE lansmanımız ve aldığımız bu ödül bizim için harika bir motivasyon oldu. Önümüzdeki dönemde odak alanımız; adayların değerlendirme aşamasından eğitim safhalarına kadar olan tüm süreçlerini izleyeceğimiz ve testlerin yordama gücünü ölçümleyeceğimiz çok aşamalı “aday takip ve performans tahmin platformumuzu” daha ileri bir boyuta taşımak olacak. Ayrıca aday deneyimini geliştirecek, süreçteki adaptasyon hızımızı artıracak yeni modüller ve iç analiz araçları üzerinde çalışmaya devam ediyoruz. Yola çıkış amacımız çok değerliydi, aynı heyecan ve hevesle yapacak daha çok işimiz var.





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

Yapay zekâ çağında psikolojik güvenlik: ETİKTEN HUKUKİ YÜKÜMLÜLÜĞE

Yapay zekâ, işverenin karar alma gücünü artırırken çalışanı görünmeyen ve sürekli çalışan bir sistemin denetimi altında bırakıyor. Algoritmik kararlar psikolojik güvenliği, etik ve kurum kültürü sınırlarının ötesine taşıyarak işverenin hukuki yükümlülüklerinin bir parçası haline getiriyor. Çalışanın kişiliğinin ve kişisel verilerinin korunması, eşit davranma borcu ile iş sağlığı ve güvenliği hükümleri, algoritmik yönetimin de sınırlarını belirliyor. Bu nedenle hukuk, teknolojik gelişmeleri engellemeden çalışanların kendisini sürekli bir algoritmanın gözetimi altında hissetmeden çalışabileceği alanı korumak zorunda.

Yapay zekânın çalışma hayatına girişi, işverenin karar alma kapasitesini hiç olmadığı kadar artırıyor. İşe alımda adaylar birkaç saniye içinde sıralanabiliyor; çalışanların performansı sürekli ölçülebiliyor; görev, vardiya, terfi ve hatta fesih süreçleri algoritmik önerilerle şekillenebiliyor. Çalışan, artık yalnız yöneticisinin değil, görünmeyen ve sürekli çalışan bir sistemin bakışı altında çalışabiliyor. Bu nedenle yapay zekâ çağında psikolojik güvenlik, yalnız iyi bir kurum kültürü veya etik yönetim meselesi değil. Konu, giderek işverenin hukuki sorumluluğunun bir parçasına dönüşüyor.

Hukuki çerçeve ve AB Yapay Zekâ Tüzüğü

Hukuki planda, Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü bu dönüşümü yakalamaya ve regüle etmeye çalıştı. Tüzük, istihdam alanındaki yapay zekâyı sıradan bir teknolojik araç gibi ele almıyor. Ek III, işe alım ve aday seçimi; çalışma koşullarını etkileyen kararlar, görev dağıtımı, performans ve davranışın izlenmesi, terfi ve iş ilişkisinin sona ermesi gibi kullanımları “yüksek riskli” alanlar arasında sayıyor. Buradaki tercih önemli. Kanun koyucu, riskin yalnız algoritmanın teknik olarak hata yapmasından doğmadığını kabul ediyor; çalışan üzerinde karar verme gücünün yoğunlaşmasını da hukuki denetimin konusu haline getiriyor. 2026 yılında yapılan değişiklikle Ek III kapsamındaki yüksek riskli sistemlere ilişkin temel yükümlülüklerin uygulanması 2 Aralık 2027’ye ertelenmiş olsa da Tüzüğün kurduğu normatif yön değişmedi: İş yerinde yapay zekâ kullanımı, salt bir teknoloji seçimi değil, temel haklara dokunan bir yönetim tercihi.

Psikolojik güvenlik tam da burada önem kazanıyor. Kavram, klasik anlamıyla kişinin soru sorarken, hata bildirirken, farklı bir görüş açıklarken veya itiraz ederken

cezalandırılmayacağına duyduğu güveni ifade ediyor. Algoritmik yönetim, bu güveni farklı bir biçimde aşındırabilir. Çalışan her hareketinin kayda geçtiğini, performansının sürekli puanlandığını, ekip arkadaşlarıyla otomatik olarak karşılaştırıldığını veya bir sonraki kararın hangi veri üzerinden verileceğini bilmediğini düşünüyorsa ortada yalnız bir veri koruma sorunu yok. Sürekli ölçülme hissi, belirsizlik, itirazın sonuçsuz kalacağı düşüncesi ve insan yöneticinin geri çekilmesi ayrı bir psikososyal risk yaratabilir.

Çalışanın iç dünyası işverenin nesnesi değil

Tüzüğün iş yerinde duygu tanıma sistemlerine yaklaşımı bu bakımdan özellikle çarpıcı. AI Act m. 5(1)(f), tıbbi veya güvenliğe ilişkin sınırlı istisnalar dışında, iş yerinde bir kişinin duygularını biyometrik veriler üzerinden çıkarsamaya yönelik yapay zekâ kullanımını yasaklıyor. Bu yasak 2 Şubat 2025’ten beri uygulanıyor. Burada korunan alan yalnız kişisel veri değil. Daha derinde, çalışanın iç dünyasının yönetim hakkının nesnesine dönüşmesine karşı bir sınır çiziliyor. Bir sistemin çalışanın yüzünden, sesinden veya başka biyometrik göstergelerinden “stresli”, “ilgisiz”, “öfkeli” ya da “motivasyonu düşük” olduğu sonucunu üretmesi, yönetim hakkını çalışanın davranışından zihinsel ve duygusal alanına doğru genişletiyor. Tüzük bu noktada açık bir kırmızı çizgi çekiyor.

Türkiye’de durum nasıl?

Bu yaklaşım Türk iş hukuku bakımından da düşündürücü. İşverenin yönetim hakkı, yapay zekâ kullanıldığı için genişlemez. Aksine sistem ne kadar güçlü ve görünmez hale gelirse hukuki denetim ihtiyacı o kadar artar. Çalışanın kişiliğinin korunması, eşit davranma borcu,

kişisel verilerin korunması ve iş sağlığı ve güvenliği yükümlülüğü birlikte değerlendirildiğinde, algoritmik gözetimin yoğunluğu, sürekliliği ve çalışan üzerindeki davranışsal etkisi bakımından ölçülülük denetimine girmesi gerektiğini düşünüyoruz.

Örneğin bir çağrı merkezi çalışanın konuşma süresinin, ses tonunun, sessizliklerinin, mola düzeninin ve müşteri tepkilerinin gün boyunca analiz edildiğini düşünelim. Sistem hiçbir zaman doğrudan “daha hızlı çalış” demeyebilir. Buna rağmen çalışan, her davranışının performans verisine dönüşeceğini bilerek kendi davranışını sürekli sisteme göre ayarlamak zorunda kalabilir. Baskı da artık tek bir yöneticinin talimatından değil, çalışma ortamının yapısından doğar. Bu noktada klasik psikososyal risk kavramına “algoritmik psikososyal risk” boyutunun eklenmesi gerektiğini düşünüyorum.

Çözüm: İnsan gözetimi şart

Tüzük (AI Act m. 26), yüksek riskli sistemleri kullanan işveren bakımından insan gözetimini gerekli yetkinlik, eğitim ve yetkiye sahip kişilere bırakmayı, ayrıca iş yerinde böyle bir sistem kullanılmadan önce çalışanların ve temsilcilerinin bilgilendirilmesini öngörüyor. Özetle her şeyi AI'ye bırakamazsınız, insan eliyle denetlemeniz gerekir! Fakat yöneticinin ekrandaki algoritmik öneriyi yalnızca onaylaması da gerçek bir insan denetimi

sayılmaz. Denetimin anlamlı olabilmesi için insanın sonucu anlayabilmesi, sorgulayabilmesi, gerektiğinde değiştirebilmesi ve kendi kararının sorumluluğunu üstlenebilmesi gerekir. Aksi halde “human oversight”, kolayca insan eliyle verilen otomatik bir onaya dönüşür.

Yapay zekâ etiğinde öne çıkan şeffaflık, açıklanabilirlik, insan özerkliği, adalet ve insan denetimi ilkeleri, iş ilişkisi söz konusu olduğunda yalnızca etik öneriler olarak kalmamalı. Bu ilkeler, işverenin gözetme borcu, çalışanın kişiliğini koruma yükümlülüğü, eşit davranma borcu ve iş sağlığı ve güvenliği yükümlülükleri içinde somut bir hukuki anlam kazanmalı. Psikolojik güvenlik de bu çerçevede yalnızca çalışanın kendisini iyi hissetmesiyle ilgili bir konu olarak görülmemeli. Algoritmik yönetimin çalışan üzerindeki etkisini ve sınırlarını belirleyen hukuki ölçütlerden biri haline gelmeli.

Belki de yapay zekâ çağında sorulması gereken soru artık yalnız “Bu sistem doğru karar veriyor mu?” değil. Asıl soru, “Bu sistem insanı nasıl çalışmaya zorluyor?” olmalı. Biz hukukçuların ve hukukun görevi teknolojiyi durdurmak değil; teknolojik güç artıkça insanın itiraz edebileceği, açıklama isteyebileceği, hata yapabileceği ve kendisini sürekli bir algoritmanın bakışı altında hissetmeden çalışabileceği alanı korumak. Psikolojik güvenliğin yeni hukuki anlamı da bana göre işte tam burada şekilleniyor.





Dinçer Güleyin*
py@peryon.org.tr

Yönetim kurulu masalarında İK'nın rolü

Şirketlerin geleceğini belirleyen stratejik kararların başarısı, bu kararları hayata geçirecek insanlara, liderlere ve kurum kültürüne bağlı. Bu nedenle İK'nın yönetim kurulu masasında bulunması artık bir temsil değil, strateji ile organizasyonun gerçekliği arasında köprü kuran bir değer yaratma meselesi. Liderlik devamlılığından kritik yetenek kaybına, beceri açığından tükenmişliğe kadar insan kaynaklı risklerin erken görülmesi, şirketlerin geleceğe hazırlanma kapasitesini doğrudan etkiliyor. Bugün tartışılması gereken, İK'nın yönetim kurulunda olup olmaması değil, o masaya ne kadar güçlü, veriye dayalı ve stratejik bir perspektif taşıyabildiği.

İnsan kaynakları denince uzun yıllar boyunca akla daha çok işe alım, ücret, yan haklar, performans süreçleri ya da çalışan ilişkileri geldi. Bunların hiçbirinin önemsiz olduğunu söylemek mümkün değil. Ama artık hepimiz biliyoruz ki İK'nın rolü bundan çok daha büyük. Hatta açık söylemek gerekirse bugün şirketlerin geleceğini konuştuğumuz hemen her masada İK'nın da olması gerekiyor. Özellikle de yönetim kurulu masasında.

Çünkü şirketlerin gündemi değişti. Eskiden yönetim kurullarında daha çok büyüme, kârlılık, yatırım, risk ve operasyon konuşulurdu. Şimdi ise bu başlıklara çok daha farklı sorular eşlik ediyor. Doğru liderlerimiz var mı? Yarın bir kritik rol boşalsa hazır bir isim çıkarabilir miyiz? Dönüşüm hedeflerimizi taşıyacak becerilere sahip miyiz? Kültürümüz gerçekten stratejimize hizmet ediyor mu? Çalışanlarımız ne hissediyor ne kadar bağlı ne kadar yorgun? Ücretlendirme sistemimiz doğru davranışları teşvik ediyor mu? Aslında bu soruların neredeyse tamamı dönüp dolaşıp insan meselesine çıkıyor.

En iyi strateji bile kâğıt üzerinde kalabilir

Tam da bu yüzden İK'yı artık sadece bir destek fonksiyonu gibi görmek mümkün değil. İK bugün, şirket stratejisinin hayata geçip geçmeyeceğini belirleyen temel alanlardan biri. Çünkü en iyi strateji bile, onu taşıyacak organizasyon yapısı, liderlik kapasitesi ve doğru yetenekler olmadan kâğıt üzerinde kalabiliyor. Bence yönetim kurulu masasında İK'nın varlığını önemli kılan şey de tam olarak bu: Strateji ile insan gerçekliği arasında köprü kurulabilmesi.

Bir şirket yeni pazarlara açılmak isteyebilir, dijital dönüşüm hedefleyebilir, daha çevik bir yapıya geçmek isteyebilir ya da farklı bir büyüme modeli kurgulayabilir. Bunların hepsi kulağa güçlü ve heyecan verici geliyor.

Ama şu soruyu sormadan ilerlemek zor: Bunu kim yapacak? Daha da önemlisi, mevcut ekip, mevcut liderlik yaklaşımı ve mevcut kurum kültürüyle gerçekten yapabilecek miyiz? İşte İK'nın yönetim kuruluna taşıdığı asıl değer burada başlıyor. Çünkü bazen mesele sadece hedef koymak değil, o hedefi mümkün kılacak insan altyapısının ne kadar hazır olduğunu da dürüstçe konuşabilmek.

Yönetim kurulları insanla ilgili risklere de odaklanmalı

"Succession" planlaması da bu resmin çok kritik bir parçası. Yönetim kurullarının en temel sorumluluklarından biri, sadece bugünü yönetmek değil, yarını güvence altına almak. Özellikle CEO ve kritik liderlik rolleri söz konusu olduğunda, "Yerine kim gelir?" sorusu ertelenebilecek bir soru değil. Ama çoğu zaman kurumlar bu başlığı gerektiği kadar sistemli ele almıyor. Potansiyel var mı, gelişim alanları neler, hangi roller altında, kim hazır, kim hazırlanmaya açık? Bunların hepsi İK'nın en net katkı sunabileceği alanlar. Yönetim kurulunun da bu fotoğrafı görmeye her zamankinden daha fazla ihtiyacı var.

Bir başka önemli konu da çalışan riskleri. Uzun süre risk denince akla daha çok finansal, hukuki ya da operasyonel konular geldi. Oysa bugün kurumları en fazla zorlayan başlıklardan bazıları doğrudan insanla ilgili. Kritik yetenek kaybı, beceri açığı, tükenmişlik, düşük bağlılık, kültürel kopukluk, değişime direnç, liderlik boşlukları... Bunların her biri şirket performansını çok somut biçimde etkiliyor. Hatta bazen en büyük risk, bilanço kalemlerinde değil, organizasyonun içinde sessizce büyüyen bu alanlarda ortaya çıkıyor. İK'nın yönetim kurulu masasında güçlü olması, bu risklerin erken görülmesini ve daha akıllı biçimde yönetilmesini sağlıyor.

Şirketin kültürü stratejinin görünmeye kadarı gibi çalışır

Ücretlendirme ve teşvik sistemleri de İK'nın yönetim kuruluyla en fazla kesiştiği alanlardan biri. Çünkü ücret dediğimiz şey sadece bir maliyet kalemi değil, aynı zamanda güçlü bir mesaj. Kurum olarak neyi ödüllendiriyoruz? Kısa vadeli başarıyı mı, uzun vadeli değer yaratmayı mı? Bireysel performansı mı, ekip başarısını mı? Sonucu mu, davranışı mı? İşte bu soruların cevabı kurum kültürünü de liderlik biçimini de çalışanların motivasyonunu da doğrudan etkiliyor. Bu yüzden İK'nın bu alanda kurula katkısı teknik olduğu kadar stratejik de.

Benzer şekilde kültür ve çalışan deneyimi konusu da artık "İyi olsa güzel olur" seviyesinin çok ötesinde. Bir şirketin kültürü, çoğu zaman stratejinin görünmeyen kadarı gibi çalışıyor. En parlak iş planı bile, eğer güvenin düşük, liderliğin zayıf, iletişimin kopuk olduğu bir ortamda uygulanmaya çalışılıyorsa istediği sonucu vermiyor. Çalışanların kendilerini nasıl hissettiği, kuruma ne kadar inandığı ne kadar gelişebildiği ve ne kadar sesinin duyulduğu bugün doğrudan iş sonuçlarını etkiliyor. Bence yönetim kurullarının son yıllarda bu konuya daha fazla eğilmesi tesadüf değil.

İK o masada ne kadar güçlü bir perspektif sunabiliyor?

Bir de işin veri boyutu var. Bugünün İK'sı artık sadece sezgiyle konuşan bir yapı değil. Çalışan devir oranından beceri envanterine, bağlılık seviyesinden liderlik gücüne kadar pek çok veri, yönetim kurulunun daha doğru karar almasına yardımcı oluyor. Bu da İK'nın masadaki yerini daha güçlü hale getiriyor. Çünkü veri, insan gündemini soyut bir tartışma olmaktan çıkarıp somut bir yönetim başlığına dönüştürüyor.

Bütün bunlara baktığımda şunu çok net görüyorum: İK'nın yönetim kurulu masasında olması artık bir temsil meselesi değil, bir değer yaratma meselesi. Şirketlerin geleceği yalnızca finansal güçle, teknoloji yatırımıyla ya da operasyonel verimlilikle belirlenmiyor. Bunların hepsini hayata geçirecek olan insanlar, liderler, ekipler ve kültür de en az bunlar kadar belirleyici. O yüzden bugün asıl soru "İK yönetim kurulu masasında olmalı mı?" değil. Asıl soru şu: İK, o masada ne kadar güçlü bir perspektif sunabiliyor?

Bana göre cevabı giderek daha netleşiyor. Yönetim kurulunda İK'nın sesi güçlendikçe, şirketlerin geleceğe hazırlanma kapasitesi de güçleniyor. Çünkü sonuçta her strateji, eninde sonunda insanla hayata geçiyor.





BAİC HUKUK



Üst düzey yöneticilerin yıllık izin süreçleri ve ispat sorunu

Av. Ahmet İstif*

py@peryon.org.tr

Üst düzey yöneticilerin izin tarihlerini kendilerinin belirlemesi, kullanılan izinlerin kayıt altına alınması gerekliliğini ve işverenin ispat yükünü ortadan kaldırmıyor. Fiziki izin formlarında karşılaşılan hiyerarşik ve operasyonel güçlükler ise dijital İK sistemleriyle aşılabiliyor. İzin süreçlerinin pozisyonundan bağımsız biçimde kayıt altına alınması, olası uyuşmazlıklarda işvereni ciddi hukuki ve mali risklerden koruyor.

Profesyonel iş dünyasında, genel müdür veya yönetici seviyesinde görev yapan üst düzey yöneticilerin yıllık izinlerini yazılı bir izin formu düzenlenmeksizin kullanmasıyla sıklıkla karşılaşılıyor. Şirket hiyerarşisinde üst düzey bir konumda bulunan yöneticiden, kendisinden daha alt pozisyonundaki bir İK çalışanının yıllık izin formu imzalamasını talep etmesi kimi zaman operasyonel veya psikolojik bir engel olarak değerlendirilebiliyor.

Yıllık ücretli izin hakkı, anayasal temeli olan ve çalışanın dinlenmesini amaçlayan vazgeçilemez bir haktır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 59'uncu maddesi uyarınca, iş sözleşmesinin herhangi bir nedenle (istifa, haklı fesih veya geçerli fesih fark etmeksizin) sona ermesi halinde, çalışanın hak edip de kullanmadığı yıllık izin sürelerine ait ücretler, son ücret üzerinden alacağı dönüşür. Yıllık izin hakkının ücrete dönüşmesi için iş sözleşmesinin feshedilmiş olması şarttır; bu noktada feshin kimin tarafından yapıldığının veya haklı bir sebebe dayanıp dayanmadığının bir önemi bulunmamaktadır.

Uygulamada ortaya çıkan uyuşmazlıkların en önemli noktalarından biri, çalışanın yıllık izin kullanıp kullanmadığının nasıl ispatlanacağıdır. İş hukukunda yıllık izinlerin kullandırıldığını ispat yükü işverene aittir. İşveren bu durumu kural olarak çalışanın imzasını taşıyan izin defteri, izin formu veya eşdeğer nitelikteki yazılı kayıtlarla ortaya koymalıdır. Hemen belirtmek gerekir ki çalışanın şirket içerisindeki konumu (örneğin üst düzey yönetici olması) bu ispat yükünün varlığını kendiliğinden ortadan kaldırmaz.

Dijitalleşen iş hukukunda yıllık izinlerin kullanıldığının ispatı sorunu

İş birimlerinin dijitalleştiği ve yapay zekâ destekli İK sistemlerinin devreye girdiği günümüzde, geleneksel kâğıt-imza süreçleri, yerini dijital takip mekanizmalarına bırakıyor. Nitekim PY Dergi'nin Mart 2025 tarihli 112. sayısında da ifade ettiğimiz üzere; iş hukukunda dijitalleşmeyle birlikte mahkemeler, bordro ve puantaj gibi diğer iş yeri kayıtlarıyla uyumlu olması ve sahteliği kanıtlanmadığı sürece, ıslak imza içermeyen dijital izin belgelerine de geçerlilik tanımaktadır. Hatta yargı organları, dijital verilerin varlığı halinde çalışanın isticvaba çağırarak izin alacaklarını bu beyanlar doğrultusunda karara bağlıyor.

İK'nın organizasyonel dönüşümdeki liderliği, tam da bu noktada somut bir anlam kazanmaktadır. Geleneksel yapılarda bir İK uzmanının, şirket hiyerarşisinde kendisinden üst konumda bulunan bir genel müdürü veya direktörü fiziki yıllık izin formu imzalatırması psikolojik ve operasyonel bir engel oluşturabiliyor. Oysa dijital insan kaynakları uygulamaları ve mobil sistemler sayesinde üst düzey yöneticilerin izin süreçleri, hiyerarşik baskılardan bağımsız olarak tek bir tıkla kayıt altına alınabiliyor. Bu uygulamalar aracılığıyla elde edilen veriler hem kurumsal dijitalleşmeyi destekliyor hem de olası bir uyuşmazlıkta işverene hukuken geçerli ve güçlü bir ispat aracı sunuyor.

Üst düzey yöneticilerin yıllık izinleri

Üst düzey yöneticinin şirket organizasyonundaki konumu, tek başına işverenin yıllık izinlerin kullandırıldığını ispatlama yükünü ortadan kaldırmaz. Bu nedenle “Çalışan zaten üst düzey yöneticiydi”, “Çalışma saatlerini ve izinlerini kendisi belirliyordu” veya “Kendisinden izin formu alınması mümkün değildi” şeklindeki açıklamaların, herhangi bir kayıtla desteklenmediği durumda tek başına yeterli olmayacağı kabul edilmelidir.

Burada İK bakımından önemli olan husus, şirket hiyerarşisindeki konumdan bağımsız olarak tüm çalışanların izin süreçlerinin aynı kurumsal disiplini içerisinde yürütülmesidir.

Nitekim üst düzey yöneticinin kendi izin tarihlerini belirleme konusunda geniş bir yetkiye sahip olması ile bu izinlerin şirket kayıtlarına geçirilmesi birbirinden farklı konulardır. Yönetici kendi izninin zamanını belirleyebilir ancak kullanılan izinlerin kayıt altına alınması, ileride doğabilecek uyuşmazlıklar bakımından büyük önem taşıyor.

Diğer yandan eğer yıllık izinler kayıt altına alınmamışsa özellikle yakın tarihli kararlar çerçevesinde mahkemelerin bugüne değin görülmemiş bir şekilde yıllık izin ücretlerinde hakkaniyet indirimi yaptığı görülüyor.

Üst düzey yöneticilerin yıllık izin ücretinde hakkaniyet indirimi

Yargıtay’ın yerleşik içtihatlarına göre, fesihle birlikte ödenmesi gereken yıllık izin ücretinden kural olarak hakkaniyet indirimi yapılması doğru kabul edilmiyor. Ancak Yargıtay 9. Hukuk Dairesi, daha sonra da tekrarladığı ve benimsediği E. 2024/6366, K. 2024/9427, 04.06.2024 tarihli kararı ile bu konuda oldukça dikkat çekici bir değerlendirmede bulundu. Söz konusu kararda şu hususlar öne çıkıyor:

- **Pozisyon ve yetki:** Davacının işyerinde genel müdür (üst düzey yönetici) olarak görev yaptığı ve bizzat yıllık izin belgesini düzenlettirme yetkisine sahip olduğu tespit edilmiştir.
- **Hayatın olağan akışı:** Davacının 9 yıllık çalışma süresi boyunca hiç izin kullanmadığını iddia etmesi, hayatın olağan akışına aykırı bulunmuştur.
- **Açıklık içermeyen beyanlar:** Davacının duruşmada asil olarak dinlendiği sırada, kaç gün yıllık izin kullandığına dair net ve somut bir beyanının bulunmaması dikkate alınmıştır.

Yargıtay, tüm bu unsurlar çerçevesinde, tespit edilen yıllık izin miktarından yüzde 50 oranında hakkaniyet indirimi yapılması gerektiğine hükmetti.

Yargıtay’ın bu kararında dikkat edilmesi gereken en kritik nokta; hakkaniyet indirimi yapılmasının sebebi çalışanın yalnızca üst düzey yönetici olması değildir. Hakkaniyet indirimine gerekçe oluşturan temel etken; yöneticinin mahkemedeki beyanlarında kaç gün izin kullandığına dair net bir açıklama getirememesidir. Nitekim Yargıtay’ın diğer güncel kararlarında, çalışanın izin kullanmadığını açıkça beyan ettiği hallerde, ‘salt üst düzey yönetici olması’ gerekçe gösterilerek hesaplanan izin ücretinden herhangi bir indirim yapılmamaktadır. Dolayısıyla ‘üst düzey yönetici’ sıfatı, tek başına yıllık izin ücretinden hakkaniyet indirimi yapılması için yeterli değildir.

İzin formları dijital ortama taşınmalı

Çalışanın üst düzey yönetici olması, yıllık izinlerin kullandırıldığı noktasında ispat yükünü işveren açısından ortadan kaldırmaz. Yargıtay’ın güncel kararları çerçevesinde istisnai durumlar için yapılan hakkaniyet indirimi hariç, üst düzey yöneticiler için de izinlerinin kullanıldığının ispatı ancak izin kayıtlarının tutulması ve saklanması ile mümkündür.

Bu nedenle, İK tarafından hiyerarşik konumdan bağımsız olarak üst düzey yöneticilerin de yıllık izinlerinin düzenli şekilde kayıt altına alınmalı, saklanmalı ve fiziki form imzalatmada karşılaşılan pratik ve psikolojik engelleri aşmak adına özellikle dijitalleşmenin sağladığı olanaklar ve İK yazılımları etkin şekilde kullanılmalıdır. Bu yolla olası uyuşmazlıklarda işveren ciddi mali yüklerden ve hukuki risklerden korunacak ve daha önemlisi iş yerinde gerçek bir dijital dönüşüm gerçekleştiği söylenebilecektir.





Özgür Yeşilyurt
Yüngül*

py@peryon.org.tr

İK'da otomasyonun ötesi: İNSAN VE YAPAY ZEKÂNIN İŞ BÖLÜMÜ

İK'nın önündeki dönüşüm, süreçlere daha fazla yapay zekâ eklemekten ibaret değil. Hangi işin neden yapıldığını yeniden düşünmek, teknolojinin gerçekten değer yarattığı noktaları ayırt etmek ve insanın katkısını bilinçli bir tercihle konumlandırmak gerekiyor. Yapay zekâ çağında farkı yaratacak olan, ne kadar çok işi otomatikleştirdiğimiz değil, teknolojiyle insanın güçlü yanlarını ne kadar doğru bir araya getirdiğimiz olacak.

İK'da yapay zekâ söz konusu olduğunda ilk baktığımız şey çoğu zaman hız oluyor. Bir özgeçmişi ne kadar kısa sürede değerlendirebiliyoruz, performans dönemindeki hazırlığı ne kadar azaltabiliyoruz, çalışanların sorularına ne kadar hızlı yanıt verebiliyoruz?

Bunların hepsi önemli. Ancak bir sürecin hızlanması, mutlaka daha iyi sonuç verdiği anlamına gelmiyor. Performans formunu daha kısa sürede hazırlamak, daha nitelikli bir performans görüşmesini kendiliğinden yaratmıyor, adayları daha hızlı değerlendirmek de doğru kişiyi işe aldığımızı garanti etmiyor.

Asıl mesele, yapay zekânın bize kazandırdığı kapasiteyle ne yaptığımız. Gartner'ın Mart 2026'da yayımladığı araştırmaya göre, kurumların yalnızca yüzde 7'si, yapay zekâ sayesinde kazanılan zamanın nasıl değerlendirileceği konusunda çalışanlarına açık bir yön gösteriyor. Üstelik İK liderleri ile yöneticilerin öncelikleri de örtüşmüyor. İK liderlerinin yüzde 55'i kazanılan zamanın çalışanın asıl görevinin dışındaki özel projelere ayrılmasını isterken, yöneticilerin yalnızca yüzde 28'i bunu öncelikli görüyor. Bulgular, yapay zekâyla kazanılan zamanın nasıl kullanılacağı konusunda kurumlarda henüz ortak bir yaklaşım oluşmadığını gösteriyor.

Yapay zekânın etkisini değerlendirirken de benzer bir ayırım yapmak gerekiyor. Kullanım oranı, işlem süresi ya da kazanılan zaman önemli göstergeler ve ciddi verimlilik kazanımlarına işaret edebilir. Fakat verimlilik, yaratılan değerın tamamı değil. Gartner'ın 2025 sonunda yayımladığı bir başka araştırmada, İK liderlerinin yüzde 88'i, kurumlarının yapay zekâ araçlarından henüz önemli bir iş değeri elde etmediğini söylüyor. Bu tablo, teknolojinin kuruma yayılmasıyla ondan kalıcı değer üretmenin aynı şey olmadığını gösteriyor.

Ortaya çıkan kapasite nasıl değerlendiriliyor?

Zaman tasarrufunu küçümsememek gerekir. On saat süren bir işi bir saate indirmek başlı başına bir kazanımdır. Ancak kurum açısından bundan sonraki soru, bu kazanımın neye

dönüştüğüdür. İşin kalitesi artıyor mu? Hata ya da risk azalıyor mu? Daha iyi kararlar alınabiliyor mu? Çalışan veya müşteri deneyimi iyileşiyor mu? Ortaya çıkan kapasite daha değerli işlere yönlendirilebiliyor mu?

Üstelik yaratılan değeri değerlendirirken yalnızca elde edilen faydaya değil, bunun hangi maliyet ve kaynak kullanımıyla sağlandığına da bakmak gerekiyor. Lisans, entegrasyon, güvenlik, yönetim ve değişim maliyetleri bu hesabın bir parçası. Kurumların sürdürülebilirliği stratejik öncelik olarak ele aldığı bir dönemde, yapay zekânın arkasındaki enerji ve kaynak ihtiyacını da bütünüyle bu hesabın dışında tutamayız. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA), veri merkezlerinin elektrik tüketiminin 2030'a kadar yaklaşık iki katına çıkmasını ve bu artışın önemli itici güçlerinden birinin yapay zekâ olmasını bekliyor.

Dolayısıyla artık asıl soru yalnızca "Yapay zekâ bu işi yapabilir mi?" değil. Teknolojinin yapabildikleri hızla genişlediği için insanın rolünü, yapay zekânın henüz yapamadığı işlerin kalan kısmı üzerinden tanımlamak giderek daha zayıf bir yaklaşım hâline geliyor. Bugün insana bıraktığımız bir işi yarın teknoloji de yapabilir. Bu nedenle daha kalıcı soru şu: Yapay zekâ bir işi yapabiliyor olsa bile, insanın sürece katılması hangi noktada sonucu gerçekten değiştiriyor? Bu sorunun yanıtı her süreçte aynı değil.

İnsan ve teknolojinin birbirini desteklemesi gerekiyor

Bazen insanın katkısı bağlamı anlamaktır; verinin tek başına göstermediği koşulları, niyeti ve önceliği hesaba katmaktır. Bazen muhakemedir; bir önerinin yalnızca teknik olarak mümkün olup olmadığına değil, o durumda doğru, adil ve kabul edilebilir olup olmadığına da karar vermektir. Bazen de ilişkinin kendisi sonucun bir parçasıdır. Güven, ikna, zor bir konuyu konuşabilme ya da karşı tarafın söylenmeyen ihtiyacını fark etme gibi unsurlar yalnızca bilginin doğru aktarılmasıyla açıklanamaz.

Bu nedenle kurumların iki kapasiteyi aynı anda geliştirmesi gerekiyor. Birincisi, yapay zekâyı gerçekten iyi

kullanabilmek: ne yapabildiğini ve yapamadığını bilmek, doğru soruyu kurmak, çıktıyı sorgulamak, hatayı fark etmek ve hangi durumda insan değerlendirmesine ihtiyaç olduğunu ayırt edebilmek.

İkincisi ise teknoloji yaygınlaştıkça insanın katkısını daha nitelikli hâle getirmek: eleştirel düşünme, bağlam kurma, karar verme, yaratıcılık, ilişki kurma ve sorumluluk alma becerilerini güçlendirmek.

Bunlar birbirinin alternatifi değil. Yalnızca teknolojiyi kullanma becerisine yatırım yapıldığında daha hızlı ama daha yüzeysel bir çalışma biçimi ortaya çıkabilir. Yalnızca insan tarafına odaklanıldığında ise teknolojinin sağlayabileceği hızdan, ölçekten ve analitik güçten yeterince yararlanılamaz. Asıl değer, ikisinin birbirini tamamladığı çalışma biçimini kurabilmektir.

İşe alım bu ayrımın açık biçimde görülebildiği alanlardan biri. Yapay zekâ aday bilgilerini derleyebilir, deneyimleri pozisyonun gerekleriyle karşılaştırabilir, ilk değerlendirmeyi kolaylaştırabilir ve görüşme soruları önerebilir. Böylece işe alım uzmanının hazırlık süresi kısılır.

Ancak kazanılan zamanı yalnızca daha fazla aday değerlendirmeye ayırmak zorunda değiliz. Bu kapasite, işe alım yöneticisiyle pozisyonun gerçekte neye ihtiyaç duyduğunu daha iyi anlamak için de kullanılabilir. Çünkü birçok aramada beklentiler geçmişten kalan kalıplarla ifade edilir: “aynı sektörden gelsin”, “şu kadar yıl deneyimi olsun”, “benzer bir şirkette çalışmış olsun” gibi.

Oysa asıl ihtiyaç bazen belirli bir problemi daha önce çözmüş olmak, belli bir müşteri yapısını tanımak ya da belirli bir yetkinliğe sahip olmaktır. Bu ayrım başta yapılmadığında yapay zekâ kötü tanımlanmış bir ihtiyacı çözmez; yalnızca o ihtiyaca göre daha hızlı aday bulur.

Teknoloji hızı, insan niteliği artırmalı

Performans yönetiminde de benzer bir durum var. Yapay zekâ yıl boyunca biriken geri bildirimleri bir araya getirebilir, hedef gerçekleştirmelerini özetleyebilir ve görüşme öncesinde bir taslak hazırlayabilir. Yönetici bu metni gözden geçirip formu tamamladığında süreç sistem üzerinde sorunsuz görünebilir.

Buna rağmen çalışan performans görüşmesinden, neyi farklı yapması gerektiğini, hangi konularda destek alacağını ya da kendisinden tam olarak ne beklediğini netleştirmeden çıkabilir. Burada İK açısından önemli olan yalnızca sürecin ne kadar hızlı tamamlandığı değil, görüşmenin amacına ulaşmış olmasıdır. Teknoloji hazırlık yükünü azaltırken İK'nın görevi, görüşmenin niteliğini güçlendirecek süreci kurmaktır.

Çalışan hizmetlerinde ise insanı her noktada tutmak aynı ölçüde anlamlı değildir. İzin bakiyesini öğrenmek, bir politikanın ilgili maddesini bulmak ya da standart bir süreç hakkında bilgi almak isteyen çalışanın mutlaka bir İK uzmanını beklemesi gerekmiyor. Aynı bilgiyi tekrar tekrar vermek, birimden birime yönlendirilmek veya basit bir soru için günlerce yanıt beklemek hizmeti daha insani yapmaz. Bu tür işlemlerde hız, erişilebilirlik ve tutarlılık doğrudan deneyimi iyileştirebilir.

Buna karşılık hassas veya karmaşık konularda ihtiyaç değişiyor. Conduent'in Mercer ile yürüttüğü ve Şubat 2026'da yayımlanan araştırmada çalışanların yüzde 81'i bu tür konularda insanla konuşmayı tercih ettiğini belirtiyor; yüzde 79'u da İK ile kurduğu temasın niteliğini işverene bağlılığıyla ilişkilendiriyor.

Ancak buradan “insan teması her zaman daha değerlidir” sonucu çıkarmak da doğru olmaz. Dinlemeyen, tutarsız bilgi veren ya da sorunu çözemeyen bir insan deneyimi, hızlı ve güvenilir bir dijital deneyimden daha iyi değildir. İnsanın süreçte bulunması değil, bulunduğu noktada gerçekten değer katması önemlidir.

İK, araçlara değil sürece odaklanmalı

Aynı mantık öğrenme ve gelişim için de geçerli. Yapay zekâ içerik üretebilir, kaynak önerebilir, kişiye göre öğrenme rotaları oluşturabilir ve çalışanla prova yapabilir. Bunlar öğrenmeyi daha erişilebilir ve kişiselleştirilmiş hâle getirebilir. Fakat daha fazla içerik üretmek ya da daha fazla kişiselleştirme yapmak, tek başına daha fazla öğrenme anlamına gelmez. İK'nın bakması gereken, kişinin ne kadar içerik tükettiğinden çok, öğrendiğini ne ölçüde uygulayabildiğidir.

Bu bakış açısı yapay zekâyı yalnızca işleri hızlandıran bir araç olmaktan çıkarıyor ve bizi süreçlerin neden var olduğunu yeniden düşünmeye zorluyor.

İşe alımın amacı özgeçmiş elemek değil doğru kişiyi bulmak. Performans yönetiminin amacı form doldurmak değil beklentiyi ve gelişimi netleştirmek. Öğrenmenin amacı içerik tüketmek değil davranış ve yetkinlikte değişim yaratmak. Teknoloji bu amaçlara hizmet ettiği ölçüde değerlidir.

Üstelik insan ile yapay zekâ arasındaki iş bölümü yalnızca verimlilik ve deneyim açısından ele alınabilecek bir konu da değil. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası, işe alım ve çalışan yönetiminde belirli amaçlarla kullanılan bazı yapay zekâ sistemlerini yüksek risk kapsamında değerlendiriyor. Bu nedenle insan denetimi, şeffaflık, risk yönetimi ve karar sorumluluğunun kimde olduğu giderek daha fazla önem kazanıyor. Teknoloji bir öneri üretebilir; ancak bu önerinin hangi veriye dayandığını, hangi sınırlar içinde kullanılacağını ve nihai sorumluluğun kimde olacağını belirlemek kurumun görevi olmaya devam ediyor. İK'da yapay zekâ kullanımını değerlendirirken üç soru bu nedenle yol gösterici olabilir:

- Bu teknoloji hangi ihtiyacı karşılıyor ve gerçekten neyi iyileştiriyor?
- Hangi noktada insan muhakemesi, sorumluluğu ya da etkileşimi sürecin vazgeçilmez bir parçası olarak kalmalı?
- Ortaya çıkan sonucun gerçekten değer yarattığını hangi göstergelerle anlayacağız?

Son soru özellikle önemli. Kullanım oranı ve kazanılan süre, yapay zekânın kuruma ne ölçüde yerleştiğini anlamaya yardımcı olur. Ancak değeri görmek için bunların yanına iş sonucunu da koymak gerekir. İşe alımda yalnızca süreyi değil eşleşme kalitesini ve aday deneyimini; performansta yalnızca formun tamamlanmasını değil beklentilerin ne

kadar netleştirdiğini; öğrenmede yalnızca içerik tüketimini değil uygulama becerisini izlediğimizde ölçüm, sürecin gerçek amacıyla buluşur.

Yapay zekâ geliştikçe önümüzdeki karar, hangi işi makineye hangisini insana bırakacağımızı belirlemekten

daha kapsamlı hâle gelecek. Asıl mesele, teknolojinin hızını, ölçeğini ve analitik gücünü kullanırken insanın muhakemesini, bağlam bilgisini, yaratıcılığını, ilişki kurma ve sorumluluk alma kapasitesini nerede ve nasıl devreye sokacağımız.

PERYÖN olarak İK liderlerinin yapay zekâ ile ilgili teorik ve pratik bilgilerini güçlendirmek amacıyla çeşitli eğitimler düzenliyoruz. Sizlerle bu eğitimlere katılmış iki meslektaşımızın görüşleri paylaşmak istiyorum.



ALPER YIKILMAZ

Sahibinden.com Toplam Fayda ve İK Analitiği Müdürü

AI'YE BAKIŞ AÇIMI ARAÇTAN İŞLETİM MODELİNE TAŞIDIM

PERYÖN'ün "AI Superpowered: HR Lead" programını tamamlamak, yapay zekâya bakışımı araçtan, işletim modeline taşıdı. Öncesinde yapay zekâyı işleri hızlandıran bir teknoloji olarak görürken, bugün asıl değerini doğru veriyle daha iyi sorular sormak, örüntüleri görünür kılmak ve karar seçeneklerini zenginleştirmek görüyorum.

Toplam fayda ve İK analitiği açısından benim için kritik eşik, veriyi raporlamaktan veriyi kullanarak harekete geçebilmek. Çünkü teknoloji, içgörüyü eyleme dönüştürebildiğimizde değer yaratıyor. Yapay zekâyı; tekrarlayan işleri azaltan, analizi ölçekleyen ve insana daha yüksek değerli işlere odaklanma alanı açan bir karar destek katmanı olarak ele alıyoruz. Ancak hız tek başına yeterli değil. Sürdürülebilir değer üretebilmek için güvenilir veri, etik sınırlar ve insan onayına ihtiyaç var. Bu dönüşüm işleri ortadan kaldırmaktan çok görevlerin dağılımını yeniden tasarlıyor. Veri ve yapay zekâ okuryazarlığı, analitik düşünme, muhakeme, empati ve değişim yönetimi daha kritik hale geliyor.

Geleceğin çalışma modeli insan ya da yapay zekâ değil, insan ile yapay zekâ. CHRO'nun rolü de süreçleri yönetmenin ötesine geçerek; hangi işin insan, hangi işin teknoloji, hangisinin ise birlikte yapılacağını tasarlayan stratejik bir dönüşüm liderliğine evrilecek. Geleceğin başarılı İK lideri, teknolojiyi en hızlı kullanan değil; onu insan potansiyelini büyüten, ölçülebilir ve sorumlu kararlara dönüştüren lider olacak.



SİNEM ASLAN KARAKUŞ

Migros HR Head

YAPAY ZEKÂ İLE İNSAN KAYNAKLARINDA YENİ DÖNEM

Yapay zekâyı tanımak, benim için teknolojiyi takip etmenin ötesinde, iş yapış biçimlerimizi yeniden düşünme fırsatı yarattı. Özellikle PERYÖN'ün "AI Superpowered HR Lead" programı sonrasında, yapay zekâyı yalnızca işleri hızlandıran bir araç olarak değil; doğru kullanıldığında karar kalitesini artıran, farklı bakış açıları sunup insana daha fazla alan açan bir çalışma ortağı olarak bakmaya başladım.

Bugün organizasyonlarda yapay zekânın etkisinin, bazı işleri ortadan kaldırmaktan çok işlerin içeriğini ve rollerin gerektirdiği yetkinlikleri dönüştüreceğine inanıyorum. Tekrarlayan ve operasyonel süreçlerin teknolojiyle desteklenmesi, çalışanların analiz, yaratıcılık, problem çözme, iletişim ve karar alma gibi insani yetkinliklere daha fazla odaklanmasını sağlayacak. Bu nedenle asıl gündemimizin "Yapay zekâ hangi işleri yapacak?" sorusundan çok, "İnsan ve yapay zekâ birlikte nasıl daha fazla değer yaratacak?" olması gerektiğini düşünüyorum.

Bu dönüşüm İK profesyonellerinin rolünü de etkiliyor. Önümüzdeki dönemde İK profesyonellerinin yalnızca insan süreçlerini yöneten değil; teknoloji, veri ve insanı aynı strateji etrafında buluşturan dönüşüm liderleri olması gerekecek. Yapay zekânın sunduğu veriyi doğru yorumlamak kadar, çalışan deneyimini, kurum kültürünü, etik sınırları ve insani değerleri korumak da bu rolün parçası olacak. Teknoloji geliştikçe insanın öneminin azalacağını değil, aksine insana özgü yetkinliklerin ve liderliğin daha da değerli hale geleceğini düşünüyorum.

Birlikte öğrenmenin, gelişmenin ve dönüşmenin



55 yılı

Türkiye’de insan yönetimi alanının gelişimine 55 yıldır öncülük eden PERYÖN, farklı kuşaklardan profesyonelleri ortak bir amaç etrafında buluşturuyor. Üyeleri PERYÖN’ü kimi zaman bir okul ve öğrenme platformu, kimi zaman güçlü bir mesleki ağ, kimi zaman da kariyerlerine yön veren bir yol arkadaşı olarak tanımlıyor. PERYÖN’ün 55. yaşında üyeleri, bu köklü yapıyla yollarının nasıl kesiştiğini ve PERYÖN’ün mesleki yolculuklarında bıraktığı izleri PY Dergi’ye anlattı.

Türkiye’de insan yönetimi alanının dönüşümüne tanıklık eden PERYÖN, 55 yıllık yolculuğu boyunca bu dönüşümün yalnızca izleyicisi değil, öncülerinden biri oldu. Değişen çalışma modellerinden yeni teknolojilere, yetenek yönetiminden kurum kültürüne kadar çalışma hayatının gündemindeki pek çok konuyu tartışmaya açarken farklı sektörlerden ve kuşaklardan profesyonellerin deneyimlerini paylaşabilecekleri güçlü bir buluşma zemini oluşturdu.

PERYÖN’ün üyelerinin yaşamında bıraktığı izler de bu 55 yıllık birikimin ne kadar geniş bir alana yayıldığını gösteriyor. Kimi için kariyerin ilk yıllarında yönünü bulmasını sağlayan bir pusula, kimi için mesleki dostlukların kurulduğu bir yuva, kimi içinse yeni fikirlerin filizlendiği bir okul... Üyelerin anlatıları, PERYÖN’ün geçmişten bugüne uzanan hikâyesini farklı dönemlerden, deneyimlerden ve bakış açılarından yansıtıyor.

Mesleğin dönüşümüne eşlik eden vizyoner bir yol arkadaşı

PERYÖN'ü bir meslek örgütünün çok ötesinde; meslek hayatım boyunca gelişime eşlik eden, aynı zamanda insan kaynakları profesyonellerine yol gösteren vizyoner bir yol arkadaşı olarak görüyorum.

Kuruluşundan bu yana yarım asrı aşkın süredir, mesleğimizin dönüşümüne önemli katkılar sağlayan PERYÖN; insan kaynaklarının değişen rolünü iş dünyasına anlatan, mesleğimizin algısını güçlendiren ve stratejik değerini görünür kılan öncü bir yapı oldu.



Burcu Alsan

Senswise AI EX- Co-Founder/
CEO

Gündemi izleyen değil, gündem oluşturan bir yapı

SOCAR ve Koç Holding'de çalıştığım dönemlerde PERYÖN'ün çalışmalarını ilgiyle takip ederdim. Son yıllarda ise kendini sürekli yenileyebilmesiyle çalışma hayatının gündemini takip eden değil, gündem oluşturabilen bir yapıya dönüştüğünü düşünüyorum. Üyelerinin ve paydaşlarının ihtiyaçlarını dinleyerek

Bahar Tura

CarrefourSA İnsan Kaynakları
ve Sürdürülebilirlik
Genel Müdür Yardımcısı



Bugün de insanı odağına alan yaklaşımıyla ele aldığı konular, düzenlediği zirveler, eğitimler ve araştırmalarla insan kaynakları profesyonellerinin gelişimini desteklemeye devam ediyor. Yalnızca bugünün ihtiyaçlarıyla sınırlı kalmayan, mesleğin geleceğini şekillendiren bir vizyon ortaya koyuyor.

önceliklerini güncellemesi, genç profesyonellere daha fazla alan açması, yapay zekâ ve yeni çalışma modelleri gibi konuları hızla sahiplenmesi bence çok kıymetli.

Benim için en çok iz bırakan deneyimlerden biri ise PwC'de gerçekleştirilen strateji çalıştayıydı. Yeni yönetimin vizyonunu üyeleri ve paydaşlarıyla birlikte şekillendirmesi, PERYÖN'ün yalnızca çalışma hayatındaki dönüşümü konuşan değil; sahayı dinleyen, birlikte üreten ve kendi dönüşümünü de aynı yaklaşımla tasarlayan bir yapı olduğunu bana gösterdi.

Bugün insan bilimi ile veri bilimini bir araya getiren bir teknoloji girişimcisi olarak ben de benzer bir bakış açısını önemsiyorum. Bu nedenle geliştirdiğimiz yeni fikirleri ve çalışma hayatına dair yeni bakış açılarını PERYÖN ekosistemiyle paylaşmayı her zaman değerli buluyorum.

Kendimi ait hissettiğim bir öğrenme ekosistemi

Üniversite yıllarımdan bu yana merakımı canlı tutarak öğrenmeye, gelişmeye ve kendimi daha yakından tanımaya çalışıyorum. Bu yüzden, aynı öğrenme heyecanını paylaşan insanların bir araya geldiği topluluklar benim için her zaman ayrı bir anlam taşıdı.

Benim için PERYÖN tam da bu buluşma noktası. Yalnızca bir meslek örgütü değil; ilham veren, gelişimi destekleyen ve ortak değerler etrafında bir araya gelen profesyonellerden oluşan bir topluluk. Kariyer yolculuğumda bana yalnızca bilgi ve güçlü bir profesyonel ağ sunmadı; deneyimlerini içtenlikle

Ceyda Artanlar

Ülker İnsan Kaynakları Uzmanı



paylaşan insanlar sayesinde yeni bakış açıları kazandığım, gelişim ihtiyaçlarıma yanıt bulduğum ve kendimi ait hissettiğim bir öğrenme ekosistemi oldu.

Bugün geriye dönüp baktığımda, PERYÖN'ün bana kazandırdığı en önemli şeyin yalnızca bilgi ya da güçlü bir profesyonel ağ olmadığını görüyorum. Asıl kazanım; farklı deneyimleri paylaşan, birlikte üreten ve birbirinin gelişimine samimiyetle katkı sunan bir topluluğun parçası olmak.

Stratejik kararlara ilham veren paylaşım platformu

PERYÖN benim için yalnızca bir meslek örgütü değil, aynı zamanda çalışma hayatının geleceğini birlikte düşündüğümüz güçlü bir öğrenme ve paylaşım platformu. Son birkaç yıldır katıldığım PERYÖN etkinliklerinden her zaman doyurucu bilgiler, yeni bakış açıları ve genişleyen bir profesyonel network ile ayrıldım. İnsan kaynaklarının güncel sorunlarının hem küresel hem de yerel perspektifle ele alınması, farklı sektörlerden yöneticilerin deneyimlerini dinlemek ve kurulan değerli bağlantılar mesleki gelişimime önemli katkı sağladı.

Esra Güler

Yenibiriş COO & Yönetim Kurulu Üyesi



Bugün Yenibiriş'te yürüttüğümüz dönüşüm yolculuğunda, bu bilgi birikiminin ve paylaşım kültürünün stratejik kararlarımıza ilham verdiğini görüyorum. PERYÖN'ün gelecekte de mesleğimize yön vermeye devam edeceğine inanıyorum.



Fatih Yılmaz

ScoutSailor Platformu Kurucusu

Değişimin rotasını birlikte belirliyoruz

Çok farklı dinamiklerle şekillenen bir dünyanın içindeyiz. Bu VUCA ortamında bir yanda Endüstri 5.0'a hazırlanan

organizasyonlar, diğer yanda hâlâ Endüstri 3.0'ın temel gerekliliklerini yerine getirmek için mücadele eden kurumlar var. İnsan kaynakları da bu dönüşümün içinde kendi rotasını belirlemeye çalışıyor. Bu noktada PERYÖN'ü, değişimi doğru okuyan, bilgiyi paylaşan ve organizasyonları dönüşüme teşvik eden başarılı bir meslek örgütü olarak görüyorum. Bana da önemli bir dokunuşu oldu. Denizcilikte insan kaynakları, doğası gereği, sürekli fırtınalı havada, akıntıya rüzgara karşı seyir yapar. Yıpratıcıdır, acı verir. Pandemi döneminde düzenlenen Maskesiz Kongresi, benim için bu noktada ilham verici oldu ve insan kaynaklarının kontrolü ele alması ve güçlendirilmesi vizyonu ile ScoutSailor platformunu kurdum.

Gelecek yarım asırda da yön göstermeye devam edecek

PERYÖN, ülkemizin en köklü sivil toplum kuruluşlarından biri olarak, adında taşıdığı "Türkiye" ibaresinin sorumluluğuyla şimdi ve gelecek için daha iyi bir çalışma hayatına liderlik eden çok değerli çalışmalar üretiyor. 33. İnsan Odağında Yönetim Kongresi'nde Cerebra olarak Fraud Red Flag Project ile yer almak, bizim için özel bir PERYÖN deneyimiydi.

İnsan kaynakları liderleri ve profesyonellerinin suistimal risklerine yönelik farkındalığının ne kadar gelişmiş

Fikret Sebilcioğlu

Cerebra Kurucu ve CEO



olduğunu görmek, bu alandaki çalışmalarımızın kurum kültürü ve insan odağıyla ne kadar güçlü biçimde kesiştiğini bir kez daha gösterdi. PERYÖN önümüzdeki yarım asırda da çalışma hayatına insan odağında değer katmaya devam edecek. Nice yıllara PERYÖN!

Gelecek kuşaklara aktarılacak güçlü bir miras

1997'den bu yana resmi üyesi, uzun yıllar gönüllüsü, yönetim kurulu üyesi ve iki dönemdir denetim kurulu başkanı olduğum PERYÖN; benim için bir meslek örgütünün çok ötesinde, hayatıma yön veren en güçlü yol arkadaşım. 55 yıldır çalışma hayatına rehberlik eden bu çatı altında temel amacım, kurumumuzun sürdürülebilirliğini garanti altına alarak gelecek kuşaklara güçlü bir mirası aktarmak.

Yıllar içinde yönetim kurullarında üstlendiğim aktif

Hakan Onel
Umay İlaç Sanayi
Yönetim Kurulu Başkanı



sorumluluklar ve kurumsal yönetim süreçlerine katkılarım, mesleki gelişimimi bütünsel bir liderlik vizyonu ile taçlandırdı. PERYÖN'de edindiğim stratejik bakış açısı, üst yönetici olarak insan ve kültür odaklı adımlarımıza da her zaman rehberlik etti. 55. yaşımız kutlu olsun!



Mehmet Ünal
Ünallar Danışmanlık Kurucusu

Bir meslek örgütünden öte, dost ve yuva

PERYÖN her zaman öğrendiğim ve bildiklerimi paylaşabildiğim bir kaynak olmuştur. 1990'lı yılların sonuna kadar, dijital iletişimin olmadığı dönemlerde, PERYÖN'ün düzenlediği yüz yüze toplantılar, en iyi uygulamaların paylaşıldığı, İK uzmanlarının bilgi

dağarcının büyüdüğü neredeyse tek etkileşim platformu oldu. Birebir etkileşimin olduğu, meslek dostluklarının kurulduğu bu ortamlar hep özlemle beklediğimiz birlikteliklerdi. Kısacası PERYÖN benim hep el üstünde tuttuğum, çağırdığında koşarak gittiğim, değerli bir dost yuva olmuştur.

1980'li yıllarda PERYÖN yönetim kurulu üyeliği görevinde bulundum. O dönemlerde yapılan genel kurul toplantılarında, neredeyse kimse yönetime aday olmazdı. Çevrenin baskısı ile bir başkan adayı bulunur, bu kişi de kendi ilişkileri doğrultusunda yönetim kurulunu oluştururdu. Son 30 yılda bu çok değişti. Genel kurullarda yapılan seçimlerde ciddi bir rekabet var; PERYÖN başkanı olmak artık hem prestijli hem de fikir önderliği boyutunda etkileyici bir sorumluluk. Bu gelişime şahit olmak benim için çok mutluluk verici.

Yetenek yönetiminin dönüşümünde güçlü bir mihenk taşı

PERYÖN, benim için klasik bir derneğin sınırlarını çoktan aşmış, Türkiye'de yetenek yönetiminin gelişimindeki güçlü mihenk taşlarından biri. Kariyerimin başından bu yana, yetenek yönetimi stratejilerimiz ve pratiklerimizin ülkemizdeki dönüşüm yolculuğuna bu çatı altında katkı sunmaktan ve bu değişimin parçası olmaktan mutluluk duyuyorum. Borusan'da insan odaklı yönetim felsefesiyle şekillendirdiğimiz geleceğe yürürken,

Nursel Ölmez Ateş
Borusan Holding İnsan, İletişim
ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı



PERYÖN her zaman en yakın yol arkadaşlarımızdan oldu. Sektöre değer katan ortak çalışmalarımız ve kurumsal desteklerimizle bu değerli bağı her yıl daha da derinleştiriyoruz.

Hazır reçetelerle değil, birlikte öğreniyoruz

Danışmanlık yaptığınızda bir süre sonra şunu fark ediyorsunuz: Şirketlerin en zor soruları mevzuatla ya da organizasyon şemasıyla çözülmüyor. Cevap, insanın kendisinde saklı. PERYÖN bana bunu tekrar tekrar hatırlatan bir platform ve okul oldu. Katıldığım her etkinlikte aynı sorunun farklı cevaplarını dinledim; farklı sektörlerin aynı insan gerçeğiyle mücadele ettiğini



Özlem Alimuto
Garanti BBVA - Employer Brand
Functional Lead

İlham almaktan birlikte üretmeye uzanan yolculuk

PERYÖN benim için bir meslek örgütünün çok ötesinde, kariyer yolculuğuma farklı dönemlerde eşlik eden önemli bir yol arkadaşı. Henüz yüksek lisans dönemindeyken, insan ve kültür alanında nasıl bir kariyer kurmak istediğimi anlamaya çalıştığım yıllarda PERYÖN'ü ve PY Dergi'yi ilgiyle takip ediyor, buradaki paylaşımlardan ilham alıyordum.

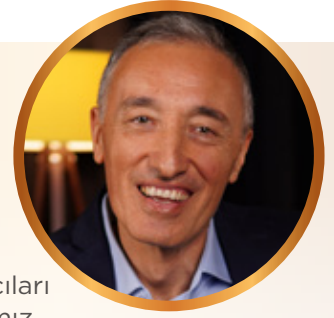
Geleceğin yetkinliklerine hazırlayan gelişim gücü

Ağustos 2023 yılından itibaren üyesi olduğum, ülkemizde insan kaynakları alanında en büyük derneği olan, 55 yıllık yolculuğunda kurumların değişime önderlik etmiş PERYÖN'ün bir ferdi olmaktan gurur duyuyorum. Klasik meslek örgütü olmaktan ayrılmış, eğitimleri ile bireylerin kişisel ve mesleki gelişimlerinde profesyonellerin yanında olan, düzenlediği kongrelerle sektörün nabızı tutan, insan değer ödülleriyle örnek çalışmaların tanıtılmasıyla bu alanda fark yarattı.

Yapay zekânın işlerimizi elimizden alacağına yönelik korku senaryolarının yaygınlaştığı bir ortamda "AI Superpowered: HR Lead - Yapay Zekâ Çağında İK Liderliği" uluslararası sertifika programına şirketimizin desteğiyle kayıt oldum. Eğitim boyunca yapay zekânın işe alım, performans, yetenek yönetimi ve organizasyonel dönüşüm süreçlerine

Olgar Ataseven

TeamNovo HR Consulting
Kurucu Ortak



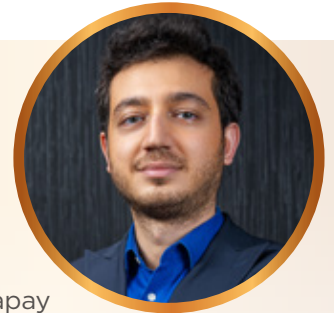
gördüm. Bu sayede hazır reçeteler yerine farklı bakış açıları geliştirmeye yönelik adımlarımız hızlandırdık. Bugün insan kaynakları alanında müşterilerime çözüm sunarken en çok faydalandığım şey bilgi değil, PERYÖN kültürünün kazandırdığı paylaşım ve birlikte öğrenme anlayışının yansımaları oldu.

Yıllar içinde bu ilişki, uzaktan takip ettiğim bir kurumdan aktif olarak içinde yer aldığım bir topluluğa dönüştü. Genç Danışma Kurulu'nun ilk dönem mezunlarından biri oldum, ardından kurulan Genç Yönetim Kurulu'nun yedi üyesinden biri olarak görev aldım. Bugün geriye baktığımda PERYÖN'ü önce ilham aldığım, ardından birlikte ürettiğim ve benim de iz bırakma fırsatı bulduğum bir yol arkadaşı olarak görüyorum.

Bu deneyimler bana yalnızca mesleki bilgi kazandırmanın yanı sıra farklı bakış açılarını dinlemeyi, sektörün deneyimli isimleriyle aynı masa etrafında fikir üretmeyi ve genç bir profesyonel olarak kendi sesimi ortaya koymayı da öğretti. Belki de en önemlisi, kariyerin erken döneminde bir gence alan açmanın ve ona güvenmenin yaratabileceği etkiyi bizzat deneyimledim. Bugün genç yeteneklerle çalışırken ve onlara alan açmaya gayret ederken, PERYÖN'de yaşadığım bu deneyimin yaklaşımında önemli bir iz olduğunu düşünüyorum.

Semih Uçarkuş

Prive Sigorta İnsan ve
Kültür Müdür Yardımcısı



stratejik entegrasyonuna odaklanıldı. Eğitimle birlikte yapay zekâyı insan kaynakları alanında nasıl daha verimli kullanacağımızı öğrendik. İnsan kaynakları fonksiyonunun, yapay zekâ destekli organizasyonel dönüşümde nasıl öncü bir rol üstlenebileceğini kavradım.

Kurumların gelişiminde insan faktörü her zaman önemli olmaya devam edecek. Nitelikli insan kaynağı yetiştirme konusunda olgunlaşmış kurumların daha güçlü ve sürdürülebilir iş sonuçlarına ulaştıkları bilinen bir gerçek. PERYÖN, bu alanda çok sayıda nitelikli program sunuyor. Düzenlediği eğitimler, kongreler ve gelişim programlarıyla, kurumları yalnızca bugünün ihtiyaçlarına değil, geleceğin yetkinliklerine de hazırlanmasını sağlıyor.



Gaye Özcan*

py@peryon.org.tr

Yönetim kurulu masasında etik: AI ÇAĞINDA İK'NIN YENİ SORUMLULUĞU

Yapay zekâ, iş dünyasına hız ve verimlilik kazandırırken adalet, mahremiyet ve sorumluluk sınırlarını da yeniden çiziyor. Bu dönüşümde insan kaynaklarına düşen görev, yalnızca teknolojinin kullanımını desteklemek değil; çalışanların sesini, itiraz hakkını ve güven duygusunu koruyan etik mimariyi kurmak. Çünkü geleceğin güçlü organizasyonlarını sahip oldukları yapay zekâ araçları değil, teknoloji ile insan arasında kurdukları güven ayıracak. Asıl soru, yapay zekâyı ne kadar hızlı kullandığımız değil, onu kullanırken nasıl bir organizasyona dönüştüğümüz olacak.

Bugün yönetim kurulu masalarında büyüme, verimlilik, yeniden yapılanma ve yapay zekâ konuşuluyor. Ancak bütün bu başlıkların merkezinde daha temel bir soru var: Bu dönüşüm nasıl yapacağız ve bunu yaparken neyi koruyacağız?

İnsan kaynaklarının yönetim kurulu masasındaki yeni rolü, tam da bu soruda anlam kazanıyor. Çünkü dönüşüm yalnızca teknoloji kullanmak, organizasyon şemalarını değiştirmek değildir. Dönüşüm; insanların iş yapma biçimlerini, rollerini, ilişkilerini, karar alma alanlarını ve kimi zaman mesleki kimliklerini yeniden tanımlar. Bu nedenle İK'nın sorumluluğu artık yalnızca dönüşümü desteklemek değil, dönüşümün insani ve etik mimarisini de kurmaktır. Son HR araştırmaları da bu değişime işaret ediyor.

Gartner'ın 2026 CHRO önceliklerinde yapay zekâ ile İK'nın dönüşümü, insan-makine çağında işin yeniden tasarlanması, liderlerin sürekli değişime hazırlanması ve kültürün günlük işe yerleştirilmesi öne çıkıyor. Gartner'a göre istenen kültürü, günlük çalışma biçimlerine gerçekten entegre eden organizasyonlarda çalışan performansında yüzde 34'e varan artış görülebiliyor. Bu, kültürün artık duvardaki değerlerden değil, kararların nasıl alındığından ve teknolojinin insanı nasıl etkilediğinden okunacağını gösteriyor.

McKinsey'nin HR Monitor 2026 raporu da İK'yı bir dönüm noktasında tanımlıyor. Rapora göre, iş gücü planlamasında uzun vadeli bakış hâlâ sınırlı ve organizasyonların yalnızca yüzde 11'i uzun vadeli bir perspektif benimsiyor. Aynı zamanda AI kullanımının birçok İK fonksiyonunda hâlâ pilot uygulamalarla veya operasyonel işlerle sınırlı kalması, İK için stratejik bir tercih yaratıyor: Ya teknolojik dönüşümün gerisinde

kalacak ya da insan ve yapay zekânın birlikte nasıl çalışacağını tasarlayan lider fonksiyonlardan biri olacak.

Al'nin çalışan üzerindeki etkileri yönetiliyor mu?

Teknoloji liderleri, yapay zekânın ya çok güçlü bir eşitleyici olabileceğini ya da yeni adaletsizliklerin kaynağına dönüşebileceğini belirtiyor.. Özellikle giriş ve orta seviye işlerin dönüşümüne dikkat çekerken, etkiler ortaya çıktıktan sonra çözüm üretmek yerine bugünden hazırlanılması gerektiğini vurguluyor. İK açısından bunun önemli bir karşılığı var: AI dönüşümünün başarısı yalnızca ne kadar verimlilik yarattığıyla değil, çalışanlar üzerindeki etkilerinin ne kadar adil ve sorumlu yönetildiğiyle de ölçülmeli.

İşe alımdan performans değerlendirmeye, yetenek yönetiminden ücretlendirmeye, iş gücü planlamasından çalışan deneyimine kadar pek çok süreçte algoritmalar daha fazla rol üstleniyor. Yapay zekâ bize hız, ölçek ve güçlü analiz imkânı sunuyor. Fakat daha hızlı karar vermek her zaman daha doğru karar vermek anlamına gelmiyor. Daha fazla veriye sahip olmak da kendiliğinden daha adil olmak demek değil.

Etik, "Sorumluluk kimde?" sorusunu sormalı

Tam da burada etik devreye giriyor. Etik, yapay zekâ kullanımını engelleyen bir fren değil, teknolojinin güvenle ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasını sağlayan bir yönetim mekanizmasıdır. Asıl mesele "AI kullanmalı mıyız?" sorusu değildir. Asıl mesele; "Hangi kararı AI'ya bırakıyoruz, hangi veriyi hangi amaçla kullanıyoruz, sistemin ürettiği sonucun adil olduğunu nasıl biliyoruz ve nihai sorumluluk kimde?" sorularına açık cevaplar verebilmektir.

Bu nedenle yönetim kurullarında artık yalnızca “Bu teknoloji bize ne kadar verimlilik sağlar?” sorusunun sorulması yeterli değil. “Kimler bu sistemden olumsuz etkilenebilir?”, “Bir çalışan veya aday bu karara itiraz edebilir mi?”, “Kararı açıklayabiliyor muyuz?”, “İnsan denetimi nerede başlıyor?” soruları da aynı masada yer almalı.

Bu soruların doğal sahiplerinden biri İK’dır. Çünkü İK, teknolojinin organizasyondaki insan üzerindeki etkisini görebilecek en kritik fonksiyonlardan biridir. Bunun için İK’nın en az dört konuda söz sahibi olması gerekir: Amaç, veri, karar ve itiraz mekanizması.

Amaç net: Teknolojiyi neden kullanıyoruz? Veri sorusu kritik: Hangi verileri kullanıyoruz ve bu verileri kullanmaya gerçekten ihtiyacımız var mı? Karar boyutunda sınır açık olmalıdır: Sistem öneri mi üretiyor, yoksa insan adına karar mı veriyor? Son olarak çalışanların ve adayların, kendilerini etkileyen bir kararı sorgulayabilecekleri güvenilir bir kanal bulunmalıdır.

Psikolojik güvenlik kalıplarla sağlanmaz

Etik yönetimin yalnızca kurallarla kurulabileceğini düşünmek eksik olur. Bir organizasyonda insanlar soru sormaktan, itiraz etmekten veya “Bu karar bana adil gelmiyor” demekten çekiniyorsa en iyi etik politika bile kâğıt üzerinde kalabilir. Bu nedenle AI çağında etik ile psikolojik güvenliği birbirinden ayrı düşünemeyiz.

Psikolojik güvenlik, çoğu zaman ekiplerin hata yapabilmesi veya fikirlerini rahatça söyleyebilmesi üzerinden ele alınıyor. Oysa dönüşüm dönemlerinde çok daha kritik bir işlevi var: Çalışanın teknoloji karşısında sesini koruması.

Bir çalışan, yapay zekânın ürettiği bir değerlendirmeyi sorgulayabiliyor mu? Yöneticisine “Bu verinin kullanılmasından rahatsızım” diyebiliyor mu? Bir İK profesyoneli, üst yönetimin hız beklentisine rağmen “Bu uygulamayı henüz devreye almamalıyız” diyebiliyor mu? İnsanların teknolojiye itiraz edebilme hakkı yoksa, insan denetiminden söz etmek de zorlaşır.

Bu noktada liderliğin rolü belirleyicidir. Etik kültür, etik kurulun veya İK’nın tek başına üretebileceği bir sonuç değildir. Liderlerin hangi davranışı ödüllendirdiği, hangi sonuca ulaşmak için hangi yöntemleri kabul ettiği ve zor kararlar karşısında hangi değerlerden vazgeçmediği kültürü şekillendirir. Yönetim kurullarının görevi de yalnızca dönüşüm yatırımlarına onay vermek değil; dönüşümün sınırlarını belirlemektir.

Geleceğin güçlü organizasyonlarını birbirinden ayıracak önemli göstergelerden biri de burada ortaya çıkacak.

Her organizasyon benzer teknolojilere erişebilir, aynı yapay zekâ araçlarını satın alabilir ve benzer süreçleri otomatikleştirebilir. Fakat herkes güven üretemez.

İK, teknoloji ile insan arasındaki köprü olmalı

Güven; çalışanın kendisi hakkında alınan kararın nasıl oluştuğunu anlayabilmesidir. Ayrımcılığa uğramayacağını bilmesidir. Verisinin sınırsız biçimde kullanılmayacağından emin olmasıdır. Hata gördüğünde ses çıkarabilmesi ve bunun bir bedeli olmayacağını hissetmesidir. Teknolojinin insanın yerine değil, insanın kapasitesini geliştirmek için kullanıldığını inanabilmesidir.

İK’nın yönetim kurulu masasındaki asıl stratejik katkısı tam da burada yatıyor. İK artık yalnızca “insan tarafını” temsil eden fonksiyon değildir. Organizasyonun dönüşüm kapasitesi ile değerleri arasında bağ kuran; hız ile adalet, veri ile mahremiyet, verimlilik ile insan onuru, teknoloji ile güven arasında dengeyi kuran bir yönetim aktörüdür.

Belki de önümüzdeki dönemde yönetim kurullarında sorulması gereken en önemli soru “Yapay zekâyı ne kadar hızlı kullanıyoruz?” olmayacak. Daha önemli soru şu olacak: “Yapay zekâyı kullanırken nasıl bir organizasyona dönüşüyoruz?”

Çünkü teknoloji bize ne yapabileceğimizi gösterebilir. Ama ne yapmamız gerektiğine hâlâ biz karar veriyoruz. Etik de tam olarak bu kararın sorumluluğunu üstlenmekle başlıyor.





“Rekabet Hukukunda Güncel Gelişmeler” etkinliği düzenledi

PERYÖN Ege Şubesi, hukuki süreçlerin ve rekabet dinamiklerinin iş dünyasındaki yansımalarını üyelerine aktarmak amacıyla Nazalî iş birliğiyle özel bir etkinlik düzenledi. Etkinlikte Nazalî yöneticileri Metin Pektaş, Nazif Karataş ve Fatih Bakır rekabet hukuku hakkındaki deneyim ve gözlemlerini paylaştı.



PERYÖN Ege Şubesi, üyelerine ve insan yönetimi profesyonellerine daha erişilebilir, daha güçlü ve daha güncel bir dijital deneyim sunmak amacıyla web sitesini yeniledi.
peryonege.org

PERYÖN Ege Mutlu Saatler’de bir araya geldi

Denizli’de gerçekleştirilen Mutlu Saatler buluşmasında PERYÖN üyeleri, insan yönetimi alanındaki deneyimlerini paylaştı.



PERYÖN Güney Marmara Şubesi “Yaza Merhaba” dedi



PERYÖN Güney Marmara Şubesi yönetimi, üyeleri ve davetlileri, Sofra Compass Group’un ev sahipliğinde Dobruca 106’da “Yaza Merhaba” buluşmasında bir araya geldi. Bursa, Eskişehir, Balıkesir ve Çanakkale’den gelen dernek üyeleri ve davetliler keyifli bir akşam geçirdi.

Etkinliğin açılış konuşmasını yapan

PERYÖN Güney Marmara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Neslihan Özer, “Yoğun çalışma döneminin ardından hep birlikte olmanın mutluluğunu yaşıyoruz” dedi. Özer, etkinliğe ev sahipliği yapan Sofra/Compass Group Bölge Direktörü Aydın Yarıcı’ya da teşekkür plaketi takdim etti.



30 YILIN İZİYLE: İZ BIRAKAN İNSAN

PERYÖN İç Anadolu Şubesi, 18 Haziran 2026'da hem 22. İnsan ve Kültür Kongresi'ne hem de 30. yılını kutladığı özel gala gecesine ev sahipliği yaptı. "İz Bırakan İnsan" temasıyla gerçekleştirilen Zirve kapsamında şubenin 30. yıl kutlaması da yapıldı.

"İz Bırakan İnsan" temasıyla Ankara Bilkent Otel'de gerçekleştirilen 22. İnsan ve Kültür Kongresi, insan ve kültür dünyasının güncel meselelerini farklı perspektiflerle ele alan ilham verici bir buluşmaya dönüştü.

Kongrenin merkezinde, "İz mi bırakıyoruz, yoksa is mi bırakıyoruz?" sorusu yer aldı. Yapay zekâdan liderliğe, çalışan iyilik hâline öğrenme çevikliğine, değişimden kariyer dönüşümüne uzanan pek çok başlık; Ahmet Şerif İzgören, Haluk Can Hür, Kerem Dünder ve Nilay Örnek başta olmak üzere değerli konuşmacıların katkılarıyla ele alındı.

Kerem Dünder, yapay zekâ ve veri odaklı liderlik perspektifiyle geleceğin çalışma hayatına ışık tutarken Ahmet Şerif İzgören de değişimin ve sorumluluk almanın insanın bıraktığı iz üzerindeki etkisini güçlü örneklerle ortaya koydu. Nilay Örnek ise değişime uyum, merak, disiplinlerarası düşünme ve yeni olasılıkları keşfetme üzerine ilham veren bir perspektif sundu. Haluk Can Hür de kongrenin farklı bakış açılarını zenginleştiren konuşmacıları arasında yer aldı.



"Çalışma hayatına anlamlı izler bırakmaya devam edeceğiz"

Kongre boyunca öne çıkan ortak mesajlardan biri; değişime direnmek yerine onunla birlikte hareket etmek, merakı canlı tutmak, doğru soruları sormak ve insanın anlam üretme gücünü korumaktır.

PERYÖN İç Anadolu Şubesi Yönetim Kurulu tarafından kongrenin ardından yapılan açıklamada şu mesajlar verildi: "18 Haziran, PERYÖN İç Anadolu Şubesi için yalnızca bir kongre günü değil; 30 yıllık bir yolculuğun, insan odağının ve birlikte üretmenin kutlandığı özel bir gün olarak hafızalarda yerini aldı. Çünkü bazen bir parmak izi, bir insanın dokunuşu, geleceğin seyrini değiştirebilir. Biz de PERYÖN İç Anadolu Şubesi olarak, 30 yıllık deneyimimizden aldığımız güçle çalışma hayatına anlamlı izler bırakmaya devam ediyoruz."

“PERYÖN İÇ ANADOLU ŞUBESİ'NİN 30. YILI KUTLANDI

Kongre kapsamında PERYÖN İç Anadolu Şubesi'nin 30. yılı, düzenlenen özel gala gecesiyile kutlandı. 30 yıllık birikimin, emeğin ve dayanışmanın paylaşıldığı gecede, PERYÖN İç Anadolu Şubesi'nin geçmişten bugüne uzanan yolculuğuna katkı sunan isimler ve değerli paydaşlar bir araya geldi.

Gecede bugüne kadar PERYÖN İç Anadolu Şubesi başkanlığı yapan isimlere plaket verildi.”

AI SUPERPOWERED: HR LEAD PROGRAMI

4. Dönem BAŞLIYOR!



25 Eylül 2026 – 27 Kasım 2026

İK Liderleri için
Uluslararası
Yapay Zeka Programı



EĞİTMEN:
HANDE OCAK BAŞEV

Bu program, HRCI®, CPD ve SHRM akreditasyonlarına sahip WSI DMS Digital Consulting Ltd. iş birliğiyle sunulmaktadır ve 32 yeniden öğrenim kredisi sağlar.



İdil Türkmenoğlu

py@peryon.org.tr

İK'nın yönetim kurulundaki işi, bildiğimiz İK değildir

İnsan kaynakları kökenli profesyonellerin yönetim kurullarındaki yeri giderek güçlenirken, bu pozisyonun gerektirdiği rol de bildiğimiz İK anlayışının ötesine geçiyor. İK kökenli yönetim kurulu üyelerinin görevi çalışanların temsilcisi olmak değil; stratejik kararların insan, organizasyon, liderlik ve kültür üzerindeki etkisini görünür kılmak. Finansal tablolar şirketin bugününü gösterirken, geleceğe ne ölçüde hazır olduğunu yetenek havuzu, liderlik devamlılığı ve organizasyonel kapasitesi belirliyor. Bu nedenle asıl mesele yönetim kurulu masasında yer almak değil, o masaya şirketin geleceğini şekillendirecek doğru soruları ve ölçülebilir yanıtları getirebilmek.

32 yıl önce insan kaynaklarına başladığımda kariyer yolumuzun görünmeyen bir tavanı vardı. İnsan kaynakları yöneticileri, iyi ihtimalle genel müdür yardımcısı olurdu. Yönetim kurulu ise finansın, hukukun, satışın ya da şirket sahibinin yakınlarının alanıydı.

Sonra aramızdan genel müdürler çıkmaya başladı. Bugün ise giderek daha fazla insan kaynakları kökenli profesyonelin yönetim kurullarında görev aldığını görüyoruz. Bu birdenbire daha yetenekli İK'cılar çıktığı için olmadı, asıl sebebi şirket ortaklarındaki zihniyet değişimi. Aslında daha net söylemek gerekirse "mecbur kalmaları".

Bugün yönetim kurullarının gündeminde yapay zekâ var, verimlilik ve sadeleşme var. Halka arz hazırlıkları ve bunun gerektirdiği olgunlaşma var. Yatırımcı beklentileri var. Şirketi geleceğe hazırlamak var.

Bu gündemlerin yalnızca finansal veya hukuki karşılığı yok. Hepsinin organizasyonel bir ihtiyacı var. İK'cıların uzmanlık alanları bunlar. İK kökenli YK üyesi, CEO'nun veya diğer YK üyelerinin göremediği neyi görecek?

Geleceğe hazırlığın ihtiyaçları

Özellikle yatırım almaya veya halka arz edilmeye hazırlanan şirketlerde yatırımcıların finansal durum dışında baktığı konular; liderlik devamlılığı, kritik pozisyonların güvence altında olup olmadığı, yetenek havuzu, etik yönetim, yönetişim, ESG, itibar, değişim yönetimi kasları... Çünkü finansal tablolar şirketin dün ve bugününü, insan, kültür ve organizasyon ise yarınını anlatır.

Çalışan temsilcisi rolünden sıyrılma gereği

Burada çok çok önemli olan bir denge var. İnsan kaynakları, yönetim kurulunda çalışan temsilcisi olmak için oturmamalı. Ama sahibinin sesi gibi, işverenin her kararına meşruiyet kazandıracak sembolik bir üye de olmamalı. İnsan kaynakları, çalışanın ya da şirketin değil, işin sürdürülebilirliğini sağlamak için vardır. Yönetim kurulundaki temsilimiz de bu açıdan değerli.

İhmal edilen unsurları hatırlatma

İnsan kaynaklarının en büyük katkılarından biri de yönetim kurulunda konuşulan her konunun "organizasyon, insan ve kültür tarafını" görünür hale getirmesi, iletişimi hatırlatmasıdır bana göre. Bir yeniden yapılanma, organizasyon şemasını halledince bitmez. Bir satın alma sadece finansal birleşme demek değildir. Dijital dönüşüm sadece teknoloji yatırımı ile yürümez. Her stratejik kararın insan boyutu vardır. İletişim boyutu vardır. Liderlik boyutu vardır. Kültür boyutu vardır.

Bu taraf konuşulmadığında dönüşüm planları kâğıt üzerinde kalır.

Organizasyonel borç

"Bu stratejiyi mevcut organizasyon gerçekten taşıyabilir mi?" Çok kritik bir soru. Şirketler finansal borç yanında organizasyonel borç da biriktirebilir. Buna "idari şişkinlik" (admin bloat) da deniyor. Gereksiz yönetim katmanları, kimsenin kaldırmaya cesaret edemediği süreçler, kişilere bağımlı işler, karar alamayan komiteler, geçmişten kalmış roller, gereksiz onay mekanizmaları gibi.

Yetenek yönetimi hep “Kimi çekeceğiz”, “Kimi tutacağız?” üzerinden anlatılıyor. Oysa YK açısından yanlış insanın kritik pozisyonda kalmasının maliyeti, iyi insanın ayrılması kadar stratejik bir risk. Bunlar finansal tablolarda dolaylı olarak görünüyor, ama şirketin hızını ve marjını yiyor.

YK'nın değerlendirilip güçlendirilmesi

İK kökenli YK üyesinin katkısını hep şirket organizasyonuna bakarak anlatmayalım. YK'nın kendisi de bir organizasyon, şirketin en önemli organı. YK'nın yetkinlik/beceri matrisi nasıl? İki yıl sonra ihtiyaç duyacağımız beceriler neler? Dijital/AI bilen üyesi var mı? Yeni pazarlara gidecekse o deneyime sahip olan üye var mı? Bağımsız üyeler gerçekten birbirini tamamlıyor mu, yoksa aynı profillerin farklı versiyonları mı? CEO'nun, C-Level'in ardıl planlaması gibi, YK üyelerinin ve yapısının da geleceğinin planlaması gerekir.

Nasıl bir profil?

Hemen şu tavsiye edilir: Finans bilmeli. Kesinlikle. Finansal tabloları okuyabilmeliyiz. Şirketin nerden para kazanıp kaybettiğini bilmeliyiz. Yönetim kurulu şirketin bütününün konuşulduğu yerdir. Ama bunu YK seviyesine gelmeden de bilmek gerekiyor. Nakit akışı yönetilmeye çalışırken, “Bütçemde var” diye harcama yapılmaz, ücret artış ya da prim bütçesi çalışırken toplam giderlerin yüzde kaçında olması gerektiğini bilmemek olmaz.

İnsan kaynakları uzmanırken de müdürüyken de şirketin dinamiklerine, ana işine uygun çalışmak lazım. Bir perakendecide hedefleri tutturmanın kritik olduğu günlere eğitim planlanmaz, Anneler Günü kampanyası için tüm şirket odaklanmış çalışırken dikkati dağıtacak etkinlik konmaz. Şirketin para kazandığı ya da kriz yönettiği departmanların ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilir. “Milli bayramla köprü yapalım ama yıllık izinden düşmeyelim” diye önerirken bunu şirket mali tablolarına getireceği (veya kazançtan kaybettireceği) karşılık yükünü bilmek gerekir. Bu örnekler sonsuz... Ayrıca yaptığımız işin etkisini rakamlarla ifade etmekte hâlâ yeterince güçlü değiliz. Bunu sadece yönetim

kurullarında değil, jüri üyesi olduğum İK yarışmalarında da görüyorum. Finalistler çok başarılı projeler sunuyor. Ama “Bu proje şirkete ne kazandırdı?” sorusuna geldiğimizde çoğu zaman ölçülebilir etkiyi anlatmakta zorlanıyorlar. Oysa yönetim kurulu dili çokça budur. Yönetim kuruluna yapılan insan kaynakları sunumlarının da dönüşmesi gerekiyor.

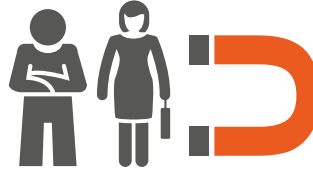
Daha “alakalı” raporlar

Bugün hala birçok İK raporu aynı KPI'lar etrafında dönüyor: Çalışan sayısı, turnover, mavi yaka-beyaz yaka oranı, ortalama yaş, devamsızlık, personel maliyeti, İSG göstergeleri...

Elbette bunlar gerekli. Ama yeterli değil. Hangi insanların turnover'ı yüzde 12? Kritik satış ekibinin mi, kolay ikame edilen rollerin mi? Şirket yüzde 12 turnover ile gayet sağlıklı da olabilir, yüzde 5 turnover ile büyük risk altında da olabilir. Ortalama, İK raporlarının en tehlikeli rakamlarından biri olabilir.

Yönetim kurulunun gerçekten görmek istediği sorular biraz daha farklı ya da onları bu yönde düşündürmek gerekiyor: Kritik pozisyonlarımızın kaç tane yedeklendi? Bugün CEO ayrılırsa hazır kaç adayımız var? Yüksek potansiyelli çalışanlarımızı ne kadar elde tutabiliyoruz? Hangi yetenekleri kaybetme riski altındayız? AI yatırımını teknoloji bütçesi olarak mı, organizasyon tasarımı olarak mı görüyoruz? Liderlik havuzumuz üç yıl sonrasını taşıyabilecek güçte mi? İK'nın ölçmesi gereken şey “İK'nın performansı” değil, insan ve organizasyonun iş performansına etkisidir. Entelektüel sermayenin sahibi, anlatıcısı, sorumlusu olmak gerekir.

İnsan kaynaklarının yönetim kuruluna katkısı bu soruların cevabını verebildiği zaman daha da büyüyor. Asıl mesele masada oturmak değil. Masaya şirketin geleceğini etkileyen doğru soruları ve yanıtları getirebilmek ya da bazı konuları başlatmak, bazılarını tartışmak. Yönetim kurulları geleceği inşa etmek için vardır. Ve geleceğin en önemli rekabet avantajı doğru insan, organizasyon ve kültürden gelecek.





Dr. Necdet KENAR

py@peryon.org.tr

BÖLGESEL ASGARI ÜCRETE GEÇİLSİN Mİ?

Özellikle büyük kentlerde yaşam maliyetlerinin giderek artması, bölgesel asgari ücret tartışmalarını yeniden gündeme getirdi. Önceki yıllarda uygulanan bölgesel asgari ücret uygulamasını savunanlar da var karşı çıkanlar da... Ancak bu uygulama bölgesel kalkınma farkını azaltmaya yardımcı olabilir.

Bölgesel asgari ücrete geçiş tartışmaları son günlerde tekrar alevlendi. Esasında bölgesel asgari ücret, Türkiye için yeni bir uygulama değil. Türkiye’de asgari ücret, 1951-1967 arasında yerel düzeyde, 1967-1974 arasında bölgesel düzeyde uygulanmış, 1974’ten itibaren ise ulusal düzeyde asgari ücret uygulamasına geçilmişti.

Mevcut yasal düzenlemeye göre (2004 tarihli Asgari Ücret Yönetmeliği) asgari ücret, bu amaçla kurulan bir komisyon tarafından en geç iki yılda bir (halen uygulamada her yıl, enflasyonun yüksek olduğu dönemlerde ise 6 ayda bir) ve tüm işkollarını kapsayacak şekilde belirleniyor. Komisyon, ücretin belirlenmesinde ülkenin içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik durumu, ücretliler geçim indekslerini, ücretlerin genel durumunu ve geçim şartlarını göz önünde bulundurur.

Komisyon, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) temsilcisi başkanlığında 5’i kamu (Çalışma ve İSG Genel Müdürleri, Hazine, TÜİK, CB Strateji ve Bütçe Başkanlığı temsilcisi) ile 5’i işçi sendikası (Türk-İş) ve 5’i işveren sendikası (TİSK) temsilcilerinden oluşur. Komisyon, en az 10 üyenin katılımı ile toplanır ve oylarının çoğunluğu ile karar verir. Uygulamada kamu ve işveren temsilcilerinin oyları ile belirlenen asgari ücrete, genelde işçi tarafı muhalefet eder. Halen 2026 yılı için belirlenen asgari ücret brüt 33 bin 30 TL, net 28 bin 75 TL ve işverene maliyeti 39 bin 223,13 TL’dir.

İş gücü piyasasının kerterizi asgari ücret

Asgari ücret, tanımı gereği çalışanlara ödenecek en düşük ücret miktarı olmakla birlikte hemen her sektör ve iktisadi aktör için bir kerteriz görevi görüyor. Küçük, orta, büyük pek çok şirket, ücret politikalarını belirlerken asgari ücreti referans alır. İşe alımlarda sektöre,

pozisyona ve tecrübeye göre asgari ücret veya asgari ücretin belli bir oranda fazlası ücret olarak teklif edilir.

Hatta son yüksek enflasyon dönemi öncesi birçok sektörde şirketler, yeni işe girişlerde asgari ücret uyguluyordu. Asgari ücret, ortalama ücrete oldukça yaklaşmıştı. Yüksek enflasyonun yol açtığı geçim maliyet artışları, İstanbul’da çalışanların rezervasyon ücretlerini asgari ücretin üzerine taşıdı. Şirketler çalışan temininde güçlük yaşayınca işe giriş ücretlerini yükseltmek zorunda kaldı.

Türkiye’de asgari ücrete, asgari geçimlik ücretinden farklı işlevler de yüklendi. Sosyal güvenlik sisteminde prim tabanı ve tavanı asgari ücretin katları olarak belirlenir. İşsizlik ödeneği alt ve üst limitleri asgari ücretin belli bir oranıdır. İdari para cezaları, kıdem tazminatı tabanı, devlet yardımları asgari ücretle ilişkilendirilmiştir.

Bölgesel asgari ücretin gerekçeleri

Son yıllarda bölgesel asgari ücretin yeniden gündeme gelmesinin en önemli nedeni, yüksek enflasyondur. Özellikle İstanbul başta olmak üzere kiralarda, temel gıda ve tüketim maddelerinde yüksek fiyat artışlarının yarattığı artan geçim maliyetleridir. İstanbul’da nerdeyse hiçbir semtte asgari ücret düzeyinde kiralık ev bulmak mümkün değil.

İstanbul’da 2021-2025 İBB-İSPER olarak BETAM ile yaptığımız yıllık iş gücü piyasası araştırmaları kapsamında işverenlerle gerçekleştirdiğimiz derinlemesine görüşmelerde, asgari ücretin bölgesel veya sektörel olarak belirlenmesinin iş gücü talebine ve personel alım sürecine olan etkilerine yönelik sorular da gündeme gelmişti. Şirketlerin çoğunluğu yüksek kiralara

nedeniyle İstanbul'da çalışmanın cazip olmadığını, bu nedenle bölgedeki yaşam maliyetlerine göre asgari ücret belirlenmesi gerektiğini belirttiler. Kira, yaşam maliyeti bağlamında öne çıkan en önemli kalemdir. Sırf bu sebeple bölgesel asgari ücretin personel alımını kolaylaştıracağını ifade eden şirket yetkilileri oldu.

Birçok iktisatçı/akademisyen, bölgeler arası geçim koşullarının farklılığı nedeniyle ülke genelinde belirlenen tek bir ücretin farklı bölgelerde aynı ihtiyaçları karşılamayacağını düşünüyor. Yaşam maliyetlerinin yüksek olduğu pahalı bölgelerdeki asgari ücretin yüksek, geçim maliyetlerinin daha düşük ve ucuz bölgelerdeki asgari ücretin ise daha düşük olmasını öneriyorlar.

Bölgesel asgari ücreti savunan iktisatçıların bir diğer argümanı, bölgeler arası gelişmişlik farklarıdır. Ekonomik gelişmişlik, istihdam ve yatırım düzeyi birbirinden farklı olan bölgeleri birbirine yakınsamak için bölgesel asgari ücret uygulamasını önerirler. Bölgesel ücret, iş gücü piyasası koşulları ve bölgesel gelişmişlik düzeylerine göre daha adil ve etkin bir ücret politikası oluşturabilir. Görece düşük asgari ücret, gerice bölgelerde yatırımları, iş gücü talebini ve istihdamı artırabilir, işsizliği ve bölgeden göçü önleyebilir.

Kapsayıcı kalkınma sağlayabilir

Nitekim Türkiye'de bölgeler arası gelişmişlik farklarının derin olması nedeniyle iller, gelişmişlik düzeylerine göre 6 farklı teşvik bölgesine ayrıldı. Birinci bölgede İstanbul, Ankara, İzmir gibi en gelişmiş iller yer alırken altıncı bölgede Güney ve Doğu Anadolu'nun en az gelişmiş illeri yer alıyor. Vergi ve SGK desteklerinin süreleri az gelişmiş bölgelere gidildikçe artıyor. Bölgesel asgari ücret bu gelişmişlik düzeylerine göre belirlenebilir.



Geri kalmış bölgeler, aynı zamanda kayıt dışı istihdamın yüksek olduğu yerlerdir. Bu bölgelerde asgari ücretin diğer bölgelere göre daha düşük belirlenmesi, iş gücü maliyetlerini düşürmesi nedeniyle iş gücünün kayıt altına alınmasına katkı sağlayabilir.

Sonuç olarak, savunucuları, bölgesel asgari ücretin, Türkiye'nin bölgesel gelişmişlik çeşitliliğini daha iyi yansıtabileceği ve bölgeler arası ekonomik farklılıkları azaltarak daha kapsayıcı bir kalkınma sağlayabileceğini iddia ediyor.

Bölgesel asgari ücrete karşı görüşler

Sendikalar bölgesel asgari ücrete karşı çıkıyor. Son tartışmalar üzerine Türk-İş Yönetim Kurulu, "...Bölgesel asgari ücret, başta işçi ve emekçiler arasında olmak üzere tüm ülkede ayrılmalara neden olabilecek, gerilimleri artırabilecek ve toplumsal huzuru zedeleyebilecek son derece riskli bir öneridir..." açıklaması yaptı.

Yaptığımız derinlemesine görüşmelerde, İstanbul'daki bazı şirket yöneticileri de bölgesel asgari ücrete karşı görüş bildirdi. İstanbul'da görüştüğümüz bir yönetici, "Aynı sektördeki farklı illerdeki şirketler, aynı müşteriye çalışıyorlar ise bölgesel asgari ücretin haksız rekabet oluşturacağını" belirtti. "İstanbul'da daha yüksek bir asgari ücretin diğer geçim maliyetlerini de artıracığı için bir faydası olmayacağı", "İstanbul'a göçü teşvik edeceği" gibi argümanları da bazı şirket yöneticileri öne sürdü. Keza, Diyarbakır Ticaret ve Sanayi Odası Başkanı Mehmet Kaya, son bölgesel asgari ücret tartışmasına ilişkin, "...Düşük ücret uygulanan bölgelerin nitelikli iş gücünü kaybedeceğini, Batı illerine yeni bir göç dalgasını tetikleyeceğini" öne sürdü.

Diğer ülkelerde uygulama nasıl?

Türkiye gibi ülke genelinde tüm sektörler, meslekler ve bölgeler için ulusal düzeyde tek bir asgari ücretin uygulandığı ülkeler olduğu gibi (Örneğin Avrupa'da Fransa, İspanya, Yunanistan) bölgeler ve/veya sektörler/meslekler göre birden fazla asgari ücretin uygulandığı ülkeler de var (Örneğin Portekiz, Almanya, ABD, Kanada, Brezilya, Hindistan, Çin). Ayrıca asgari ücret uygulaması olmayan ülkeler de bulunuyor (Örneğin İtalya, Avusturya, İsviçre, Nordik ülkelerinin tamamı). Özellikle bölgesel gelişmişlik farklarının belirgin olduğu, coğrafi olarak geniş ve farklı ekonomi ve iş gücü piyasalarına sahip ülkelerde bölgesel asgari ücret önemli bir işlev görüyor.

Çözüm geri dönüşüm kutusunda değil, tüketim alışkanlıklarımızda



EMRAH BİLGE - Çöpüne Sahip Çık Vakfı Genel Müdürü

Çöpüne Sahip Çık Vakfı Genel Müdürü Emrah Bilge, atık sorununun yalnızca geri dönüşümle çözülemeyeceğini; tüketimin azaltılması ve israfın hayatımızdan çıkarılması gerektiğini söylüyor. Eğitimden Depozito Yönetim Sistemi'ne, kurumsal sorumluluktan bireysel alışkanlıklara uzanan dönüşümü anlatan Bilge, "Tek kullanımlık ürünleri hayatımızdan çıkarmalıyız" diyor.

Çöpüne Sahip Çık Vakfı, Türkiye'de sürdürülebilir tüketim ve atık yönetimi konusunda çalışan ilk sivil toplum kuruluşlarından biri. Öncelikle vakfın kuruluş hikâyesini ve bugün odaklandığı temel çalışma alanlarını sizden dinleyebilir miyiz?

Çöpüne Sahip Çık Vakfı, Türkiye'de yalnızca sürdürülebilir tüketim alışkanlıkları ve doğru atık yönetimi konusunda tutum dönüşümü yaratmak üzere kurulmuş ve çalışmakta olan ilk sivil toplum kuruluşu. Bu alanda çalışmakta olan başka sivil toplum kuruluşları elbette var ancak 2015 yılında kurulan Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nın yegâne çalışma alanını bu iki konu oluşturuyor ve bu Türkiye'de bir ilk.

Vakfın kuruluş hikayesi kurucularımızın yoğun katı atık kirliliğine dikkat etmesi ve Türkiye'de bu konuda bir sosyal girişimin eksikliğini giderme isteğine dayanıyor. Vakıf, kurulduğu günden bu yana çöpten arınmış bir çevre için toplumda davranış değişikliği sağlamak vizyonu ile kampanyalar düzenlemeyi, eğitici/teşvik edici projeler geliştirmeyi, çevre politikalarına katkı vermeyi ve ilham veren uygulamaları hayata geçirmeyi kendisine misyon edindi. Bu amaçla karar vericiler, yerel yönetimler, eğitim, medya, sivil toplum kuruluşları ve ilgili diğer kamu ve özel kurumlar ile iş birliği içinde çalışıyor, öncelikle iletişim ve farkındalık etkinlikleri geliştirip hayata geçiriyoruz.

“KURALLARA UYMA KONUSUNDA ZAYIFIZ”

Yıllardır sahadasınız. Bugün Türkiye’nin atık yönetimi konusunda en güçlü olduğu alanlar ve hâlâ çözüm bekleyen temel sorunlar sizce neler?

Atık yönetimi süreci aslında atık oluşmadan önce başlıyor. Bunun anlamı şu: Gereksiz tüketimi ortadan kaldıracak, atık üretimini azaltacak, israfa son verecek bir hayat tarzı benimsemekten, atık sorununun çözümü olanaksız. Türkiye’nin bu konudaki en güçlü olduğu alan geleneğimizde zaten bulunan israf karşıtı güçlü birikim. Bu geleneğimiz son yıllarda tüketim ekonomisinin etkisiyle zarar görüyor olsa da hala bizim için büyük bir avantaj. Kendimizi en çok geliştirmemiz gereken alan ise kurallara uyma alışkanlığımızın zayıflığı. Doğru atık yönetimi gündelik hayatla ilgili belli alışkanlıkları edinip bunlara ve konulan kurallara uymaya dayanıyor. Toplum olarak kurallara uyma konusundaki genel eksiklerimiz burada da bizi olumsuz etkiliyor maalesef.

“DEĞİŞİM DİLDE BAŞLAR, ÇÖP DEĞİL, ATIK DEMELİYİZ”

Günlük hayatta “çöp” olarak gördüğümüz birçok materyal aslında yeniden ekonomiye kazandırılabilir değerli bir kaynak. Sizce Türkiye, atıkları ekonomik değere dönüştürme konusunda hangi noktada? Bu alanda nasıl bir potansiyel bulunuyor?

“Çöp” kelimesini kullanmayı artık tercih etmiyoruz. Bunun nedeni de aslında çok basit: Çöp, oluşturduğu algı itibarıyla işe yaramayan ve atılması gereken şeyleri

çağrıştırırken “atık” kelimesi ise yeniden kullanılabilir, değerlendirilebilir malzemeyi ifade ediyor. Sizin de ifade ettiğiniz üzere atık dediğimiz şey aslında o an itibarıyla kullanım değerini kaybetmiş olan ama malzeme değerini korumakta olan, metaller, cam, kâğıt gibi yeniden kullanılabilir ürünleri ifade ediyor.

Türkiye’de belediye atıklarında geri dönüşüm oranı maalesef istediğimiz düzeyde değil. Geri dönüşüm için sistemlerin ve altyapının kurulması önemli. Ancak vatandaş katılımı olmadan başarı olanaklı değil. Geri kazanım/geri dönüşüm alışkanlıklarını gündelik hayatımızın bir parçası haline getirmeden sahip olduğumuz potansiyele ulaşmamız çok zor. Bu nedenle farkındalık ve bilgilendirme çalışmalarının çok önemli olduğunu düşünüyoruz.

Atık yönetiminde sıkça geri dönüşüm konuşuluyor. Oysa sürdürülebilirlik açısından asıl öncelik atığın hiç oluşmaması ya da azaltılması. Sizce bu bakış açısını toplum olarak yeterince benimsedik mi?

En başta da bahsettiğim üzere atık yönetimi süreci aslında henüz atık oluşmadan başlayan bir süreç. Basit şekilde ifade edecek olursak; kirletmenin önüne geçmek kirlettikten sonra temizlemekten çok daha kolay ve maliyetsiz. Bu gerçeği temel alan modern atık yönetim süreçleri artık atık üretimini azaltmayı sürecin en önemli adımı olarak önceliklendiriyor. Aslında bu çok basit bir prensip: Tüketim çılgınlığından uzak durarak yalnızca ihtiyacımız olan ürünleri, yalnızca ihtiyacımız kadar tüketmek, tek kullanımlık ürünlerden uzak durmak ve israfı hayatımızdan tamamen çıkarmak. Bunun ne





Türkiye’de ne de dünyanın geri kalanında yeterince anlaşıp benimsendiğini söyleyemiyoruz. Sürekli empoze edilen tüketim ekonomisi ve kullan-at kültürü günümüzde atık sorununun çözümü önündeki en büyük engel olmaya devam ediyor.

“DEPOZİTO SİSTEMİ TÜKETİCİ İÇİN GÜÇLÜ BİR TEŞVİK”

Türkiye’de kısa süre önce hayata geçirilen Depozito Yönetim Sistemi sizce nasıl bir dönüşüm sağlayacak? Bu uygulamanın geri dönüşüm kültürü ve tüketici davranışları üzerindeki etkisine ilişkin beklentileriniz neler?

Birçok ülkede uygulanan ve başarılı sonuçlar ortaya koyan depozito uygulamaları, geri dönüşümün desteklenmesi için en etkili araçlardan biri. Depozito dediğimiz aslında satın aldığımız ürünün ambalaj maliyetinin bizden ayrıca tahsil edilip, ambalajı iade ettiğimizde ise bize geri ödenmesinden ibaret. Bu uygulamada sistem kısaca bize “Eğer satın aldığın ürünün ambalajını geri getirip iade edersen sana ambalaj bedelini geri ödeyeceğim” diyor. Bu da tüketicinin geri dönüştürülebilir ambalajların geri kazanım sürecine katılımı için oldukça güçlü bir teşvik mekanizması ortaya koyuyor. Bu uygulamanın özellikle

yaygınlaşması durumunda Türkiye’de de çok olumlu sonuçları olacağını ve ambalaj geri dönüşümü konusunda önemli ilerleme sağlayacağını düşünüyoruz.

Çalışmalarınızda belediyeler, kamu kurumları ve özel sektörle birçok iş birliği yürütüyorsunuz. Bu mücadelede hangi paydaşın rolü sizce en kritik? Başarı için nasıl bir iş birliği modeli gerekiyor?

Atık yönetimi süreçlerinin başarıya ulaşmasında tüm süreçte rolü ve etkisi bulunan tüm paydaşların sürece etkin katılımı ve kendi sorumluluklarını yerine getirmesi önemli. Bir paydaşın diğerinden daha önemli olduğunu söyleyemeyiz. Bu, tüm bileşenleri ve aktörleriyle bütünleşik olarak çalışabilecek bir sistem olduğundan zincirin bir halkasındaki aksama tüm sürecin aksaması anlamına gelir. Bu nedenle çalışmalarımızda atığı üreten paydaş olan bireyler, kurumsal şirketler ve işletmeler, yerel yönetimler, karar vericiler ve bilim insanlarıyla birlikte ve tüm bu paydaşların farkındalık ve kapasitelerini artırmaya yönelik proje ve etkinliklerle yol almaya özen gösteriyoruz. Atık yönetimi, herkesin dahil olması ve sorumluluk alması gereken, tek bir paydaş grubuna yüklenemeyecek kadar çok boyutlu ve yaygın bir süreç. Burada elbette karar alıcıların, yasa yapıcının rolü temeli oluşturuyor, ancak diğer tüm paydaşların kabul ve katılımı olmadan başarı olasılığı bulunmuyor.

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BİR İLETİŞİM FAALİYETİ OLARAK GÖRÜLMEMELİ”

Şirketler sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda önemli yatırımlar yapıyor. Ancak çalışan davranışlarını değiştirmek çoğu zaman daha zor olabiliyor. Kurumlarda kalıcı çevre bilinci oluşturmanın en etkili yolları sizce neler?

Şirketlerin asli fonksiyonları dışında kalan ve çalışan katılımını da içeren sürdürülebilirlik hedefleri, ne yazık ki çoğu zaman bir kurumsal iletişim faaliyeti olarak konumlandırılarak enerji bu yönde harcanıyor. Kurumsal şirketlerin her şeyden önce sürdürülebilirlik ve buna bağlı çalışan farkındalığı konularını bir kurumsal iletişim, itibar hatta pazarlama faaliyet olarak görmek yerine bunları kurumsal vatandaşlığın etik/ahlaki sorumlulukları olarak benimsemesi ve bu bakış açısıyla çalışanlarına yönelik farkındalık ve kapasite geliştirme çalışmaları tasarlayarak hayata geçirmesi gerekiyor.

Sürdürülebilirlik alanındaki kapasite artırımı ve çalışan gelişimine şirketin karını artırmayan bir angarya olarak bakmak yapılabilecek en büyük yanlış. Kurumsal şirketlerin ve markaların değerinin önemli bir bölümünün çalışan kültürü ve farkındalığı ile desteklenmesi gerektiğini akıldan çıkarmamak gerekiyor.

“320 BİN ÖĞRETMEN EĞİTİMİ TAMAMLADI”

Vakıf olarak özellikle eğitim projeleri ve farkındalık kampanyalarına büyük önem veriyorsunuz. Çocuklar ve gençlerle yürüttüğünüz çalışmaların uzun vadede nasıl bir etki oluşturmalarını hedefliyorsunuz?

Tüketim alışkanlıkları ve atık yönetimi davranışı, diğer tüm davranış ve alışkanlıklar gibi çocuklukta oluşan, yerleşen ve sonradan değiştirilmesi çok zor olan kişilik bileşenleri. Bu nedenle sürdürülebilir tüketim alışkanlıkları, israftan uzak durma kültürü ve doğru atık yönetimi davranışı bireye ne kadar erken yaşta verilir ve benimsetilirse o kadar kalıcı ve sağlam oluyor.

Bu nedenle eğitim çalışmalarımızı tamamen ilk okul ve okul öncesi yaş gruplarını hedef alacak şekilde tasarlıyor ve hayata geçiriyoruz. Bu konuda gerçekleştirdiğimiz en somut örnek “Çöpüme Sahip Çıkıyorum Eğitim Projesi.” Kocaeli Üniversitesi Eğitim Fakültesi ile birlikte geliştirdiğimiz bu eğitim sistemi 8 yaş gurubu çocukları hedefleyen, sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarını ve doğru atık yönetimini uygulamalı 12 faaliyetle anlatan, deneyimsel öğrenmeye dayanan bilimsel bir içerikten oluşuyor. Bu proje kapsamında öğretmenlere online bir uygulama ile eğitimci eğitimi veriyor ve sınıflarında 12 faaliyet uygulamaları için gereken tüm eğitim materyalini sunuyoruz. Millî Eğitim Bakanlığı ile imzaladığımız



REDDET



AZALT



YENİDEN KULLAN



GERİ DÖNÜŞTÜR

DEĞİŞİM İÇİN DÖRT ADIM

Bireyler çoğu zaman “Ben tek başıma neyi değiştirebilirim?” diye düşünüyor. Sizce herkesin bugün başlayabileceği, gerçekten fark yaratacak üç basit alışkanlık ne olurdu?

Dünyada 8 milyar, Türkiye’de 86 milyon insanız. Herkes bu şekilde düşündüğünde zaten baştan değişimin olmayacağını, değişime bir katkımız olmayacağını kabul etmiş ve bireysel sorumluluğumuzdan kaçınmış oluyoruz. Dünyayı kirleten, başta iklim krizi olarak çevre sorunlarına neden olan çok büyük bir tüketim düzeninin varlığı bir gerçek.

Bu sistemde bireylerin rollerinin sınırlı olduğunu da kimse reddetmiyor. Ancak tüm dünyadan sorumlu olmasak da kendi hayatlarımızdan sorumluyuz ve dünyayı değiştiremesek de kendi hayatlarımızı değiştirme, daha sorumlu alışkanlıklar edinme gücümüz bulunuyor. Yapmamız gereken her şeyi 4 kelimeyle ifade edebiliriz: Reddet, azalt, yeniden kullan ve geri dönüştür.

Burada “reddetmek” bize her pazarlanan şeyi değil ihtiyacımız olanları tüketmek; “azaltmak” ihtiyacımız olduğu kadar tüketmeyi; “yeniden kullanmak” kullanılabilir durumdaki şeyleri kullanmaya devam etmemizi ya da başkalarına kullandırmamızı ifade ediyor. Bütün bu önlemleri alıp hayat tarzımızı buna uygun hale getirdikten sonra ortaya çıkan az miktarda çöpü de ayrıştırarak geri dönüşüme yollamamız gerekiyor. Bunları yaptığımızda kalan çöp miktarının ne kadar azaldığını göreceğiz.

Gezegenimizin geleceği, kendi geleceğimiz için her bireyin teker teker sorumluluk üstlenmesinden başka bir çaremiz yok. Ve unutmayalım: Tek kullanımlık ürünleri hayatımızdan çıkarmalıyız!

Bunları yapmak demek hayatımızı alt üst etmek ya da tüm konfor ve zevklerimizden vazgeçmek anlamına gelmiyor. Yalnızca tüketirken ve atarken doğayı ve diğer insanları da düşünelim diyoruz. Bununla ilgili bilgi ve ipuçları için bir de rehber hazırladık:

protokol kapsamında MEB ÖBA sistemi üzerinden bugüne kadar 320 bin öğretmen kendi sınıflarında uygulamak üzere bu eğitimi tamamladı.

Yakın zamanda bu içeriği de okul öncesi öğretmenlerin kullanımına sunmak hedefimiz. Ayrıca yine çocuklarda farkındalık oluşturmak ve davranış dönüşümü sağlamak amacıyla tasarladığımız Çöpü Sıfırla Kutu Oyunu ve Atık Basketi gibi uygulamalarımız da bulunuyor. Ayrıca çocuklarla gerçekleştirdiğimiz çeşitli ileri dönüşüm ve farkındalık atölyelerimiz de var.

Kurumlar ve çalışanlar Çöpüne Sahip Çık Vakfı'nın çalışmalarına hangi yollarla destek olabilir? Birlikte nasıl daha büyük bir etki yaratılabilir?

Kurumsal şirketlerin sadece çevre alanında değil tüm toplumsal konularda çalışanlarını kurumsal gönüllülük kapsamında toplumsal değer üretmeye, gönüllü olmaya teşvik etmeleri gerekiyor. Çağdaş yetenek yönetimi yaklaşımı çalışanların yalnızca kendi uzmanlık alanlarında profesyonel gelişimine değil aynı zamanda toplumsal konularda farkındalıklarının artmasına, sosyal beceri ve entelektüel birikimlerinin gelişimine de odaklanmalı. Dünyada giderek daha fazla kurumsal şirketin çalışanlarını mesai saatleri içinde gerçekleştirecekleri gönüllü toplumsal hizmete teşvik ettiklerini, yani kurumsal gönüllülük sistemleri oluşturduklarını görüyoruz. Biz de sık sık kurumsal markaların çalışanlarının gönüllü katılımıyla farkındalık ve çevre temizliği etkinlikleri

gerçekleştiriyoruz. Ayrıca şirket çalışanlarının farkındalığını artırmak için çalışan katılımıyla yönelik seminer ve atölyeler yapıyoruz. Çevre, sürdürülebilir tüketim alışkanlıkları ve atık sorununun çözümü konularında farkındalık çalışmaları yapmak isteyen firmalara her zaman iş birliği kapımız açık.

Türkiye'nin atık yönetimi ve çevre bilinci konusunda önümüzdeki 10 yıla ilişkin en büyük umudunuz nedir? Sizce bugün atacağımız hangi adımlar geleceği belirleyecek?

Toplumumuz hala oldukça genç çok dinamik ve değişime açık. Bu Türkiye'nin atık sorununu çözme ve sıfır atık hedefine ulaşma yolunda da en büyük avantajı. Bazı şeylerin değişmeyeceğini düşündüğümüz zamanlarda bile iyi yönde çok hızlı dönüşümleri başarabiliyoruz. Bunun en iyi örneği sigara konusundaki düzenlemeler.

Benzer şekilde özellikle son yıllarda yoğunlaşan sıfır atık çalışmaları, farkındalık çalışmaları ve eğitim müfredatındaki yeni içeriklerle Türkiye'nin kendi geleceği için ortaya koyduğu hedeflere ulaşmaması için hiçbir neden olmadığını düşünüyorum. Yeter ki vatandaş, sivil toplum, kamu ve özel sektör iş birliği ile ortak geleceğimizi yaratmak için ortak hedefler etrafında bir araya gelelim. Bugün özellikle çocukların ve gençlerin eğitimi ve farkındalığının artırılması için atacağımız adımlar gelecekte atık sorununu büyük oranda çözmüş bir toplum olmamızı sağlayacak.



Ono AI

Yeni İK Takım Arkadaşınız



İşe Alım

- Adayları bulur
- CV'leri analiz eder
- Mülakatları gerçekleştirir
- İşe alımı yönetir



Yetenek Yönetimi

- Performansı analiz eder
- Potansiyeli keşfeder
- Yeteneği doğru role eşleştirir
- Kariyer gelişimini yönetir



Çalışan Deneyimi

- Soruları 7/24 yanıtlar
- Süreçleri hızlandır
- Çalışan bağlılığını güçlendirir
- Operasyonel süreçleri yönetir



onenewone.com

ono
Smart HR with AI

12M

Yetenek
Havuzu

15M

CV
Analizi

420K+

Akıllı
Mülakat

6.500

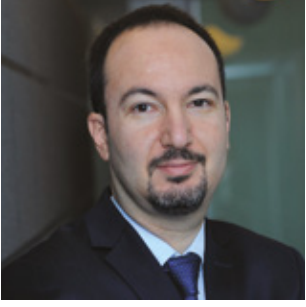
İşe
Yerleştirme

185+

Entegrasyon

7/24

Kesintisiz
Çalışma



Cem Sezgin
py@peryon.org.tr

Her masada varız ama...

İnsan kaynakları, son yıllarda genişleyen sorumluluk alanı ve şirketlerin yaşadığı dönüşümlerle birlikte icra kurullarının vazgeçilmez aktörlerinden biri haline geldi. Ancak icra kurullarında elde edilen bu güçlü konum, yönetim kurulu masalarına henüz aynı ölçüde yansımış değil. İK gündeminin yönetim kurullarında daha fazla yer bulması ise yalnızca İK liderlerinin değil, CEO'ların ve yönetim kurullarının insan yönetimine bakışındaki dönüşüme de bağlı görünüyor.

Güzel bir haber ile başlayalım: İnsan kaynakları liderlerinin, şirket stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında kendilerine yeterince katılım ve katkı sağlama fırsatı verilmediğine dair yakınmalarına artık pek denk gelmiyoruz. En azından belirli bir ölçeği ve kurumsal olgunluğu yakalamış şirketlerde durum böyle. Dolayısıyla günümüzde İK fonksiyonları, icra kurulları toplandığında gündemde hak ettiği zamanı alıyor ve büyük bir ilgi görüyor.

Ancak İK adına bu kazanımlar hiç de kolay elde edilmedi. Son 10-15 yıllık dilimi düşündüğümüzde, İK liderlerinin müthiş gayretleri ve bazı CEO'ların vizyonist yaklaşımları sayesinde, İK'nın kurumlar için ne denli kritik bir konu olduğunun anlaşılmasında gayet iyi bir noktaya gelindi. Elbette bu kazanımların temelinde kişiler kadar birçok farklı faktörün de etkisi var. Peki İK'yı icra kurulu masalarında baş aktörlerden biri haline getiren başlıca gelişmeler ve etkenler neler?

İK liderlerinin genişleyen rolleri

Burada uzun uzun "personel yönetimi"nden nasıl buralara geldiğimizi anlatmanın fazla bir katma değeri olmayacaktır. İK'nın sorumluluk alanı öylesine genişledi ve derinleşti ki, geçmişle kıyas bile kabul etmez. Bunun yansımalarına hem akademik dünyada hem de iş dünyasında yeterince şahit oluyoruz. Öte yandan aslında doğrudan İK'nın ana faaliyet alanları içerisinde olmamakla birlikte birçok şirkette İK liderlerinin yönetimine bırakılan bazı alanlara bir parantez açmamızda fayda var.

Bunların başında idari işler ve İSG geliyor. Belki konu başlıkları olarak stratejik etkileri oldukça sınırlı ama İK Liderlerinin etki alanlarını genişletmelerindeki yararları da yadsınamaz. Kronolojik bir yaklaşımla ilerlersek bu alanları "Etik" ve "Disiplin" başlıklarının izlediğini söyleyebiliriz. İK liderleri, ilgili komitelerin değişmez üyeleri olarak boy gösteriyor. Son dönemlerde bu listeye stratejik ağırlıkları

daha belirgin olan farklı konular da eklendi. Birkaç örnek vermek gerekirse; genellikle pazarlama fonksiyonları ile kol kola yürütülen kurumsal iletişim, artık ünvanlarda da kendine sıkça yer edinmeye başlamış olan "kültür" ve hatırı sayılır birçok şirkette CHRO'lara emanet edilen ESG ve sürdürülebilirlik ilk aklımıza gelenler... Tüm bu tablo, kendilerine zamanla daha büyük bir sorumluluk ve yetki alanı tanınan insan kaynakları liderlerinin şirket içerisindeki konumlarını da farklı bir noktaya taşıyor.

Dış faktörlerin yarattığı etki

İK'nın stratejilerin bu denli göbeğinde yer almasında dış etkenlerin rolünü göz ardı etmemeliyiz. Bugün herkesin belki de ilk verdiği örnek pandemi olacaktır ama söz konusu etkenler bununla sınırlı değil. Bölgesel ekonomik ve ticari iş birlikleri, çalışma hayatına dokunan ve sıkça değişen kanunlar ve regülasyonlar, iş gücüne katılan yeni kuşaklar ve farklı değerler, ülkelerin kendi içlerindeki ve ülkeler arası göçler, ne yazık ki ardı arkası kesilmeyen savaşlar ve çatışmalar, yaşlanan nüfus ve sistem üzerindeki etkisi, zorlu ekonomik koşullar ve kimi zaman uzayan krizler, bloklamalar ve ticari savaşlar, servet ve refah transferi, yapay zekâ ile birlikte artık sonunu kimsenin önünü göremediği çılgın bir dijital yolculuk... Bunların her birinin çalışanlar üzerinde önemli etkileri var ve bu gerçek şirketlerin verecekleri stratejik ve taktiksel kararlarda, İK'yı söz sahibi yapıyor.

Şirketlerin yaşadığı dönüşümler

Böylesine rekabetçi bir sistemde, hiçbir kurum için durup dinlenebilecek bir ortam yok. İş modeli değişikliği, büyüme, uluslararasılaşma, halka arz, satın alma ve birleşmeler, stratejik ortaklıklar, yalın dönüşüm, organizasyon dönüşümü, kurumsallaşma, dijital dönüşüm, tüzel kişilik yapılanması vs derken, bitmeyen bir girdabın içine çekilmiş gibiyiz. Her gün farklı bir ihtiyaç, her gün farklı bir

proje, her gün yeni bir yolculuk... Ve hangi yolculuğa çıkılıyor olursa olsun; insan kaynaklarının doğal bir paydaş olmakla kalmaması ve kritik bir yoldaşa evrilmesi... Dolayısıyla sadece dış etkenler değil, şirket içi hareketlilik de İK'nın stratejik konumu için değerli bir tetikleyici olarak dikkat çekiyor.

Daha sağlam köprülerin varlığı

Geçmişte CEO'ların ve kendilerine bağlı fonksiyon liderlerinin hem İK okuryazarlıkları hem de İK'ya olan bakışları ve ilgileri bugüne nazaran epey kısıtlı seviyede idi. İK ile ilgili konuların, çok büyük bir kriz veya fırsat olduğu düşünülüyor ise önceliklendirilmeyordu. Öte yandan İK fonksiyonlarının da "business" okuryazarlıkları kısıtlı düzeydeydi ve diğer departmanlarla olan temaslarının sıklığı, uzunluğu ve kalitesi bugünkü gibi değildi. Artık her iki taraf da birbirine çok daha yakın duruyor. İnsan yönetiminin liderlik yetkinleri açısından artan önemi, ortak projelerin fazlaşması, HR HRBP (İK İş Ortağı) mekanizmaları, iletişimde fiziki birliktelik bariyerinin ortadan kalkmış olması, müşterek KPI'lar gibi birçok katalizör arada kurulan köprülerin sağlamlaştırıyor ve İK'nın hem kendini daha iyi anlatabilmesini hem de olan bitenden daha fazla ve erken haberdar olabildiğini mümkün kılıyor.

O masa halen eksik

Bu noktada "İcra kurulu tamam da yönetim kurulu masalarında İK'nın rolü ne durumda?" sorusunu kendimize sormamız gerekiyor. İcradaki umut verici gelişmelerin yönetim kurullarında doğal olarak bazı yansımaları olsa dahi, bu sorunun yanıtı henüz yeterince tatminkâr değil. Yönetim kurullarında odak daha ziyade finansal sonuçlar ve stratejik hamleler çevresinde şekilleniyor. Bu aslında ilk bakışta anlaşılır bir durum. İK ile ilintili bir kriz, risk, tehdit, önemli fırsat mevcut değilse, İK konuları yönetim kurullarının radarlarına girmiyor.

Burada konuya iki eksenden bakmamızda fayda var: İlki merkezde tamamen İK'nın olduğu konular. Örneğin kültür dönüşümü. İkincisi ise İK'nın önemli bir parçası olduğu konular. Örneğin organizasyonun yeniden yapılandırılması. Her iki durumda da yönetim kurullarının inisiyatifi icra kurullarına bıraktıklarını, çok üst seviye ve stratejik boyutu olan kararlarda devreye girdiklerini görüyoruz. Halka açık veya kendi içerisinde kurumsallaşma yolculuğunu tamamlamış şirketlerde yönetim kurulları, genellikle kendilerine ilişkin İK konularını masaya yatırıyorlar ve bunu da yine kendilerine bağlı komitelerin eliyle yapıyorlar.

Kadınların ve İK kökenli CEO'ların önemi

İcra kurulları ile yönetim kurulları arasındaki bağlantı görevini ise neredeyse tüm şirketlerde aynı zamanda yönetim kurulu üyeliğini de yürüttükleri için CEO'lar üstleniyorlar. Eğer bir CEO'nun İK konusundaki bilgisi yüksek ve bu alana verdiği önem gerektiği düzeyde ise iki kurul arasında daha sağlıklı ve besleyici bir akış mümkün oluyor. İşte tam da bu noktada çarpıcı bir istatistik karşımıza çıkıyor: Bugün gerek dünyada gerekse ülkemizdeki büyük şirketlerin CEO'ları arasında, CEO olmadan önce önemli düzeyde İK deneyimi kazanmış olanların oranı yüzde iki bile değil... Elbette bir CEO'nun İK'ya önem vermesi, İK ile ilgili daha fazla konuyu yönetim kuruluna taşıması için geçmişinde İK deneyimi olması bir önkoşul değil.

Bu tarz bir İK bilinci ve okuryazarlığının faydası olacağı da aşikar. Bir diğer önemli gösterge ise yönetim kurullarında kadın üyelerin oranı. Üst düzey yöneticiler arasında kadınlar, İK alanındaki konulara ve gelişmelere erkeklere göre daha odaklı ve hassas yaklaşıyorlar. Ancak gittikçe düzeliyor olsa da yönetim kurullarındaki erkek ağırlıklı tablo, bu hassasiyetin yansımalarını da haliyle kısıtlıyor. Kadınların ve İK kökenli CEO'ların ve yönetim kurulu üyelerinin artan varlığıyla inanıyorum ki yönetim kurulu masalarındaki İK gündemi de değişecektir.





Rıza Kadılar*
py@peryon.org.tr

UZUN VE MACERALI YOLCULUK: LİDERLİK SERÜVENİ VE SONRASI

Liderlik, her koşulda aynı yolu izlemek değil; değerlerden vazgeçmeden yöntem değiştirebilmek, gerektiğinde ekibe güvenmek ve stratejik sabır gösterebilmektir. Odysseus'un uyum yeteneği ile Penelope'nin disiplinli bekleyişi, belirsizlik çağının liderlerine üç bin yıl öteden hâlâ güçlü dersler veriyor. Ancak asıl soru, yolculuk boyunca ne başardığımızdan çok, yolculuk sona erdiğinde kim olduğumuz ve İthaka'dan sonraki hayatı nasıl tasarlayacağımız.

Liderlik kavramı üzerine kaleme alınmış belki de en eski ve hala bizlere ilham veren bir eser, Homeros'un Odyssea destanı. Christopher Nolan'ın son uyarlamasını daha görmediğim için film hakkında bir 'spoiler' verme riski olmadan bu üç bin yıllık destanın günümüz liderlik kavramındaki izlerini ana başlıklar halinde paylaşmak istedim.

Yüzeyde bakıldığında Homeros'un destanı, Truva Savaşı sonrasında evine dönmeye çalışan bir savaş kahramanının hikâyesi. Ancak liderlik perspektifinden okunduğunda çok daha tanıdık bir anlatıya dönüşen bir serüven: Belirsizliğin içinde yolunu bulmak, baştan çıkarıcı seçeneklere direnmek, zor kararlar almak, ekibini korumak ve bütün bunları yaparken kendini kaybetmemeye çalışmak.

Bu yazıya kaynak olan Dr. Kauffman'a göre, Odysseus en güçlü savaşçı olduğu için hatırlanmıyor hala günümüzde. Bu unvan Akhilleus'a ait. Odysseus, uyum sağlayabildiği için hatırlanıyor. Homeros onu "polytropos", yani "çok yönlü, birçok dönüş yapabilen insan" olarak tanımlıyor. Başarısının temelinde, koşullar değiştiğinde yaklaşımını da değiştirebilmesi yatıyor. Ne zaman savaşacağını ne zaman müzakere edeceğini ne zaman kimliğini gizleyeceğini ve ne zaman beklemesi gerektiğini biliyor.

TEK BİR YOL OLDUĞU VARSAYIMINDAN VAZGEÇMEK GEREKİYOR

Pek çok lider, yanlış bir biçimde, ilkeli olmayı katılıkla eş tutuyor. Tutarlılığın, her zorluğa aynı şekilde karşılık

vermek anlamına geldiğini düşünüyoruz. Oysa uyum sağlayabilmek, illa taviz vermek değildir. En güçlü liderler, değerlerine son derece sağlam biçimde bağlı kalırken, bu değerlerin peşinden nasıl gidecekleri konusunda olağanüstü esnek olabiliyorlar. Tek bir yol olduğu varsayımından vazgeçtiğimiz anda, çoğu zaman yeni olasılıklar ortaya çıkıyor.

Destanın en etkili bölümlerinden birisi, Odysseus'un sirenlerin yanından geçtiği bölüm. Sirenlerin şarkısının karşı konulamaz olacağını biliyor ve bu nedenle iradesine güvenmiyor. Mürettebatından kendisini geminin direğine bağlamalarını ve daha sonra ne kadar yalvarırsa yalvarsın çözmemelerini istiyor. Bu bir zayıflık göstergesinden daha çok, bir bilgelik davranışı...

Psikoloji bize, stres altında muhakeme gücümüzün daha az objektif hâle geldiğini söylüyor. Özgüven, farkına varmadan aşırı özgüvene dönüşebiliyor. Başarı, kendimizin vazgeçilmez olduğuna bizi ikna edebiliyor. Kendi anlattığımız hikâyelere inanmaya başlıyoruz.

EN İYİ LİDER EKİBİNE DE GÜVENMELİ

En iyi liderler yalnızca kendilerine güvenmiyorlar. Zihinsel berraklığın en zor olduğu anlarda daha sağlıklı düşünebilmelerine yardımcı olacak sistemler kuruyorlar. Bu, varsayımlarınızı sorgulayan güvendiğiniz bir çalışma arkadaşı olabilir. Rahatsız edici soruları sormaktan çekinmeyen bir yönetim kurulu üyesi, bir mentor ya da sizinle aynı fikirde olmamanın güvenli olduğunu hisseden bir liderlik ekibi olabilir. Öz farkındalık, alışkanlıklara ve ilişkilere dönüştürüldüğünde çok daha güçlü hâle geliyor.

Bankacılık kariyerim ve STK liderliği serüvenlerim boyunca en işime yarayan sorulardan birisi şu oldu: “Ekibim içinde bulunduğumuz yolculuğu gerçekten anlıyor mu, yoksa tam olarak anlamadıkları kararlarımı yetiştirmeye mi çalışıyorlar?” İçinde bulunduğunuz sistemi tam olarak anlayamayan, sistemde bazı sesleri duymadığı için büyük resmi göremeyen ekip arkadaşlarınızı yolda kaybetme riskiniz olduğunu hiç gözden kaçırmamanız gerek.

PENELOPE’NİN DİSİPLİNLİ LİDERLİK ÖRNEKLERİ

Ve bir de Penelope var tabii ki... Odysseus baş rolde bu hikâyede ama aslında daha yeni yeni keşfetmeye başladık liderlik anlamında Penelope’nin daha fazla incelenmesi gerektiğini. Odysseus fırtınalar ve canavarlarla mücadele ederken, Penelope on yıl boyunca kuşatma altındaki bir krallığı koruyor. Birbiriyle çatışan çıkarları yönetiyor, değerlerine aykırı kararlar alması için yapılan baskıya direniyor ve sabrı ile zekâsı sayesinde istikrarı koruyor. Gündüzleri bir cenaze örtüsü dokuyup geceleri gizlice söktüğü meşhur stratejisi, kaçınma davranışı değil, aslında son derece disiplinli bir liderlik örneği.

Bugün pek çok liderin belki de daha hızlı hareket etmeyi öğrenmeye ihtiyacı yok. Asıl ihtiyaçları olan şey, stratejik sabır gösterebilmek için kendilerine izin vermek. Bazen liderlik, ileriye doğru hızla atılmaktan çok, doğru kararın ortaya çıkabilmesi için yeterli alanı yaratmak anlamına geliyor.

Odysseia’nın antik şairlerden modern sinemacılara kadar neden hala ilham vermeye devam ettiğini anlamak zor değil. Canavarlar, fırtınalar, imkânsız tercihler ve sonunda gerçekleşen görkemli eve dönüş güçlü bir hikâye yaratıyor. Ancak bu destanın yaklaşık üç bin yıldır yaşamaya devam etmesinin asıl nedeni sanırım her liderin er ya da geç yaşadığı içsel yolculuğu bir metafor olarak bize aktarması.

GÜÇ, İNSANI DEĞİŞTİRİR

Odysseus evine, yola çıkan kişi olarak dönmüyor. Daha yaşlı, daha mütevazı, yara izleri taşıyan ve daha bilge biri olarak dönüyor. Hatta ilk başta kendi ailesi bile onu tanımakta zorlanıyor. “Büyümek bizi değiştiriyor. Liderlik bizi değiştiriyor. Güç bizi değiştiriyor”.

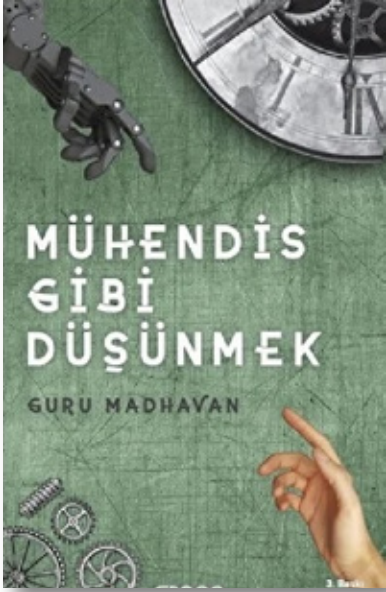
Amaç, fırtınadan önce olduğumuz kişiye geri dönmek değil. Kim olduğumuzu gözden kaybetmeden, yaşadıklarımız sayesinde evrilmiş birine dönüşmek. Otantik liderlik aynı kalmak anlamına gelmiyor. Yöntemlerimizin değişmesine izin verirken, bizim için gerçekten önemli olan değerlere bağlı kalabilmek anlamına geliyor.

Destan, aslında belirsizliğin içinde yolunu bulurken kim olduğunu kaybetmeyen bir lidere dönüşmek üzerine. Her bir birey liderlik yolculuğunda eninde sonunda şunu keşfediyor: “İthaka hiçbir zaman sadece ulaşılması gereken bir varış noktası değil. İthaka, oraya ulaşmaya çalışırken kim olduğunuzu ve kim hâline geldiğinizi ölçmenin bir yolu”.

Belki de liderlikle ilgili ihmal edilen en önemli sorular birisi şu: “Peki ya sonra?” Yolculuğunuz sona erdiğinde kim olacaksınız? Sizi nasıl bir hayat bekliyor olacak? Ve kendinizi hala tanıyabilecek misiniz? Yeni bir destan yazmak gibi bir gayem yok ama yeni kitap projem işte bu konu üzerine: Kurumsal hayatın ve iş dünyasının dinamikleri bizim için bittiğinde neler mümkün? Artık eskiden olduğu gibi bir “emeklilik” hedef değil. İşte bu yüzden çok geç kalmadan İthaka’ya döndükten sonraki hayatımızı tasarlamamız, anlamlı ve faydalı kılmak için şimdiden hazırlıklar yapmamız ve kendimizi ona göre donatmamız gerekiyor. “Peki ya sonra?” işte bunun ipuçlarını yaşamışlıklardan yola çıkarak sunan bir eser olma amacını taşıyor.

Filmi daha seyretmeden benden bu kadar. Filmi seyrettikten sonra birlikte üzerinden geçebilmek dileği ile...





İnsan odaklı sistemler için “Mühendis Gibi Düşünmek”

Yazar: **Guru Madhavan**

Çevirmen: **Talha Aydın**

Yayınevi: **Epona Kitap**

İK'nın gündemindeki sorunlar giderek daha karmaşık, çok boyutlu ve sistemsel hale geliyor. Guru Madhavan'ın “Mühendis Gibi Düşünmek” adlı

kitabı, insanı merkeze alan ama sistemi de ihmal etmeyen yeni bir düşünme biçimine davet ediyor.

İnsan yönetimi çoğu zaman psikoloji, iletişim, kültür, liderlik ve davranış bilimiyle ilişkilendirilir. Bunun elbette haklılığı var. Çünkü insanı anlamadan organizasyonu anlamak mümkün değil. Ama bugünün kurumlarında insan kaynaklarının karşı karşıya olduğu problemler artık yalnızca “insanı anlamakla” çözülemeyecek kadar karmaşık. İş gücü planlaması, yetenek açığı, ücret dengesi, hibrit çalışma, yapay zekâ, çalışan bağlılığı, performans sistemleri, kültürel dönüşüm ve verimlilik baskısı... Bunların her biri, aynı anda hem insani hem yapısal hem de sistemsel problemler.

Bu nedenle Guru Madhavan'ın Mühendis Gibi Düşünmek kitabı, insan kaynakları profesyonellerinin, liderlerin ve organizasyon tasarımcılarının ilgisini fazlasıyla hak ediyor. Madhavan, ABD Ulusal Mühendislik Akademisi'nde araştırmacı. Biyomedikal mühendisliği, sistem düşüncesi ve bilim-teknoloji politikaları alanlarında çalışan ödüllü bir mühendis ve yazar. Madhavan mühendisliği yalnızca köprü, makine, yazılım ya da bina tasarlamak olarak ele almıyor. Mühendisliği; karmaşık sorunları parçalara ayırma, kısıtları görme, seçenekler arasında denge kurma, hata payını hesaba katma ve işe yarayan çözümler tasarlama disiplini olarak anlatıyor.

Teknik düşünerek insani sonuçlar üretme

Kitabın en güçlü tarafı, mühendislik zihnini kuru bir teknik akıl olarak sunmaması. Madhavan'a göre mühendis gibi düşünmek, yalnızca formüllerle ilerlemek anlamına gelmiyor. Aksine, soyut düşünme ile pratik zekâyı, sistematik analiz ile hayal gücünü, problem çözme ile insan ihtiyacını bir araya getiren bir yaklaşımı ifade ediyor. Bu yönüyle kitap, “teknik” gibi görünen bir düşünme biçiminin aslında ne kadar insani sonuçlar üretebileceğini gösteriyor.

İK dünyası için bu yaklaşımın özel bir anlamı var. Çünkü İK'nın işi giderek daha fazla “sistem tasarlama” işine dönüşüyor. İyi bir işe alım süreci tasarlamak, adil bir ücret yapısı kurmak, performans sistemini sadeleştirmek, liderlik gelişim programı oluşturmak ya da çalışan deneyimini iyileştirmek; yalnızca iyi niyetle, sezgiyle veya sağlıklı bir iletişimle yapılamıyor. Her biri neden-sonuç ilişkisi kurmayı, veriyi okumayı, darboğazları görmeyi, kısıtları kabul etmeyi ve farklı paydaşların ihtiyaçları arasında doğru dengeyi bulmayı gerektiriyor.

Bu noktada mühendislik zihni İK'ya güçlü bir soru seti sunuyor: Problem gerçekten ne? Belirti ile kök nedeni ayırabiliyor muyuz? Tasarladığımız süreç sahada nasıl çalışacak? Hangi kısıtları yok sayıyoruz? Bir çözümü iyileştirirken başka nerede hasar yaratıyoruz? Ölçmediğimiz bir şeyi yönetmeye mi çalışıyoruz? En önemlisi, kurduğumuz sistem insan davranışını gerçekten destekliyor mu, yoksa sadece kâğıt üzerinde mi iyi görünüyor?

Sistemi doğru tasarlayan akla ihtiyaç var

İK departmanlarında mühendis kökenli profesyonellerin, özellikle de endüstri mühendislerinin daha görünür hale gelmesi tesadüf değil. Endüstri mühendisliği; süreç, verimlilik, sistem, akış, optimizasyon ve insan-makine etkileşimi gibi kavramlarla zaten organizasyonların kalbine yakın bir disiplin. Son yıllarda CHRO kariyer yollarının çeşitlendiğini ve HR dışı fonksiyonlardan gelen liderlerin arttığını gösteren çalışmalar var.* Bu da İK liderliğinin artık tek bir mesleki arka plana sığmadığını; daha geniş bir iş, teknoloji ve sistem okuryazarlığı gerektirdiğini ortaya koyuyor.

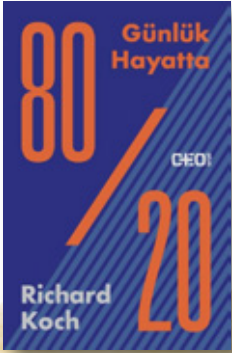
Mühendis Gibi Düşünmek bu açıdan İK profesyonellerine önemli bir hatırlatma yapıyor. İnsan yönetimi yalnızca insanı sevmekle, iyi iletişim kurmakla veya kurum kültürünü önemsemekle sınırlı değil. Bunların hepsi değerli; ancak bugünün kurumlarında kalıcı etki yaratmak için iyi tasarlanmış sistemlere de ihtiyaç var. Çünkü kötü tasarlanmış bir sistem, iyi niyetli insanları bile yanlış davranışlara itebilir. Buna karşılık iyi tasarlanmış bir sistem; adaleti, performansı, iş birliğini ve öğrenmeyi kolaylaştırabilir.

*<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/more-than-hr-the-rise-and-rise-of-the-chro>

Günlük Hayatta 80/20

Yazar: Richard Koch Yayınevi: **Doğan Kitap**

Dünya çapında milyonlarca okura ulaşan 80/20 Kuralı ile düşünme biçimimizi değiştiren Richard Koch, bu kez yılın her günü için kısa ama etkili bir yol haritası sunuyor. Günlük Hayatta 80/20 başarıdan mutluluğa, ilişkilerden paraya, üretkenlikten özgüvene kadar yaşamın en önemli alanlarında gerçekten fark yaratacak küçük seçimlere odaklanıyor. Koch'un gözlemleri ve pratik önerileri, sizi hayatın en önemli yüzde 20'sini keşfetmeye davet ediyor.



Liderlik Hakkında Bilmedikleriniz

Yazar: Jeffrey A. Kottler Yayınevi: **Pegasus Yayınları**

Lider, sadece CEO değildir. Hepimiz toplantılarda, sınıflarda, sosyal etkinliklerde, aile toplantılarında zaman zaman kendimizi liderlik pozisyonlarında buluruz. Çok sayıda eğitime rağmen liderlik konusunda hala kıtlık yaşanıyor. Bu kıtlık, liderlerin aldıkları eğitim ve pratikte sergiledikleri tutum farklılığından kaynaklanıyor. Yazar Kottler, liderler hakkında bilmediklerimizi ama bilmemiz gerekenleri anlatıyor.



Kurumu Yaşatan Anlam

Yazar: Prof. Dr. Acar Baltaş, Prof. Dr. Zuhâl Baltaş
Yayınevi: **Doğan Kitap**

Baltaş Grubu'nun 41 yılı aşan hikâyesi; bilimin ışığında gelişen, iş dünyasının değişim ihtiyaçlarına uyum sağlayan, kültür değerlerini önceleyen ve en önemlisi insanı merkeze alan bir birikimin hikâyesi. Yazarlardan Acar Baltaş, "Bu hikâyeyi birlikte yazdığımız arkadaşlarımızın deneyimlerinden süzülen özû bulacaksınız. Bu kitaba verdiğimiz isimle okuyucularımızı iş hayatında anlamın nasıl yapılandırılacağı konusunda bütünsel bir yolculuğa çıkarıyoruz" diyor.



21'inci Yüzyıl Şirketi

Yazar: John Kay Yayınevi: **Optimist Yayınları**

Neden ürünlerini severken şirketlerden nefret ediyoruz? Neden "hissedar değeri" iş dünyasının kutsal mantrası haline geldi? Ve neden modern şirketleri anlamak için hâlâ 20. yüzyılın diliyle konuşuyoruz? Dünyanın önde gelen iktisatçılarından John Kay, 21'inci Yüzyıl Şirketi adlı bu çarpıcı kitabında, iş dünyasına dair yerleşik kabulleri kökten sorguluyor. General Motors'tan Boeing'e, Goldman Sachs'tan Google ve Apple'a uzanan örneklerle Kay, modern şirketlerin ne yaptığını değil, nasıl yanlış anlaşıldığını gözler önüne seriyor.



Nasıl Söylemeli?

Yazar: Başak Tecer Yayınevi: **Remzi Kitabevi**

Kelimeler, doğru kullanıldığında yalnızca anlatmaz; onarır, dönüştürür, yakınlaştırır. Ve bazı kapılar sadece doğru cümleyle açılır. Bazen insan, söyleyemedikleri yüzünden kendi zihninde dolaşır durur. Oysa doğru kelime, zihni de kalbi de berraklaştırır. "Nasıl Söylemeli?", bu berraklığın peşine düşüp konuşmanın yalnızca bir ifade değil, aynı zamanda bir duruş olduğunu hatırlatıyor. Her cümlenin bir niyet taşıdığını, her kelimenin ilişkilerde bir iz bıraktığını sakın bir tonda anlatıyor.



Kariyer Deme Bana

Yazar: Neslihan Muradoğlu Yayınevi: **Çizge**

30 yılı aşkın deneyimiyle iletişim danışmanı ve metin yazarı Neslihan Muradoğlu, yeni kitabı Kariyer Deme Bana ile üniversite kürsülerinde yıllardır biriktirdiği o soruyu masaya yatırıyor: Gerçekten kariyer mi istiyorsun, yoksa bunu senden bekledikleri için mi istiyorsun? Kitap, "Ne olmak istiyorsun?" sorusunun altında ezilen genç insanlara sesleniyor. Kariyer planları, LinkedIn baskısı ve büyüklerin beklentileri arasında sıkışan bir nesle, doğru cevaplar değil, dürüst bir ses sunuyor.





André Santiago Silva

Lisans ve yüksek lisans eğitimini Lizbon Üniversitesi'nde eczacılık alanında tamamladı. Portekiz, Almanya ve Nordik ülkelerinde uluslararası şirketlerde farklı pozisyonlarda yöneticilik yaptı. Bayer'de Global Marka Direktörlüğü görevinin ardından Bayer Danimarka ve Norveç Ülke Müdürü olarak görev yaptı.

Bayer İlaç Türkiye ve İran
Ülke Grubu Başkanı



Burak Somer

Lisans eğitimini Bilkent Üniversitesi Bankacılık ve Finans Bölümü'nde tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi Executive MBA derecesi ile SPL Düzey 3 ve SPL Türev lisanslarına sahip. Kariyerine 2001'de Koçbank'ta başladı, ardından çeşitli bankalarda görev yaptı. Son olarak, ING Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi Finansal Piyasalar Kurumsal Satış Başkanlığı görevini sürdürüyordu.

Şekerbank
Genel Müdür Yardımcısı



Clément Saillard

École des Mines de Paris Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aktüerya eğitimini Centre d'Études Actuarielles'de tamamladı. Farklı sektörlerdeki görevlerinin ardından, 2016'da BNP Paribas Cardif Grubu'na katıldı. Burada risk analisti, EMEA Bölgesi Risk Direktörü ve Hayat Dışı Sigortalar Fiyatlandırma Direktörü görevlerini üstlendi.

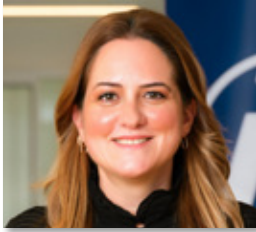
BNP Paribas Cardif Türkiye
Genel Müdür Yardımcısı



Erhan Eraydın

İstanbul Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine 2000'de Ericsson Almanya'da başladı. Vodafone Almanya'daki görevinin ardından 2005'te Türkiye'ye dönerek farklı kurumlarda çalıştı. 2016'da Vodafone Türkiye'ye katılarak Türkiye, Güney Avrupa ve Almanya organizasyonunda da şebeke stratejileri ve teknoloji dönüşümü programlarını yönetti.

Vodafone Türkiye
İcra Kurulu Başkan Yardımcısı



Gamze Baykal

İstanbul Bilgi Üniversitesi Hukuk Bölümü'nde lisans ve MBA derecesini tamamladı. 2018 yılında ISS Türkiye Hukuk Direktörü, 2023'te de Chief Legal Officer olarak görev yapmayı sürdürdü. 2023'ten bu yana ISSDER Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini de yürütüyor.

ISS Türkiye
Hukuk, İnsan ve Kültür Başkanı



Gözde Terkan

İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi'nden mezun olduktan sonra aynı üniversitede İşletme Yönetimi alanında yüksek lisansını tamamladı. 2005'te ilaç sektörüne adım attı. Farklı şirketlerde ürün müdürü, pazarlama müdürü ve iş birimi direktörü olarak görev aldı. 2024'te Biofarma İlaç Tanıtım, Pazarlama ve Medikal Direktörü, 2026'da da CEO Vekili oldu.

Biofarma İlaç
CEO'su



Hakan Koçer

1989'da İTÜ Elektronik Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine Arena Bilgisayar'da başladı. Sonrasında AirTies'da Ar-Ge süreçlerini yönetti. Elektrikli ev aletleri markası Homend'da markalaşma sürecini yönetti. Sonrasında Nef'te gayrimenkul projeleri geliştirme biriminin yöneticisi oldu. 2017'den bu yana kurucusu olduğu Experium'da çalışıyordu.

Arena Bilgisayar
Genel Müdürü



Özge Kefeli Erkan

Kocaeli Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Maltepe Üniversitesi İşletme Yönetimi programında tamamladı. Atlas Copco'daki kariyeri boyunca bölgesel satış ve pazarlama müdürü, portatif hava ürünleri bölgesel iş hattı müdürü pozisyonunda görev aldı. Son olarak Enerji Tekniği İş Alanı'nda Bölgesel Genel Müdürü olarak çalışıyordu.

Atlas Copco Türkiye
Kompresör Tekniği Genel Müdürü



Sertaç Aydın

Lisans eğitimini İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü ve Southern Illinois University Edwardsville'de tamamladı. Harvard Business School Online bünyesinde HBX Core Business eğitimi aldı. Nissan Türkiye'deki dokuz yılı aşkın kariyeri boyunca planlama ve pazar istihbaratı, bayi ağı geliştirme, satış planlama müdürlüğü ve satış & pazarlama ve iş planlama müdürlüğü görevlerini üstlendi.

Nissan Türkiye
Pazarlama Direktörü



Tolga Özdemir

Ankara Üniversitesi Latin Dili ve Edebiyatı Bölümü'nde lisans, Maltepe Üniversitesi'nde yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine Tekstilbank'ta başladı. Ardından Koçbank ve Yapı Kredi'de farklı yönetici görevleri üstlendi. 2022'den bu yana Yapı Kredi Bankası Ticari Bankacılık Yönetim Başkanı olarak çalışıyordu.

Yapı Kredi Bankası
Genel Müdür Yardımcısı



Uğur Aydın Ünüvar

Atılım Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Yüksek lisans eğitimini University of Greenwich'te aynı alanda tamamladı. Koç Üniversitesi'nde MBA ve Finans Yüksek Lisansı programlarını bitirdi. Farklı finansal kuruluşlarda çeşitli görevlerde bulundu. 2021'den bu yana TSKB bünyesinde farklı pozisyonlarda görev aldı.

TSKB
Sermaye Piyasaları Müdürü



Ümit Helva

Hacettepe Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Kariyerine yazılım mühendisi olarak başladı; KoçSistem, HP, Turkcell ve Dias Teknoloji gibi şirketlerde çalıştı. Turkcell Bilgi Teknolojileri Direktörü ve Dias Teknoloji Başkan Yardımcısı olarak görev yaptı. BNP Paribas Cardif Türkiye'de Verimlilik, Teknoloji ve Operasyon Genel Müdür Yardımcısı olarak kariyerine devam edecek.

BNP Paribas Cardif Türkiye
Genel Müdür Yardımcısı