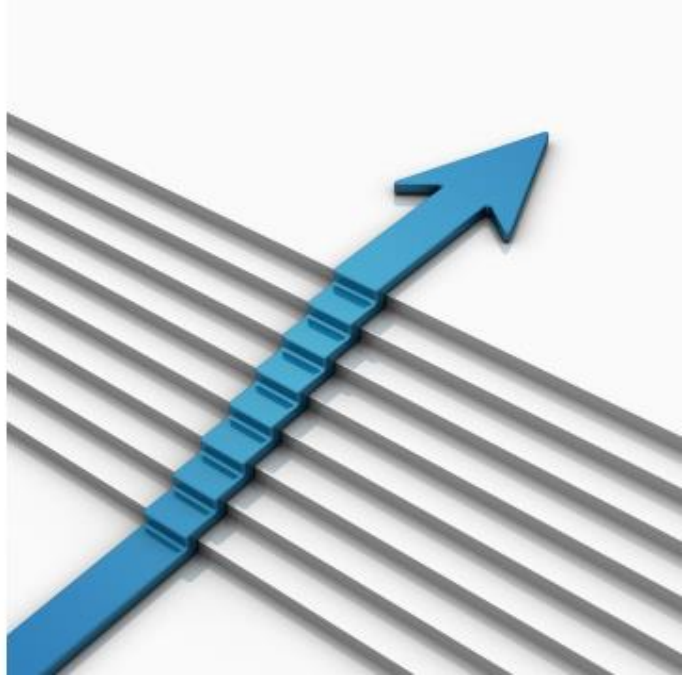


Lider Bakış Açıları

Dr. Caner ÜNAL



- Tarihte ilk defa birbirinden farklı **5 kuşak** iş yaşamında bir arada yer alıyor.
- 50 yıldan uzunca bir süredir **Baby Boomer** kuşağının iş hayatında çoğunlukta olması, bugün içinde olduğumuz iş dünyasını bu kuşağın şekillendirmesini sağladı. Baby Boomer kuşağının hızlıca emekliye ayrılıyor oluşu ve başka bir kuşağında öğrencilik döneminin büyük ölçüde sona ermesi dolayısıyla iş dünyasında artık çoğunluk onlara ait; '**Y Kuşağı**'.
- Y kuşağının ardından hızla gelen Z kuşağı ise popülerliğini korumaya devam edecek. Dünya Ekonomik Forumu'na göre 2025 yılına kadar **Z Kuşağı** iş gücünün **%25**'ini oluşturabilir. **2025** yılında toplamda iş gücünün **%90**'ından fazlasını oluşturacak bu iki kuşak için "iş dünyasının yeni sahipleri" diyebiliriz.

MLPCARE

Tarihte İlk Defa **5 Kuşak** İş Yaşamında Bir Arada!



■ Yetenek iyi eşleştirilmediğinde ekonomik büyüme daha düşük gerçekleşiyor. Kişi başına düşen gelir, ulaşabileceği düzeylerin çok altında kalıyor. 2008 yılındaki gibi bir durgunluk yaşandığında iş gücü piyasalarının uyum yeteneği zayıflıyor. Dolayısıyla toplumsal refah açısından sonuçlar, göz ardı edilemeyecek kadar önemli.

Yeteneği daha iyi belirlemek, yapabileceğimiz en önemli şeylerden biri. Küresel düzeyde sahip olabilecekleri fırsatlara henüz sahip olmayan milyarlarca insan var. Uzaktan çalışma, bu kişilerin bir kısmına ulaşmayı mümkün kılsa da bu yeteneklere ulaşmak için çılgın bir mücadele başlıyor.

● Yeteneklere ulaşmayı engelleyen bazı toplumsal kısıtların da söz konusu olduğunu ifade ediyorsunuz. En önemli kısıtlar neler?

■ Önyargı ve ayrımcılık. Özellikle kadınlar ve azınlıklar konusundaki yaklaşımların dünya genelinde yeteneklere ulaşmada engelleyici bir unsur olduğunu görüyorum. Kadınlar veya azınlıklar konusunda devam eden adaletsizlikler söz konusu. Maalesef bu adaletsizlikler yeteneklerden mahrum kalmamıza neden oluyor.

Çoğu zaman erkekler, kadınların iş ve liderlik yeteneklerini hafife alıyor. Kitapta zeki erkeklerin bile en zeki kadınların zekasını hafife aldıklarına dair kanıtlar yer alıyor.

Amerikan toplumu etiketlere, diplomalara, belgelere biraz fazla önem veriyor. Mezun olunan lise ve üniversite, sosyal gelişim açısından önemli. Ancak Amerika'da birçok iş kategorisi için üniversite derecesinde ısrar ediliyor. Bu durum, dışlama etkisi yaratıyor ve gelirin mobilitesini sınırlıyor.

Her ne kadar ülkemizde bu alanlarda büyük ilerlemeler kaydedilmiş olsa da yine de yeterli kadar ileri gidildiğini düşünmüyorum.

Çirkin olarak algılanan insanlar, daha az kazanıyor. Kısa boylu erkekler, dezavantajlarla karşı karşıya kalabiliyor. Önyargılarımızın ötesine bakmalıyız. Ve bunu sağlayacak birçok yol var.

● Yetenek arama sürecinin bir sanat ve bilim olduğundan bahsediyorsunuz. Size göre insan kaynakları uzmanları hangi becerilere sahip olmalı?

■ Her ne kadar İK çalışanlarının da işe alınması hedeflenen kişiler kadar başarılı olması umulsa da bu

"ÇALIŞANLAR GÜVENİLİR YÖNETİCİ İSTİYOR"

DÜŞÜK BÜYÜME

Yetenek yönetiminin toplumsal refah açısından sonuçları göz ardı edilemeyecek kadar önemli. Yetenek iyi eşleştirilmediğinde ekonomik büyüme daha düşük gerçekleşiyor. Yeteneği seçmek de yeterli değil. Organizasyonda tutabilmek de en önemli konular arasında yer alıyor. Çalışanlar, güvenebilecekleri yöneticilere ve iş arkadaşlarına sahip olmayı bekliyorlar. Bunu başarmak her zaman kolay değil.

ESAS ÖZELLİK

İnsanlar, birlikte çalıştıkları kişilere güvendiklerinde iş yerinin diğer birçok özelliğini de kabul ediyor. Organizasyonla ilgili daha uzun vadeli düşünüyorlar. Güven, çalışanları elde tutmak ve maksimum kapasitelerine ulaşmalarına yardımcı olmak için esas olan özellik. Bunu başarmanın en iyi yolu da güvenilir yöneticileri işe almak ya da işle tutmaktır.

karşılanması oldukça zor bir standart.

Birçok İK çalışanının beğenmediği bir önerim oluyor. Üst yönetimin işe alım kararlarına daha erken aşamalarda ve daha fazla dahil olması gerektiğini düşünüyorum.

İnsanlık halleri hakkında güçlü sezgileri olan, insanları ve onların zaaflarını anlayabilen, açıkça konuşabilen İK çalışanlarını görmeyi seviyorum.

Yetenek, dünyanın her yerinde. Ve artık o yeteneği bulmak ve işe alabilmek giderek daha önemli hale geliyor. Bunun etkilerini Türkiye'de de yaşıyorsunuzdur.

Ben de Amerikan şirketlerinin daha fazla Türk yeteneği işe alabileceğini umuyorum.

Bu durum, yetenek arayanların diğer

kültürler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını gerektiriyor. İK uzmanlarının da daha çok seyahat etmesi, vizyonlarını geliştirmesi, görüşmelerde güven oluşturabilmek ve anlaşılması zor kültürel sinyalleri yorumlayabilmek için daha çok çalışması gerekiyor.

Bu ihtiyaçlar ortadan kalkmayacak ve söz konusu özellikler daha da önemli hale gelecek. Örneğin Hindistan ve Türkiye ekonomileri iyi gitmese bile her iki ülkenin insanlarına talep yüksek olmaya devam edecek. Farklı kültürlerde yeteneği tespit etmek daha da zor. Bu nedenle yetenek tespit etme becerisinin önemi daha da artacak.



İyi bir yönetici olmanız için gereken iletişim özellikleri

KARİYERİNİZİN BELİRLİ AŞAMALARINDA EKİP ARKADAŞLARINIZA LİDERLİK YAPABİLİR, ÇEŞİTLİ KADEMELERDE YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞABİLİRSİNİZ **KARİYER BASAMAKLARINI ÇIKARKEN YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLERE GELİN BİRLİKTE BAKALIM**

İyi bir yönetici hedefiniz bulunuyorsa her koşulda bir liderde olması gereken özellikler sizde de bulunmalı. İyi yönetici olmak ve bu konuda kendinizi geliştirmek istiyorsanız bu özelliklerin her birini tam manasıyla içselleştirmeli ve benliğinizin bir parçası haline getirmelisiniz. İş yaşamındaki sorumluluklarınız ve emrinizdeki çalışanlar; sizden daima doğru iletişim ve sağlam karakter özellikleri bekler. Bu nedenle hem şirketinizin başarısı hem de çalışanlarınızın motivasyonu için bir liderde bulunması gereken özellikler tamamen sizde de bulunmalı ve bunları her fırsatta dışarı vurarak göstermelisiniz. Sahip olduğunuz özelliği dışa vuramıyor olmanız da sizin için olumsuz bir durum yaratabilir. Kişisel, iş ve iletişim olarak ayrılan iyi bir yöneticinin özellikleri kariyeriniz açısından yol gösterici olabilir.

GEREKEN KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Kişisel özellikleriniz hem kendinizi geliştirmeniz konusunda etkin rol oynar hem de insanlar ile olan ilişkilerinizi iyileştirmeniz konusunda katkı sağlar. Bu nedenle başkaları tarafından daima saygı duyulacak ve herkesin sizin yanınızda kendini rahat hissetmesini sağlayacak kişisel özelliklere sahip olmak oldukça önemlidir. Özellikle bunların liderlerde bulunması; başarılı bir yönetimi ortaya koyacak en önemli adımlardan bir tanesidir.

• Öz motivasyon

Çoğu çalışan gün içerisinde sık sık



başkaları tarafından motive edilmeye ihtiyaç duyar. Bu, ortalama düzeydeki çalışanlar için makul karşılansa da liderlerin böyle bir lüksü bulunmaz. Her liderin kendi öz motivasyonunu kendisi sağlaması gerekir. Böylece kendinden başlayarak diğer çalışanlara da ihtiyaç duydukları motivasyonu verebilir. Bu yüzden her koşulda işinize sıkıca sarılmaya dair içinizde bir inanç olmalı.

• Dürüstlük ve güvenilirlik

Sosyal yaşamda olduğu kadar profesyonel yaşamda da dürüstlüğü kişiye kazandırdıkları büyük olur. Hem astlarınız hem de üstleriniz dürüstlüğüünüzü fark ettiği zaman size karşı duydukları güven güçlenir. Bu da iş ortamında yönetim ve

ikna konularında başarıya ulaşmanızı kolaylaştırır. Ayrıca çalışanlar için her durumda onlar için mücadele edebilecek ve gerçeklerden kaçmayacak bir yapıda olduğunuzu bilmek önemlidir.

• Özgüven

Sosyal yaşamda aşırı özgüven sergileyen bireyler pek sevilmeyen iş yaşamında özgüven takdir edilen ve değerli bulunan özelliklerin arasındadır. Elbette özgüveni, gerçekliği olmayan durumlarda sahte şekilde göstermemek gerekir. Liderde olması gereken özellikler arasında bulunan özgüven; yöneticide görüldükçe zaman içerisinde ekibin tamamına sirayet eder ve kurumun başarısını tetikler.

GEREKEN İŞ ÖZELLİKLERİ

• Sektörel bilgiye sahip olma

İyi bir çalışan ve iyi bir yönetici olmak için yalnızca alanınızda bilgili ve deneyimli olmanız yeterli değildir. Çalıştığınız sektöre ve sektörün dinamiklerine de hakim olmanız gerekir. Sektörel bilgiler iş yaşamında size özel olarak fayda sağlamıyor olsa da liderde bulunması gereken özellikler arasında mutlaka vardır. Bu yüzden sürekli okumalı, araştırmalı ve günceli takip etmelisiniz.

• Görev dağıtımını bilincine sahip olma

Elbette her ekipte bazı görevleri diğerlerinden çok daha iyi şekilde yapabilecek çalışanlar bulunur. Ancak, diğerlerinden daha hızlı, daha donanımlı ve daha yetkin olan çalışanların üzerine fazla yük bindirmek kısa vadede işleri çöze de uzun vadede çok daha ciddi sorunlara yol açabilir. Bu yüzden iyi bir yöneticinin görev dağıtımını en doğru şekilde yapabiliyor olması gerekir.

• Hayat ve çalışma ortamında düzenli olma

Kariyer basamaklarını adım adım çıkarken son hedefinizde iyi ve başarılı bir yönetici olmak duruyorsa kesinlikle işe şimdiden yaşamınızdan tutun da çalışma masanıza kadar her alanı düzenli hale getirerek başlamalısınız. Gelecekte büyük bir şirket ya da kalabalık ekipleri yöneten bir yönetici olduğunuzda projelerin ve görevlerin takibini yapabilmek adına bu özelliğe çok fazla ihtiyaç duyabilirsiniz. Gereken İletişim Özellikleri İyi bir yönetici, mutlaka iletişim konusunda kendini geliştirmiş ve bu konuda farklı teknikleri kullanabiliyor olmalıdır. Her kişilikteki insanla rahatça iletişim kurarken aynı zamanda iletişimi destekleyici şekilde ikna ve empati gibi yardımcı öğeleri de iletişimine katmalıdır. Ekibiniz ve doğru yönetim biçimi

için yaptığınız her çalışmanın sonuca ulaşabilmesinde etkili iletişim kurma yeteneğinin önemi büyük olur.

• Etkili ve doğru şekilde yazılı iletişim kurma

Elbette iletişim yalnızca sözlü olarak gerçekleşmez. Özellikle onay, karar ya da iş dağıtımı gibi konularda e-posta yoluyla iletişim kurmanın önemi büyük olduğu için yöneticilerin yazılı iletişimde kendilerini doğru şekilde ifade edebilmeleri çok kıymetlidir. Bu durum hem çeşitli yanlış anlaşılmalara önüne geçer hem yönetimi kusursuz şekilde sağlamaya yardımcı olur hem de liderin yetkinliğini tüm birimlere ispatlar.

• Yapıcı geri bildirimler sunma

Liderlerin geri bildirim konusuna özellikle eğilmesi gerekir. Çünkü geri bildirim vermek yalnızca reddetmek ya da onay vermek anlamına gelmez. Hatta salt eleştiri niteliği de taşımaz. Yapıcı geri bildirimlerle çalışanları yönlendirmek, düşünmeye sevk etmek, geliştirmek ve doğruya ulaşma konusunda onlara destek olmak gerekir. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanlara geri bildirimlerde bulunması büyük hatalardan yol yakinken dönülmesini sağlar.

• Çalışanları dinleme ve duyduklarını önemseme

Yöneticiler çalışanlarını mutlaka dinlemeli ve her sözlerine titizlikle kulak vermelidir. Sürekli olarak çalışanlarıyla iletişimde olan ve onların hem problemlerini hem de önerilerini dinleyen yöneticiler; sorunları çok önceden fark edebilir ve başarıya giden yolu çok daha kısaltabilir.

• Çalışan motivasyonunu sağlama

Motivasyon yaratmak çok zor bir iş olsa da iyi yöneticilerin motive etme yeteneklerinin olması gerekir. Genellikle yöneticilere has bir

meziyet olan motive etme yeteneğiyle liderler; çalışanlara cesaret verir, yol gösterir ve çalışanların gelişimlerini hızlandırır. Ayrıca motivasyonu sağlamak kadar motivasyonu ortadan kaldıran unsurları da doğru tespit etmek gerekir. Böylece ekip içerisinde sürekli kırmalar yaşanmasının önüne geçilebilir.

• Örnek ve tutarlı davranışlar sergileme

Özellikle ekip içerisinde tüm çalışanların örnek aldığı davranışlar sergileyen liderler, aslında alt metinde çalışanlardan beklentisini ortaya koyarlar. Bu da hem çalışanların davranışlarını kontrol altında tutması hem de liderin otoritesini çok daha etkili bir şekilde ortaya koyabilmesi için tutarlı davranışlarla örnek oluşturmaları gerekir.

• Adalet duygusu ve takdir edebilme becerisine sahip olma

Bir yöneticinin başarısını ortaya koyan temel özelliklerin başında adalet duygusunu sağlayıp sağlayamadığı gelir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlarına eşit mesafede olması ve objektif yaklaşması gerekir. Her durumda haklı ile haksızı tespit etmek kolay olmasa da bunu ortaya çıkarabilmek için çaba sarf etmelidir. Ayrıca başarılar ve özel çabalar konusunda da çalışanları takdir edebilme inceliğine sahip olmak önemlidir.

• Empati yetisine sahip olma ve anlayışlılık

Sosyal yaşama katılan her bireyin empati yeteneğine sahip olması gerekir. Her insan bu yeteneğe sahip olmasa da ya da bunun için çaba göstermese de yöneticilerin empati konusuna özellikle eğilmesi gerekir. Sürekli empati yapabilen yöneticiler çalışanlarını tam olarak anlayabilir ve olaylara farklı açılardan bakabilir. Bu durum ekibe ve şirkete ekstra başarı kazandıran bir etmen haline dönüşür.

**BU ÇIKARIMLARDAN
BAZILARI ŞUNLARDIR:**

- Dayanıklılığa sahip olmak
- Yatay ve dikey bakış açısını korumak
- Küresel perspektiflere sahip olmakla birlikte yerel içgörülerde güçlü bir temele sahip olmak
- Güçlü bir stratejik pusula geliştirmek ve kullanmak

**LİDERLİK KİŞİSEL VE MESLEKİ
YAŞAMDA YENİDEN
TANIMLANIYOR**

Bunun yanı sıra liderlik kavramı kurumsal dünyanın gelişen dinamikleri ve karmaşıklığıyla bağlantılı olarak son 10-15 yılda önemli ölçüde gelişti. İşyerindeki rollerimizle birlikte kişisel yaşamlarımız da gelişti. Liderlik hem kişisel hem de mesleki yaşamımızda yeni bir tanım ve özelliğe sahip.

Önceki ve mevcut liderlik tarzları arasındaki farklar çok belirgin. Liderliğin farklı tanımlayıcı özelliklerinin geliştiği spektrum geniş. Gelecek nesil liderlerin başarısının tanımı ve ölçütleri de geçmişte tanık olduğumuzdan farklılaştı. Hedeflere ve hedeflere ulaşmaya yönelik geleneksel kriterler artık bir lider olarak başarılı olmak için yeterli değil. Yeni nesil liderlerin kritik başarı faktörlerini yakından değerlendirecek olursak, bunları 6 ana başlık altında toplayabiliriz:

AMACA YÖNELİK:

Daima odaklanan, net kişisel vizyona ve düşünce netliğine sahip biri olarak nitelendirilir.

DİRENÇLİ:

Değişimi etkili ve verimli bir şekilde yönetir, her zaman diğerlerin-

den önde kalır ve güçlü bir karaktere sahiptir.

AĞ OLUŞTURUR:

Sürekli ağlar oluşturur, liderlerden oluşan ağlar oluşturur, ilgili mesajları basamaklandırır ve değiştirir.

UZUN VADELİ BAKIŞ AÇISI:

Fütürist bir vizyona sahiptir, her zaman ileriye düşünür, planlar yapar ve stratejik olarak uygular.

UYUM SAĞLAR:

Kesintileri etkili bir şekilde yönetir, sürekli yenilik yapar ve öncelikleri sürekli olarak değerlendirir.

DEĞER YÖNELİMİ:

Değerler/inançlar tarafından yönlendirilen, ilkel ve güçlü bir şekilde inanan ve etik davranışları uygulayan.



Geleneksel yöneticilik yerini yeni nesil liderlik yaklaşımlarına bırakıyor

DEĞİŞİM, DÖNÜŞÜM, YENİLENME, İNOVASYON GİBİ KAVRAMLAR ARTIK HAYATIMIZIN BİR PARÇASI HALİNE GELDİ. GELİŞEN İŞ TEKNOLOJİLERİ VE ARAÇLARI GİBİ KURUMLAR DA YENİ YÖNETİM ANLAYIŞLARI DA ZAMANA UYGUN BİÇİMDE DEĞİŞİP GELİŞİYOR. **GELENEKSEL YÖNETİCİLİK ANLAYIŞLARI YERİNİ ARTIK BÜYÜK ÖLÇÜDE YENİ NESİL LİDERLİK YAKLAŞIMLARINA BIRAKIYOR**



Bugünün kurumsal yönetim anlayışında, katı bir biçimde emir-komuta zincirinden söz etmek olanaksızdır. Yeni nesil liderlik, bugün sadece büyük markaların ya da teknoloji devlerinin benimsediği bir anlayış değildir. Farklı sektörlerde yer alan işletmeler için takım olarak bir değer yaratmak ve üretmek, kişilerden çok daha önemli ola-

rak görülüyor. Yeni nesil liderlerden de bu anlamda takımlarına rehberlik etmeleri bekleniyor. Yeni nesil liderlik, en çalkantılı zamanlarda liderlik yapmayı gerektirir ve başarılı yeni nesil liderler, değişim ve dayanıklılıkta usta olacaklardır. 21. yüzyılda liderlik, sürekli değişimden, jeopolitik dalgalanmalardan, teknolojik aksaklıklardan, ekonomik ve

politik belirsizlikten etkilenecektir. Değişimin bu büyük güçlerine hakim olmak ve zirvede kalmak, yeni nesil liderlerin tanımlayıcı özellikleri olacaktır. Gelecek nesilde liderlik, bir değil birçok cesur karar almakla ilgili olacak. Aksaklıkları ve değişim güçlerini yönetme konusunda gelecek nesil liderler için önemli çıkarımlar var.

çözüm ortağı olarak proje firmalarında çalışmalarda bulunuyor.

"DEVLET KURUMLARININ EN BÜYÜK TEDARİKÇİLERİ ARASINDAYIZ"

> 2023 yılı şirketiniz için nasıl geçiyor? (İhracat, ciro, yeni ürün, yatırım, yeni iş anlaşmaları vb.)

2023 yıl sonu hedefleriniz ve gelecek yıl stratejileriniz hakkında bilgi alabilir miyiz?

2023 yılı şirketimiz açısından gündemimiz oldukça yoğun ve büyüme odaklı. Ar-Ge ve tasarım ekibimiz ile birlikte çalışıp özgün ergonomik ürünler tasarlayıp yeni bir koleksiyon çıkarmaktayız.

Bununla birlikte perakende sektöründe bayilik ağıımızı genişletmeye yönelik bölgesel çalışmalar yapmaktayız.

Yerli ve milli sloganımız ile Devlet Malzeme Ofisi ve Devlet kurumlarında bir yıl içinde en büyük tedarikçilerden biri haline geldik. Bunlara ek olarak Orta Doğu, Afrika ve Türk Cumhuriyetleri'ne ihracat faaliyetlerimizi aktif bir şekilde devam ettiriyoruz.

"İNSAN, ÇEVRE VE TASARIM UNSURLARINI GÖZ ÖNÜNE ALIYORUZ"

> Markanız sektörünüz kapsamındaki Türkiye'ye ne gibi ilkeleri kazandırdı, gelecekte neleri kazandırmayı hedefliyorsunuz?

Markamızın en temel felsefesi ve temel taşı sürdürülebilirlik anlayışıdır ve bu ilkeyi gerek ofis yaşantımızda gerek üretim anlayışımızda koruyup gözetmekteyiz. Bu doğrultuda gelecekte yenilikçi ürünler geliştirirken insan, çevre ve tasarım unsurlarını göz önüne alıp doğaya ve tüm canlılara saygılı bir üretim anlayışını benimseyerek çevre dostu malzemeler kullanmayı, atık azaltmayı ve geri dönüşüm oranlarını artırmayı hedefliyoruz.

"EKİBİ MOTİVE ETMEK VE DESTEKLEMEK ÇOK ÖNEMLİ"

> Liderlik yönetiminde olmazsa olmaz ilkeler sizce neler olmalı?

Bu hususta en temel kastas kesinlikle eşitlikçi yaklaşımdır.

Yalnızca cinsiyet eşitliği değil, aynı zamanda din, dil, ırk ve benzeri tüm tanımlardan bağımsız olarak herkese saygı duyuyor ve dahil edici bir iş ortamı yaratmaya devam ediyoruz. Bununla birlikte, çalışanların motive olması kesinlikle şirketimizin performansını etkileyen bir kriterdir.

Ekibi motive etmek ve onları desteklemek çok önemli. Son olarak da, hedef belirlemek tabii.

Ekibine iyi tanımlanmış, gerçekçi ve onları daha iyi olmaya zorlayan görevler veren liderler başarılı olmayı bekleyebilir.

> Şirketinizin insan kaynakları stratejisi ve yol haritası hangi kriterlere göre, nasıl şekilleniyor?

Şirketimizin İK stratejilerinin temelinde insan kaynağını sadece seçmekle kalmayıp, eğitimlerle, karşılıklı bir şekilde memnuniyet ve uyum sağlayarak, şirket kültürüne, misyon ve vizyonuna uyumundan müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri en verimli şekilde gerçekleştirmek aslında...

"KADIN ÇALIŞAN SAYIMIZI ARTIRMAYI HEDEFLİYORUZ"

> İnsan kaynaklarınızın gündemindeki kadın çalışan odaklı projeler hakkında kısaca bilgi alabilir miyiz? İnsan kaynakları politikamız cinsiyet eşitliği ilkesine göre nasıl şekilleniyor?

Şirketimiz bünyesindeki yöneticilerimiz ve yönetici adaylarımızın çoğu kadınlardan oluşuyor.

Fakat biz sadece kadınları yönetici olduğu kadar sahada da görmek, işletme içindeki kadın popülasyonunu da en az erkek çalışan sayısına eşitlemek istiyoruz.

Bununla birlikte halk eğitim merkezimizle iletişime geçip ilerleyen zamanlarda başta döşeme, terzi bölümümüz sonra da diğer bölümlerimiz için kadınlarımızın titizliğine güvenerek işletme içi kadın çalışan sayımızı da artırmayı hedefliyoruz.



“Liderlikte en temel kıstas eşitlikçi yaklaşım”

LİDERLİKTE EN TEMEL KİSTASIN EŞİTLİKÇİ YAKLAŞIM OLDUĞUNA DİKKAT ÇEKEN BST OFFICE FURNITURE GENEL MÜDÜRÜ ELİF SENA BAŞTUĞ DENİZ, “YALNIZCA CİNSİYET EŞİTLİĞİ DEĞİL; AYNI ZAMANDA DİN, DİL, İRK VE BENZERİ TÜM TANIMLARDAN BAĞIMSIZ OLARAK HERKESE SAYGI DUYUYOR VE DAHİL EDİCİ BİR İŞ ORTAMI YARATMAYA DEVAM EDİYORUZ” DİYOR

Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi’nde 40 yılı aşkın süredir demir çelik sektöründe hizmet veren BST Office, ofis mobilyası sektöründe güven ve kalite anlayışıyla ön plana çıkan, doğaya ve canlıya saygı prensibi ile üretim yapıyor. Uygulamaya koyduğu Entegre Yönetim Sistemi ile çevre ve insan sağlığını riske etmeyecek hammadde kullanımını, atıkları azaltmayı ve geri dönüşüm oranını artırmayı kendine ilke edindiklerini belirten BST Office Furniture Genel Müdürü Elif Sena Baştuğ Deniz ile gelecek yıl stratejilerini ve liderlik yönetiminde olmazsa olmaz ilkeleri hakkında konuştuk.

> Kısaca kendinizden ve şirketinizin sektördeki rolünden bahsedermisiniz? Şirketinizin Türkiye’deki yakın dönem yapılanmasını, faaliyetlerini ve iş gündemini anlatırmısınız?

Baştuğ Şirketler Grubu’nun grup şirketi BST Office Furniture’da icra ve yönetim kurulunda aktif olarak görev yapmakta olup genel müdür pozisyonunda yer alıyorum. Lisans eğitimimi Bahçeşehir Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde tamamladım. Hukuk stajımı tamamladığımdan beri aktif olarak aile yatırımlarında faaliyetlerimi sürdürmekteyim.

BST Office olarak, uluslararası firmalarla önde gelen tasarımcılarla iş birliği yaparak son teknolojileri kullanarak benzersiz ürünler



tasarlamaktayız. Modüler mobilya alanında standartları belirleyip, kalite, teknoloji, fiyat, müşteri hizmetleri ve dağıtım konularında en yüksek standartlara bağlı kalmaktayız. Şirketimiz perakende sektörü, Devlet Malzeme Ofisi ve ihracat kollarında aktif olarak faa-

BST OFFICE
FURNITURE
GENEL MÜDÜRÜ
ELİF SENA
BAŞTUĞ DENİZ



liyet gösteriyor. Yüksek teknoloji ve bilgisayar kontrollü ve robotik sistemlerin kullanıldığı fabrikalarda yapılan üretimlerle geniş kitlelere aynı fiyat ve kalitede ulaşılabilme olanağı var. Aynı zamanda projeli işler için de bir departmanı bulunan firmamız

"Yan haklar ve çalışan bağlılığında lider dijital platformuz"

MUTLU VE VERİMLİ BİR ÇALIŞMA DENEYİMİ İÇİN YAN HAK KONUSUNUN MALİYET KALEMİ OLARAK GÖRÜLMEMESİ GEREKTİĞİNİ BELİRTEN EDENRED TÜRKİYE CEO'SU SELÇUK BOZTEPE, "YAN HAKLAR SADECE ÇALIŞANA DEĞİL, İŞ VERİMLİLİĞİNE DE YAPILAN BİR YATIRIM. YAN HAKLAR VE ÇALIŞAN BAĞLILIĞINDA LİDER DİJİTAL PLATFORMUZ" DİYOR

Buğün 45 ülkede, 12 bin çalışanıyla yaklaşık 1 milyon müşterinin 60 milyon kart kullancısına 2 milyon üye iş yeri aracılığı ile hizmet sunan Edenred, Türkiye'de ise 81 ilde 33 bini aşkın kurumsal müşterinin 1.8 milyonu aşkın çalışanına ve 60 bin üye restoran, kafe, büfe, 6.500 market, binlerce akaryakıt istasyonu ve yüzlerce mağazada hizmet veriyor. Dünyada ve Türkiye'de hizmet ve ödeme çözümleri alanında olduğu gibi yan haklar ve çalışan bağlılığı alanında da lider dijital platformuz Edenred Türkiye CEO'su Selçuk Boztepe, "Aynı zamanda yemek kartı sektörünü inşa eden ve ürüne ismini veren, dünyayı 62, Türkiye'yi de 32 yıl önce yemek kartıyla tanıştıran markayız" diyor.

RESTORANLARIN CİROSUNUN YÜZDE 25'İ YEMEK KARTLARINDAN

Öte yandan Ticket Restaurant'ın restoran ve kafeler için düzenli müşterileri ve ödeme garantisi anlamına geldiğini kaydeden Boztepe, şöyle devam ediyor: "Cebinde Ticket Restaurant'ı olan çalışan kartının geçerli olduğu yerlere yöneliyor. Ezcümle kapsamında Ticket Restaurant etiketi olan yerler müşterilerin tercih sebebi oluyor. Kullanıcılarımız arasında yaptığımız araştırmalar da bunu teyit ediyor. Bu sayede işletmelere öngörülebilir bir iş hacmi sunuyoruz. Yemek sektörünün gelişmesine katkı sunuyor, esnafın ayakta kalmasına yardımcı



oluyoruz. Restoranların cirosunun yüzde 25'i yemek kartlarından oluşuyor. Ayrıca sistemlerimiz yemek hizmeti sektörünü kayıtlı hale getiriyor, kayıt dışıyla mücadele ederek devlet bütçesine de katkı sağlıyor. Yemek kartı sektörü 110 binden fazla firmaya hizmet sunuyor."

"VERİMLİ BİR ÇALIŞMA DENEYİMİ İÇİN YAN HAK MALİYET KALEMİ OLARAK GÖRÜLMEMELİ"

Günümüz ekonomik koşullarında öğle yemeği hakkının başta olmak üzere, şirketler tarafından sunulan tüm yan hakların çalışanlar için çok daha önemli bir hale geldiğini vurgulayan Selçuk Boztepe, "Yüksek çalışan devir oranlarının sebepleri incelendiğinde yan hakların yetersiz olmasının, maaş ve kariyer beklenti-

lerinin karşılanmamasından sonra üçüncü sıraya yükseldiği görülmüyor. Edenred Türkiye olarak, mutlu ve verimli bir çalışma deneyimi için yan hak konusunun maliyet kalemi olarak görülmemesi gerektiğini savunuyoruz. Çalışanın aidiyet hissetmesi çok kıymetli. Öğle yemeği ödeneği gibi eskiden yan hak olarak bildiklerimiz artık birer temel hak haline geldi. Yemek kartı tedarik eden bir yan hak şirketi olarak şunu söyleyebiliriz ki çalışana yemek kartı vermek artık yetmiyor. İçine yüklediğiniz tutar da çok önemli" yorumunda bulunuyor.

Piyasa araştırması yaparak çalışana düzgün yemek yiyeceği bir tutarı vermenin önemine dikkat çeken Boztepe, şunları kaydetti: "İşte bu hassasiyet nedeniyle sektör olarak günlük yemek bedeli istisnasının günlük brüt asgari ücrete sabitlenmesi gerektiğini sürekli dile getiriyoruz. Şirketler çalışanların kırmızı çizgisi öğle yemeğini layığıyla karşılayarak çalışan motivasyonu ve verimliliğinde artış sağlıyor. Çalışanlara öğle yemeğinde seçim özgürlüğü sağlanması çalışanın verimliliğini yaklaşık yüzde 10, dengeli ve düzenli beslenme ise iş verimliliğini yüzde 20 artırıyor."

EDENRED
TÜRKİYE CEO'SU
SELÇUK BOZTEPE



Liderliğin olmazsa olmaz özelliklerinden ilki insanı anlamak

HER ORGANİZASYONUN KENDİNE GÖRE BİR LİDERLİK TARZI VE ANLAYIŞININ OLDUĞUNU SÖYLEYEN ODAŞ İNSAN VE KÜLTÜR DİREKTÖRÜ İNCİ ARIKAN, **"ANCAK TÜM ORGANİZASYONLARDA LİDERLİĞİN OLMAZSA OLMAZ ÖZELLİKLERİNDEN İLKİ İNSANI ANLAMAK. İYİ BİR LİDER HER ŞEYDEN ÖNCE EŞİT, ŞEFFAF VE HESAP VEREBİLİR OLMALI" DİYOR**

2 010 yılından bu yana enerji ve madencilik alanında faaliyet gösteren Odaş, mevcut yatırımlarının bulunduğu alanlarda elektrik üretimi, doğal gaz satışı, maden üretimi ve satışı yapıyor. 2010 yılında enerji üretimiyle başlayan yolculuğunda bugün 15 şirket, bini aşkın çalışanla sektörün öncüleri arasında yer alan şirket, elektrik üretimi alanında Türkiye'nin en büyük termik santrallerinden biri olan yerli kömüre dayalı Çan 2 Termik Santrali ve Özbekistan'ın Harezm Bölgesi'nde 174 MW'lık kurulu güce sahip doğalgaz-kömür kombineli enerji santrali ile de enerji arzına önemli oranda katkı sağlıyor. Dinamik, çevik ve girişimci bir çalışma anlayışlarının olduğunu dile getiren Odaş İnsan ve Kültür Direktörü İnci Arıkan, "Bu dinamizm bizi alışagelmis çalışma ve yönetim anlayışından farklılaştırıyor; iş yapma şeklimizi ve grubumuz çatısı altındaki herkesi doğrudan etkiliyor. Girişimci tarzımız yer aldığımız sektörlerde fırsatları daha çabuk görerek aksiyon almamızı sağlıyor. Buna örnek olarak Çanakkale'nin Çan ilçesindeki termik santralimizin kuruluşunu gösterebiliriz. Santral, Avusturya'dan demonte edilerek Türkiye'de tekrar faaliyete geçirildi ve Avrupa tarihindeki en büyük taşıma projelerinden biri gerçekleştirilmiş oldu" diye konuştu. Arıkan, aynı şekilde Şanlıurfa'dan Özbekistan'a taşıdıkları doğalgaz çevrim santralinin de 6 ay gibi kısa bir sürede işler hale gel-



diğini belirterek, "Odaş olarak zorlukların üstesinden gelmeyi seven, dinamik bir yaklaşımla fırsat gördüğümüz alanlarda büyümeye, çalışma arkadaşlarımızla birlikte gelişmeye devam edeceğiz" dedi.

"İYİ BİR LİDERİN PROBLEM ÇÖZME YETENEĞİ GELİŞMİŞ OLMALI"

Her organizasyonun kendine göre bir liderlik tarzı ve anlayışının olduğunu anlatan Arıkan, şöyle devam etti: "Ancak tüm organizasyonlarda liderliğin olmazsa olmaz özelliklerinden ilki insanı anlamak. İyi bir lider her şeyden önce eşit, şeffaf ve hesap verebilir olmalıdır. Kendini zamanla iyi bir mentor olarak geliştirmeli ve ekibine bilgi sahibi olduğu konuları aktarabilmeli, hedeflenen sonuçların hayata geçmesine yönelik koçluk yapabilmelidir. Bunun yanı sıra problem çözme yeteneği gelişmiş olmalı; dinamik, yenilikçi, esnek ve yaratıcı bir karaktere sahip olmalı.

ODAŞ İNSAN
VE KÜLTÜR
DİREKTÖRÜ
İNCİ ARIKAN



"GELİŞİM PLATFORMU İLE ÖĞRENMENİN SÜREKLİLİĞİNİ SAĞLIYORUZ"

"Odaş'ın değerlerine ve kurumsal yetkinliklerine uyumlu bir şekilde, ekip çalışması yürütmek başarımızın anahtarı" diyen İnci Arıkan, "Bu başarının devamlılığı için kurum içi girişimcilik, öğrenme çevikliği, kavramsal düşünme gibi öne çıkan ve fark yarattığımız yetkinlikleri geliştirmeye yönelik öğrenme fırsatları oluşturuyoruz. Yönetici Gelişim Programları, Yeni Yetenek Programları'mız, 5000'i aşkın farklı içerikle sınırsız erişim imkanı sunduğumuz Odaş Gelişim Platformu ile bu öğrenme ve gelişimin sürekliliğini sağlıyoruz" yorumunda bulundu. İnsan odaklı tüm politikaları sonucunda Great Place to Work Enstitüsü'nden bu yıl Odaş Enerji, Suda Maden ve Çan2 Termik Santrali olmak üzere üç şirkete 'Harika İş Yeri' sertifikası almaya hak kazandıklarını söyleyen Arıkan, şunları kaydetti: "Bu başarının şu ana kadar yaptığımız çalışmaların bir meyvesi olduğu biliyor, işveren markası olma yolunda projelerimize hız kesmeden devam ediyoruz. Odaş olarak iş yeri kültürü ve çalışan memnuniyeti konusunda global ölçekte hizmet veren Great Place to Work Enstitüsü tarafından verilen 'Kadınlar için En İyi İş Yerleri 2023' listesinde yer aldık. Şu anda Odaş'ta kadın çalışan oranı direktör kademesinde yüzde 60, yönetici kademesinde ise yüzde 45 seviyesinde."

Rekabette fark yaratan unsurlardan biri de **insan odaklı yönetim anlayışı**

Y Kuşağı'nın çalışma hayatına girmesiyle yöneticilere olan bakış da beklenti de değişti. İş yerinde hem huzuru yakalamak hem de başarıya ulaşmak için çalışanlar kadar yöneticilerin de kendilerini yenilemesi, çalışanlarla olan iletişimlerine dikkat etmesi gerekiyor. Öte yandan dijitalleşmenin de etkisiyle iş yapış şekillerinin değişmesi, yöneticileri dönüşüme zorluyor.

Geleneksel personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru gerçekleşen dönüşüm, hızla değişen çevresel koşullar karşısında yetersiz kalıyor. Rekabette söz sahibi olabilmek, çağın gerisinde kalmamak ve en önemlisi hayatta kalmak için değişmek zorunda olan şirketler insan kaynaklarında stratejik bakış açısına sahip olmak zorunda. Değişen yönetim teknikleri ve üretim süreçleri ile hızla yoğunlaşan rekabet, işletmelerde yönetim anlayışını farklılaştırmakta ve insan kaynakları yönetimini işletme yönetiminin stratejik unsuru haline getiriyor.

Öte yandan Türkiye'de kadınların istihdama katılımı ve yönetici konumundaki kadınların sayısı, uzun yıllardır toplumdaki cinsiyet eşitliğini etkileyen konular arasında. Ekonominin büyümesi ve sosyal gelişim, toplumsal cinsiyet eşitliği bağlamında kadın istihdamının desteklenmesi ve istihdam oranlarının yaygınlaşması ile mümkün. Kapsayıcı bir kurum kültürü ile tüm yönetici ve çalışanların kültür eşitliğine inandığı bir çalışma ortamı yaratılması gerekiyor. Türkiye'deki tüm dünyada kadınların temsiline bakıldığında profesyonel iş hayatında kadınların genel iş gücüne katkısı yüzde 36,4; yönetimde bu oran yüzde 17 ve CEO temsiline ise yüzde 3. Gelişmiş ülkelerdeki oranlar ise çok daha yüksek ve eşit durumda temsiliyet söz konusu.

bir şekilde vurgulanmasına yol açıyor. İşletmeler sürdürülebilirlik ve toplumsal etki konularında daha duyarlı hale geliyorlar. İK liderleri çalışanların sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmalarını teşvik etmeli ve organizasyonların bu konudaki taahhütlerini yönetmelidir. Ayrıca işe alım süreçlerini çeşitlilik ve cinsiyet eşitliği konularında daha duyarlı hale getirebilirler.

İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARI YENİ TEKNOLOJİLERE AYAK UYDURMAK İÇİN NELER YAPMALI?

İK uzmanlarının yeni çağa ayak uydurabilmeleri için bazı stratejilere odaklanmaları önemlidir.

DİJİTAL BECERİLER EDİNME:

İK uzmanlarının dijital dünyada etkin bir şekilde çalışabilmeleri için dijital beceriler edinmeleri gerekmektedir. İnsan kaynakları teknolojileri, bulut tabanlı yazılımlar, yapay zeka ve büyük veri analitiği hakkında bilgi sahibi olmak verimliliği artırabilir ve iş süreçlerini optimize edebilir.

VERİ ANALİTİĞİ YETENEKLERİ GELİŞTİRME:

Veri analizi insan kaynakları alanında giderek daha fazla önem kazanıyor. İnsan kaynakları uzmanları, işgücü analitiği ve veri madenciliği konularında becerilerini geliştirmeli ve organizasyon içindeki karar alıcıları veriye dayalı önerilerle desteklemelidirler.

İŞ GÜCÜ PLANLAMASI VE STRATEJİK YETENEK YÖNETİMİ:

İK uzmanları organizasyonların gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını anlama ve bu ihtiyaçları karşılayacak yetenekleri çekme ve sürdürme konularında stratejik bir yaklaşım benimsemelidir. İş gücü planlaması organizasyonların değişen ihtiyaçlarına uygun bir şekilde çalışanları yönlendirmelerine yardımcı olur.



ESNEK İŞ MODELLERİNİ BENİMSEME:

Günümüzde esnek çalışma modelleri giderek daha yaygın hale geliyor. İK uzmanları uzaktan çalışma, serbest çalışma ve proje tabanlı istihdam gibi esnek iş modellerini desteklemeli ve organizasyonların bu tür çalışanları yönetme becerilerini geliştirmelidir.

DİJİTAL İK ARAÇLARINI KULLANMA:

İK yönetimi için bir dizi dijital araç ve yazılım bulunmaktadır. İK uzmanları işe alım, performans yönetimi, eğitim ve gelişim gibi İK süreçlerini desteklemek için bu araçları etkili bir şekilde kullanmalıdır.

İŞ BİRLİĞİ VE İLETİŞİM YETENEKLERİNİ GELİŞTİRME:

İK uzmanlarının diğer departmanlar ve ekiplerle etkili bir şekilde iletişim kurma ve iş birliği yapma yeteneklerini geliştirmeleri kritiktir. Dijital dönüşüm süreçlerini tüm organizasyonunun anlayabilmesi ve desteklemesi önemlidir.

ÖĞRENMEYE AÇIK OLMA:

Dijital dünya hızla değişiyor. İK uzmanları sürekli öğrenmeye ve güncel kalmaya açık olmalıdır. Seminerlere, web seminerlerine, eğitim programlarına ve sektör

haberlerine zaman ayırmak, dijital trendleri takip etmek için önemlidir.

İLETİŞİM VE İNSANA ODAKLANMA:

Dijital dönüşüm teknoloji odaklı olma riskini taşıırken, İK uzmanları her zaman insanlar için çalışmayı unutmamalıdır. İş gücünün ihtiyaçlarını ve memnuniyetini ön planda tutarak dijitalleşmenin insanlarla nasıl daha iyi bir deneyim sağlayabileceğini araştırmalıdır.

Dijital çağ iş dünyasını dönüştürürken İK uzmanları bu dönüşüme ayak uydurmalı ve organizasyonları bu değişikliklere başarıyla adapte etmelidirler. Bu rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için hayati önem taşır.

Sonuç olarak, iş dünyasındaki yeni dijital trendler, işletmelerin başarısı ve rekabet avantajı için büyük bir fırsat sunuyor.

Ancak bu fırsatlardan tam olarak yararlanmak için İK uzmanlarının bu trendleri anlamaları, iş süreçlerini dönüştürmeleri ve çalışanları bu değişikliklere uyum sağlamaları gerekiyor. Çünkü organizasyonların bu dönüşüme ayak uydurmasında ve geleceğe daha güçlü ve hazır bir şekilde ilerlemesinde insan kaynakları liderlerinin rolü çok büyük.

kitabı" bulunmuyordu. Daniel Gross ve ben, bu başucu kitabını yazmaya koyulduk. Bu kitap, okuyuculara yeteneği belirleme konusunda rehberlik etmeyi amaçlıyor."

Prof. Tyler Cowen ile bugün tüm dünyanın en önemli gündem maddesi olan "yetenek" üzerine konuştuk:

● 2008 yılında da günümüzde de en önemli problemin iş gücü kaynaklı olduğunu ifade ediyorsunuz. Sizce hükümetler bunun yeterince farkında mı?

■ ABD'deki enflasyonun kökenlerine bakıldığında arz ve taleple ilgili olarak 10 yıl önce yapılan yanlış varsayımların bugünkü

durumun nedeni olduğunu görüyoruz. 2008 ekonomik krizi ve ardından gelen resesyon iş gücü piyasasındaki toparlanmanın oldukça yavaşlamasına neden olmuştu. Bu durumdan talep sorumlu tutuldu. Ancak 2008-2009 yıllarında asıl sorun, iş gücü piyasasındaydı ve bu piyasa çok yavaş toparlanıyordu. Çünkü iş gücü piyasasının sadece talep tarafı değil arz tarafı da oldukça yetersizdi.

Pandemi süreci ve 2021 başlarına gelindiğinde, doğru olmayan politikalar ve varsayımlar nedeniyle sonrasında ABD'nin yüksek enflasyon ve olası bir resesyonla boğuşmak zorunda kalacağını görüyorduk. Bu duruma karşı para ve maliye politikalarıyla

çözüm üretilmeye çalışılıyor. Ancak ana sorun enflasyon değil, iş gücü.

Artık entelektüel dengesizliği düzeltmenin ve insanla ilgili sorunların ne kadar yaygın olduğunu kabul etmenin zamanı geldi ve hatta geçiyor.

● İyi eşleşme eksikliğinin makro sonuçları neler oluyor?



"YAPILANDIRILMAMIŞ ETKİLEŞİMLERE

AĞIRLIK VERİLMELİ"

SOHBET EDİN

İş görüşmelerinde her zaman faaliyet gösterdiğiniz bağlamı ve ortamı göz önünde bulundurmanız gerekiyor. Farklı ülkelerde ve farklı sektörlerde sormanız gereken mülakat soruları, her zaman aynı olmuyor. Ancak doğru olan genel ilkeler de bulunuyor. Bunlardan biri, röportaj modundan çıkarak insanlarla sohbet edilmesi gerekliliği. Bu şekilde insanların ön hazırlıklarını test eden, sıkıcı bir görüşmeden öteye geçmiş olursunuz. Daniel ve ben, yapılandırılmamış etkileşimlere daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini savunuyoruz.

DEĞER YARATMAK

Yapılandırılmış görüşme başlamadan önceki 3 dakika içinde kişiyle gerçekleştireceğiniz sohbet çok önemli bilgiler sunacaktır. Zeka ve iş ahlakı elbette önemli. Bu iki özelliğin yanı sıra değerli başka özellikler de bulunduğunu düşünüyorum. Her gün kendini geliştirmek için çalışın, hangi basamakları çıkması, hangi adımları alması gerektiğini bilen, iş birliği yapabilen, sosyal durumları okuyabilen ve o sosyal durumun içerisinde hangi noktada değer katabileceğini görebilen insanları seçebilmek işletmelere değer katacaktır.

İş dünyasında yeni dijital trendler ve insan kaynakları uzmanlarının etkileri

DİJİTAL DÖNÜŞÜM İŞ DÜNYASINDA KÖKLÜ DEĞİŞİKLİKLERE YOL AÇAN VE ŞİRKETLERİN İŞ YAPISİ BİÇİMLERİNİ, OPERASYONLARINI VE MÜŞTERİ ETKİLEŞİMLERİNİ YENİDEN ŞEKİLLENDİREN ÖNEMLİ BİR EVRİMSEL SÜREÇ OLARAK KARŞIMIZA ÇIKIYOR. BU DEĞİŞİMLERİN MERKEZİNDE İSE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANLARI YER ALIYOR

Dijital dönüşüm iş dünyasını kökten değiştiriyor ve şirketlerin iş yapma şekillerini yeniden şekillendiriyor. Teknoloji ve dijitalleşme şirketlerin verimliliğini artırırken rekabetçiliklerini de büyük ölçüde etkiliyor. Bu değişim işletmelerin rekabetçi kalmalarını ve büyümelerini sağlarken aynı zamanda insan kaynakları (İK) uzmanları için de büyük bir fırsat ve sorumluluk getiriyor. İş dünyasında ortaya çıkan yeni dijital trendleri ve insan kaynakları (İK) uzmanlarının bu trendlere nasıl etki edebileceğini sizler için derledik.

YAPAY ZEKA VE OTOMASYON

Yapay zeka ve otomasyon iş dünyasında hızla yaygınlaşan ve dönüştiren trendler arasında yer alıyor. İş süreçlerinin otomasyonu işletmelerin verimliliğini artırırken yapay zeka daha iyi veri analizi, karar verme ve hatta müşteri hizmetleri sunma konusunda yardımcı oluyor. Bu bağlamda insan kaynakları uzmanlarının organizasyonlara uygun yetenekleri çekme ve geliştirme konusunda yapay zeka ve otomasyonun etkilerini anlaması önem teşkil ediyor. Ayrıca İK liderleri, otomasyonun iş gücü planlamasına ve organizasyonel hedeflere nasıl uygun hale getirilebileceğini düşünmelidir. Yapay zeka kullanarak daha iyi işe alım kararları alınmalı ve yetenek yönetimi stratejileri oluşturmaları da kritik öneme sahiptir.



ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Dijitalleşme, iş dünyasında daha esnek çalışma modellerinin yükselişine katkıda bulunuyor. Uzaktan çalışma, serbest çalışma ve proje tabanlı istihdam gibi esneklik sağlayan yaklaşımlar çalışanların yaşam tarzlarına ve ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlıyor. İK uzmanları organizasyonların bu modellere nasıl uyum sağlayabileceğini ve çalışanları nasıl motive edebileceğini düşünmelidir. Ayrıca İK liderleri uzaktan çalışanları değerlendirmenin yeni yollarını araştırmalıdır. Yapay zeka ve dijital platformlar işe alım süreçlerini yeniden tanımlamak ve değerlendirme yöntemlerini geliştirmek için kullanılabilir.

VERİ ANALİTİĞİ VE İŞ ZEKASI

Dijital dönüşüm işletmelerin büyük veri analitiği ve iş zekası kullanımını teşvik ediyor. Bu organizasyonların verileri daha iyi anlamalarını ve stratejik kararlar alabilmelerini sağlar. Veri analitiği, işe alım süreçlerini iyileştirmek için kullanılabilir. İnsan Kaynakları uzmanları verilere dayalı kararlar alarak daha iyi yetenekleri çekebilirler. Ayrıca çalışanların memnuniyetini ve performansını izlemek ve artırmak için iş zekası ve veri analitiği kullanılabilirler.

ÇEVRESEL VE SOSYAL SORUMLULUK

Dijital dönüşüm iş dünyasında çevresel ve sosyal sorumluluğun artan

KARACA GRUP CEO'SU FATİH KARACA:

“Her zaman hataların konuşulması taraftarıyım”

#PLATİNPORTRE'NİN KASIM AYI KONUĞU OLAN KARACA GRUP CEO'SU FATİH KARACA, “BİR HATA YAPILDIĞINDA VEYA BİR ŞEYİN YANLIŞ GİTTİĞİNİ DÜŞÜNDÜĞÜMDEN, BUNU KENDİM DE YAPMIŞ OLSAM AÇIK AÇIK KONUŞULMASI TARAFTARIYIM. ÇÜNKÜ BU İNSANLARIN SİZE KARŞI OLAN GÜVENİNİ ARTIRIR. ŞİRKETTE YANLIŞ BİR İŞ YAPILDIYSA, BENİM BUNDA YÜZDE 1 BİLE PAYIM OLSA, O İŞİ SAHİPLENİRİM VE ONU AÇIK AÇIK KONUŞMAYI SEVERİM. BU BİR SONRAKİNİ DAHA İYİ YAPMAMIZI SAĞLIYOR. BÖYLE OLUNCA DA KİMSE HATA YAPMAKTAN KORKMUYOR. HERKES HATALARI BİR ÖĞRENİM OLARAK GÖRÜYOR VE GÜVEN ARTIŞI YAŞANIYOR” DİYOR



Ali Demirtaş / alidemirtas@platinonline.com
Fotoğraf: Mesude Bübü

Hem iş hem de sosyal hayatına dair sorduğumuz sorulara açık ve içten yanıtlar veren Karaca Grup CEO'su Fatih Karaca, şirketlerinin 2030 hedeflerinden de bahsetti. Ayrıca özellikle ürettikleri ürünleri denemek için yemek yapmayı çok sevdiğini söyleyen Fatih Bey, Türk mutfağından sonra en beğendiği mutfak İspanya mutfakı olduğunu belirtirken, hobisi olan golfü ise sadece bir eğlence olarak gömediğinin altını çizdi. Dahası sohbetimizde, keyifli okumalar dileriz.

“2030 YILINA KADAR DÜNYADA İLK 3'E GİRMEK İSTİYORUZ”

• Nasılsınız Fatih Bey, şu ara hayata dair neler düşünüyorsunuz, gündeminiz nedir?

Beni en çok meşgul eden şey, yurt dışında büyüme hedefimiz. Almanya, Avusturya, Fransa ve İngiltere'de operasyonlarımız ve her ülkede mağazamız var. E-ticaret ve lojistik operasyonlarımız devam ediyor, amacımız bu ülkelerde de büyüebilmek. Kendi sektörümüzde dünyada şu an ilk 15'teyiz ama 2030 yılına kadar bu sektördeki ilk 3 markadan biri olmayı hedefliyoruz. Bunu yapabilmek için de belli pazarlarda güçlenmemiz gerekiyor. İngiltere bizim için önemli bir pazar. Almanya ve Fransa da öyle. Buralarda da yavaş yavaş ölçekleniyoruz. Yurt dışı operasyonlarımız ve yurt dışı mağazalarımız, şu anda kafamda en çok bunlar dönüyor. Anlamlı büyüebilmek istiyoruz. Almanya'da bunu başardık. Fransa, İngiltere ve Avusturya gibi ülkelerde de bunu başamamız gerekiyor.

PHILIP MORRIS TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ FİLİZ YAVUZ
DİREN, HAYATTA DENGİNİN ÖNEMİNE GÖNÜLDEN
İNANAN VE BU KONUDA ORGANİZASYONU İÇİN AKTİF
OLARAK ÇALIŞAN BİR İŞ İNSANI. ÜÇ ÇOCUK ANNESİ
OLAN DİREN'İN HİKAYESİNDE KENDİNİ TANIMLARKEN
KURDUĞU HER CÜMLE ÖZGÜVEN, EMEK, SEVGİ, TUTKU
VE YAŞAMA DAİR ÖVGÜLER
İÇERİYOR. "MOTİVASYONUM
DOYA DOYA YAŞAMAK" DİYEN
DİREN, TRABZON GİBİ KÜÇÜK
BİR YERDE BÜYÜMENİN
ÖĞRETTİĞİ İNSAN İLİŞKİLERİNİ
BUGÜNKÜ DÜNYADA
KURUP YAŞATABİLMESİNİN
HAYATINDA FARK YARATTIĞINI
SÖYLÜYOR. HEM ANNE
HEM İŞ İNSANI OLMAYI
ÇOK SEVDİĞİNİ BELİRTİYOR
VE "HER ANIN HAKKINI
VERMEYE ÇALIŞIYORUM" DİYE
KONUŞUYOR.



Ü

ç çocuk annesi olan Filiz Yavuz Diren'in hikayesinde kendini tanımlarken kurduğu her cümle adeta yaşama övgü niteliğinde.

Hayatı "Zor ve çok güzel" şeklinde tanımlayan Diren, "Herkesin hayatını doya doya yaşamasını çok isterim" diyor. Dengenin önemine yürekten inanan ve hayatının merkezine koyan bir lider olarak Türkiye'de wellbeing alanında başarılarına imza atıyor. Önemli bir karar almadan önce birkaç günlük seyahate çıkmayı tercih eden, döndüğünde kararını vermiş olan Diren, hayatı paylaştığı kadar işte de deneyimlerini paylaşmaktan keyif alıyor. İş dünyasında kadınlara rol model olmak için mentorluk veriyor, STK'larda aktif görev alıyor. Başarıya ulaşırken etrafında ona destek olan hep iyi yürekli, iyi niyetli insanların olduğunu söyleyen Diren, "Ailem, kardeşlerim, arkadaşlarım, çocuklarımı evlatları yerine koyan öğretmenleri, komşularım, iş yerimdeki iş arkadaşlarım bana hep destek oldu" diyor.

Philip Morris Türkiye Genel Müdürü Filiz Yavuz Diren, CEOLife'ın sorularını şöyle yanıtladı:

"Her alanda dengenin önemine inanıyorum"

Öncelikle sizi daha yakından tanımak isteriz.

Anneyim. 4 çocuklu bir ailenin mühendis kızıyım. Trabzon'luyum. ABD'de Hartford Üniversitesi'nde MBA yüksek lisans derecesini tamamladım. 1999 yılında Philip Morris'le profesyonel hayata ilk adımımı attım. 24 yıldır da şirketin birçok departmanında farklı görevler yürüttüm. STK'larda aktif görev almaya çalışıyorum. Philip Morris Türkiye'de çalıştığım süre boyunca ana işimiz dışında kalbime yakın konularda da çalışma fırsatım oldu. Kadınların güçlenmesi, inovasyon, teknoloji gibi konularda düşünmeyi, emek vermeyi çok önemli buluyorum. İşimizin bu alanlarla kesişmesinin güzel bir fırsat olduğunu düşünüyorum.

Üç çocuk, kalabalık bir aile, aktif iş ve sosyal bir hayat. İş hayatına yeni atılan kadınlara örnek olması için tüm bunları nasıl yönettiğinizi paylaşabilir misiniz?

Bu saydıklarınızın hiçbirini tek başıma yaptığımı söyleyemem. Etrafımda hep iyi yürekli, iyi niyetli insanlar oldu: Ailem, kardeşlerim, arkadaşlarım, çocuklarımı evlatları yerine koyan öğretmenleri, komşularım, iş yerimdeki iş arkadaşlarım... Hayat kuşkusuz ki dümdüz akıyor. Bazen ben destek verdim, ihtiyacım olduğunda da başkaları bana destek oldu. Küçük yerde büyümenin öğrettiği insan ilişkilerini bugünkü dünyada kurup yaşatabilmek hayatımda fark yarattı. Özellikle çocuklar açısından küçük ailenin ötesinde daha geniş bir sevgi çemberinde büyümüş olmak onların gelişimine de katkı sağlıyor.

Tabii işin bir de lojistik kısmı var. Elimden gelen ve mümkün olan şeyler için emek vermeyi hiç yük olarak görmeyen biriym. Tabii enerjiyi doğru yerlere harcamak kaydıyla. Sanırım mühendisliğin getirdiği planlı, programlı olmak, içinde bilinmezlikler olan hayat içinde dengeyi bulmanıza olanak veriyor.

Kadın çalışanların anne olması kariyerlerinde hep dezavantaj olarak görüldü. Oysa siz bunun dezavantajını yaşamadınız. İçinizdeki iş motivasyonunuzu nasıl korudunuz ve bu konuma ulaştınız?

Anne olana kadar, anne olunca işi bırakan kişileri anlamıyordum. İlk oğlumu evde bırakıp işe gittiğim ilk gün, dün gibi aklımda. O zaman anladım! Anneler, babalar bilir. Bu süreçler zordur. Felsefem hep şu oldu: "İnceldiği yerden kopsun. Denemeden karar vermeyeceğim." Biraz komik ama bugün geriye dönüp baktığımda en önemli kararımın bu olduğunu düşünüyorum. Denedikçe öğrendim, öğrendikçe pratiklik kazandım. Hem anne olmayı hem iş insanı olmayı çok sevdim. Çocuklar biraz büyüyünce, sosyal hayatta sevdiğim şeylere de vakit ayırmayı öğrendim. Ben sadece anne ve iş insanı olmayı da değil, hayatın içinde zevk aldığım her rolü doyasıyla yaşamayı seçtim. Örneğin teyze ve hala olmak da tam bana göreymiş. Şimdi sırf yeğenlerimle birlikte olmak için izin kullanıp onlarla vakit geçirdiğim zamanlarım oluyor. Tanımadığım birçok gence mentor olmayı da çok sevdim. Hele de genç kadınlara...

Hayatı doya doya yaşıyor musunuz?

Hayat zor! Ve çok güzel! Herkesin hayatını doya doya yaşamasını çok isterim. Doya doya yaşamamanın kademeleri atlamakla, gözü boyayan, sosyal medyatik şeyleri yaşamakla olmayacağını çok iyi biliyorum. Benim için doya doya yaşamak başarı veya başarısızlıktan bağımsız bir şekilde ne iş yapıyorsam saygı duyduğum ve güvendiğim bir ekiple iş yaptığım gündür. Doya doya yaşamak, arkadaşlarımla tracking yapıp hayatı, değerleri konuştuğum bir yolculuktur. İçtiğim kahvenin tadını, kokusunu alarak güne başladığımda, ailemle sıradan bir gün yaşadığımda, herkesin bildiği ama benim nedense hiç duymadığım bir şarkıyı dinlediğimde, bir şehri ilk kez gördüğümde ya da bildiğim bir şehri farklı gördüğümde, sağlıklı geçen her anda kendimi doya doya yaşamış sayarım. Yani motivasyonum doya doya yaşamak. Allah'ın verdiği her anın hakkını vermek gerek.

"En büyük yatırım deneyimler"

GEZİN VE TECRÜBE BİRİKTİRİN

Türkiye dışındaki dünyayı da çok seviyorum. Yer seçimi yapmak zor ama ABD, eğitimim yüzünden bir süre yaşamış olduğum için biraz daha önde olabilir. Genç arkadaşlara da verdiğim en büyük tavsiye bu. Kariyerlerinin erken yıllarında yapacakları en büyük yatırım, kendileri için yapacakları harcamalardır. Kıyafet, marka, ev, araba ya da diğer maddi şeyler yerine eğitim alsınlar, gezsinler, tecrübe ve görgü biriktirsinler. Misliyle geri dönüşünü görecekler.

TÜRKİYE MÜTHİŞ BİR ÜLKE

Türkiye'de gitmediğim ilçeler var ama şehir yok. Müthiş bir ülke! Bir şehirden diğerine giderken arabayı kenara çekip sürpriz manzaraların resmini çektiğim ve gizli kalmış cennetlerin resmini arkadaşlarıma gönderdiğim çoktur. Farklı kültürlerle ve insanlarla etkileşim halinde olmayı seviyorum. Yürümeyi çok severim, spor yapıyorum. Yürümek bana terapi gibi geliyor. Arkadaşlarımla doğa yürüyüşlerine çıkmayı çok severim. Likya Yolu'nun her yıl bir bölümünü arkadaşlarımla yürütürüz. Bazen ekiple yürüyerek toplantılar yapıyoruz.

Pandemi hayatımızdaki pek çok alışkanlığımızı değiştirdi. Sizin hayatınıza etkileri nasıl oldu?

Pandemi süresince iş hayatından özel yaşama kadar dünya gerçekten zorlu bir süreç geçirdi. Kimse günün normalini değiştirecek bir zorluğu yaşamak istemez. Ama şu da bir gerçek ki her kriz kendine has öğretiyi ve bu öğretille beraber gelen değişimi başlatıyor. Hem kişisel olarak hem organizasyonumuz adına bu öğrenimleri en hızlı şekilde biriktirip uygulamaya koyduk. Kişisel olarak hayatın bir anda nasıl tepetaklak olabildiğini ama umutla değişen yaşamda devam edebilmeyi, günde yaklaşık 100 bin kere aldığımız her bir nefesin bile aşında ne kadar kıymetli olduğunu, modern dünyada alıştığımız geniş sosyal hayatın yaşama ne çok mutluluk getirdiğini gördüm.

Pandemi çalışma şeklimizde yapıcı değişiklikler sağladı. Hayat bize adeta "nereden biliyorsun hayatının altının üstünden daha iyi olmadığını" dedi. Pandeminin hemen başında ekiplerin sağlığını ön plana alarak uzaktan çalışma modeline geçen ilk şirketlerden biri bizdik. Bir bakıma bu çalışma şeklini test etme fırsatı bulduk. Pandemi süresince



organizasyonumuzdan düzenli olarak aldığımız geri bildirimler de bize özellikle ofiste çalışan arkadaşlarımızın önemli bir bölümünün çalışmak için bir ofise ihtiyaç duymadığını gösterdi. Biz de Smart Work olarak adlandırdığımız ve bundan sonraki çalışma düzenimizi oluşturacak çerçeveyi, çalışma arkadaşlarımızdan aldığımız geri bildirimler ışığında tasarladık. Bu modelle bugün ofis çalışanlarımızın yüzde 90'ı, saha çalışanlarımızınsa dörtte üçü uzaktan çalışabiliyor. Bu değişiklik bize kültürün önemini bir kere daha hatırlattı. Güvene dayalı ekip ruhumuzla mesai saati doldurmak için değil, sonuç odaklı çalışıyoruz, gelişmiş dijital altyapımızla performansımızı ölçüyoruz.

“Değişimi görmek çok ilginç ve öğretici”

“ZENGİNLEŞTİRİYOR”

Seyahat etmek aklımı, gönlümü, gözümü, ruhumu müthiş zenginleştiriyor. Ne zaman seyahat etsem yeni şeyler öğrendiğimi hissedirim. Seyahatin aklımı toparladığını ve netleştiğimi çok iyi biliyorum. Bazen kritik kararlar öncesinde 1-2 gün bir yere kaçıp enerji toplayıp, kararlılıkla döndüğümü bilirim.

GÖZLEM NOTLARI

Bazen de oyun gibi gittiğim yerlerdeki gözlemlerimi not ederim. O ildeki insanların ruh hali, kültürü, sosyal yaşamları, önceliklerini not alırım. Hatta zaman buldukça aynı yeri farklı yıllarda ziyaret edip notlarımı karşılaştırmaktan keyif alırım. Hem gözlemci olarak kendimdeki hem gözlemediğim ildeki değişimi görmek çok ilginç ve öğretici gelir.

Değişen düzende iş yaşam dengesini nasıl destekliyorsunuz?

Hali hazırda hem Philip Morris Türkiye'nin hem benim odağında çalışanlarımızın wellbeing'i var. Alışkanlıkları değiştirmek kolay olmasa da Philip Morris Türkiye olarak “Kendimize daha iyi bakacağız” dedik ve bir wellbeing yolculuğuna çıktık. Bir lider olarak wellbeing konusuna daha çok zaman ayırıyor, doğru dengeyi bulmaya ve kendime iyi bakmaya dikkat ediyorum.

Kendimize iyi bakmak, “iyi” olmak gerçekten emek isteyen bir iş. Pandemi krizini geride bıraktıktan bir süre sonra çok acı bir deprem felaketi yaşadık. Uzun bir süre, hiçbirimiz “iyi” olmadık, fakat toplum olarak böylesine büyük bir acı yaşarken dahi kenetlenip dayanışma içinde hareket ettik, hala da ediyoruz. Aslına bakarsanız her birimiz bireysel ölçekte bir kriz yönetiyoruz. Depremi takip eden ilk günlerden itibaren hem Philip Morris Türkiye organizasyonunda hem global ekiplerimizde, müthiş bir organizasyon kabiliyeti ve dayanışma kültürü olduğunu bir kere daha gördük. Kısa süre içerisinde temel hayati ihtiyaçlardan tutun tekerlekli sandalyelere, konteynerlere kadar pek çok yardımın ihtiyaç sahiplerine ulaşmasını hep birlikte sağladık. Gönüllü yardımlarımız

“Global bir ödül almak gurur verici”

“DENGEYİ MERKEZE ALIYORUZ”

Fiziksel ve ruhsal sağlığı öncelikli görmemiz, önce kendimizin iyi olmamız gerektiği anlayışını genişletmemiz gerekiyor. Tüm bu nedenlerle ‘denge’ kavramını merkezine alan wellbeing programı stratejik önceliklerimizden biri.

WELLBEING

Eylül ayında wellbeing programımız uluslararası bir ödülü olan Stevie Awards for Great Employers’dan bronz ödülü ile döndü. Philip Morris Türkiye’de hayata geçirdiğimiz bir programın global bir ödül alması gurur verici.

“MOTİVE ETMELİ”

Denge’nin bir programdan öte, hayatımızın merkezinde bize alan sağlayan ve ilerlememiz için motive eden bir unsur olması için çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Amaç, her birimizin kendi yolculuğunu sahiplendiği, kişisel ihtiyaçlarını fark ederek kendisi için doğru dengeyi bulduğu kurum kültürü yaratmak.



haricinde bağlı olduğumuz Philip Morris International, depremin açtığı yaraların sarılması için 2 milyon dolarlık bir fon ayırdı. Bu fonla da sürdürülebilir projelere destek olmaya devam ediyoruz. Yaşanan tüm zorlukların içerisinde birbirinden güç alarak doğru amaca odaklanabilen bir ekiple çalışmak insana güven veriyor.

İş yaşam dengesi konusunda nasıl bir lider ve rol modelsiniz?

Yaşadığım ömürde kurduğumuz denge kadar mutlu olabileceğimize inanan biriyim. Denge kurmak öyle kolay bir şey değil. Ve bahsettiğim denge, iş-özel hayat dengesinin ötesinde bir şey. Bazen her şeye sahip olduğumu düşündüğünüz insanlar görüyorsunuz ama mutsuz. Bazen de zorlukların çevrelediği ve mutlu insanlar görüyorsunuz. Mutluluk koşullardan bağımsız bir şey. Mutluluk bir tercih. Mutlu olmayı tercih etmek yetmez tabii. Mutluluk emek ister. Akıl ve fiziksel sağlığını korumak, sosyal ilişkilerinizi düzgün yönetmek, kısa dönemli

performansınıza odaklanırken uzun dönemli bir vizyona sahip olup onun peşinden koşmak... Ve tüm bunları bir denge içinde yürütmek emekle olur. Hayatın akışında doğal olarak karşılaşılan tüm farklı koşullarda durup, düşünüp, yeniden dengemi sağlamak için akılla hareket etmeyi ve ihtiyacım olan alana emek vermeyi seven biriyim.

Şirkette de wellbeing uygulamalarımızı belirli bir program çerçevesinde, “doğru dengeyi bulmak” mottosuyla geçtiğimiz yıl hayata geçirdik. Kişilerin bireysel olarak kendi “dengesini” bulabilmeleri için farkındalık sağlıyoruz, rehberlik yapıyoruz, araçlar sunuyoruz. En önemlisi sağlık. Oldukça kapsamlı bir sağlık sigortası planımız var. Hem çalışanlarımız hem aileleri faydalanabiliyor.

Kadınları işte tutmak için neler yapılmalı?

Bugün literatüre baktığımızda kadınların iş hayatından iki önemli dönemde koptuklarını görüyoruz: Evlilik ve doğum. Biz bu çerçevede işe alım süreçlerimizden itibaren çalışanlarımızın, potansiyel çalışanlarımızın ve tedarik zincirimizdeki tüm bireylerin iş hayatını, kapsayıcı ve eşit koşullarda sürdürmesini sağlıyoruz. İşe alımlarda cinsiyetsiz özgeçmiş taramaları ve son aday listelerinde yüzde 50 kadın aday oranı sağlamak gibi politikalarla organizasyonda dengeli bir cinsiyet dağılımı sağlıyoruz. Kadının iş hayatında eşit bir şekilde temsil edilmesi için özellikle emeğin adil ücretlendirilmesinin önemine inanıyoruz.

Başarılı bir kariyerle mutlu bir aile yaşamının birlikte yürütülebileceğine inanıyorum. Şirketimizde, doğum gibi hayatın önemli dönüm noktalarından birinde, ücretli ebeveyn izni politikasıyla aileleri destekliyoruz ve kadınların istihdamdan kopmadan iş yaşam dengesini korumalarına yardımcı oluyoruz.

Toplumsal cinsiyet eşitliği anlamında STK'larda rol alıyor musunuz?

Kadınlara eşit fırsatlar sunan çalışma ortamları oluşturmayı amaçlayan ve uluslararası bir dernek olan Catalyst Derneği'nin, Avrupa Danışma Komitesi'nde rol alıyorum. Bunun yanında Türkiye'de de birçok iş derneğinde görevlerim devam ediyor. Uluslararası platformların, özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda global trendleri takip etmek ve iyi uygulamaları Türkiye'ye taşımak için önemli bir kanal olduğuna inanıyorum.

Kariyerinizde unutamadığınız anlardan gençler ve kadınlar için ilham verici olabilecek birini paylaşabilir misiniz?

Benim ilk pozisyon değişikliğim hiç unutamadığım bir anım. Şirkette bir pozisyon açıldı ve o pozisyonu çok istiyordum. Fakat 6 aylık hamileydim. İş hayatında kadınların ilk olarak kendi zihinlerindeki bariyerleri kaldırmalarının önemine her fırsatta değiniyorum. Benim de o zaman zihnimdeki bariyer "Şimdi hamileyim, birkaç ay

sonra doğum yapacağım ve doğum izninde olacağım, bu pozisyona başvurmak için doğru zaman değil" diyordu. Ben bunları düşünürken, geçmek istediğim pozisyonun yöneticisi "Neden başvurmuyorsun, ben senin çok iyi bir aday olduğumu düşünüyorum" dedi, ben de hamile olduğumu söyledim. Yönetici beni tebrik etti, anne olacağım için çok sevdiğini ve hala neden başvurmadığımı anlamadığını söyledi. Konuşmamızın devamında söylediklerini hiçbir zaman unutmadım: "Bütün kariyer yolculuğuna baktığında birkaç ayın hiçbir önemi yok. Bu pozisyona lütfen başvur, sen doğum iznindeyken başka bir arkadaşımızdan kısa dönemli bir destek alırsız böylelikle onun gelişimine de katkıda bulunuruz. Kendini hazır hissettiğinde görevine devam edersin ve bu fırsatı değerlendirmiş olursun."

Şirketin yaklaşımının ve kültürünün çalışanları desteklemesi, yol göstermesi çok kıymetli. Ben o gün kariyerim için istekli olduktan ve çalıştıktan sonra diğer unsurların bir engel olmayacağını öğrendim ve kariyerimin devamında bu öğrenim, liderlik yaklaşımının önemli bir parçası oldu. Şimdi yalnızca doğum iznine çıkan arkadaşlarımız için değil, bu arkadaşlarımızın yöneticileri için de mentorluk çalışmaları yapıyoruz. @

"Değişime liderlik etmeye devam edeceğiz"

DÖNÜŞÜM

Sahada başlattığımız dijital dönüşümle birlikte tarladan bakkala tüm süreçlerimizi uçtan uca dijital teknolojilerin desteğiyle dönüştürüyoruz. Bu dönüşüm insan kaynağı yetkinliklerimizden altyapılarımıza, çalışma şeklimize hatta düşünme şeklimize etki ediyor. Önümüzdeki dönemde Philip Morris Türkiye'nin birçok alanda yenilikçi girişimlerini ve projelerini görmeye devam edeceğiz.

İHRACAT

Ülkemizin ihracat üssü olmasına yönelik adımlarımızı kararlılıkla sürdüreceğiz. İzmir, Torbalı'da bulunan ve PMI'nın dünyadaki en büyük ve en iyi fabrikalarından biri olan üretim tesisimiz Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından 3 yıl üst üste İhracat Şampiyonu Ödülü'ne layık görüldü. 20'den fazla ihracat pazarı için 250 farklı çeşit ürün üretiyoruz. İhracat pazarında ülkemizi daha da yukarı taşıyacağız.

YETENEK

Türkiye'nin yetenek fabrikası konumunu güçlendireceğiz. Türkiye genç, dinamik ve güçlü yetenekleriyle fırsatlarla dolu bir ülke. Türkiye'yi global bir yetenek merkezine dönüştürmek ve ekiplerimizin dijital yetkinliklerini artırmak da önceliklerimiz arasında.



İZZET KARACA
YÖNETİM KURULU
ÜYESİ



"DAHA DENGELİ BİR YAŞAMA GEÇTİM"

İLK İŞ KİTAP YAZMAK

11 yılı Koç Holding, son 16 yılı genel müdür ve CEO olmak üzere 25 yıl Unilever'de birçok görev aldıktan sonra 2013 yılı sonunda emekli olma kararı aldım. Yerime geçecek 3 değerli aday arkadaşımı hazırladıktan sonra gözüm arkada kalmadan emekli oldum. Yoğun CEO yaşamından daha dengeli bir yaşama geçtim. 2013'ten bugüne geçen sürede ilk iş olarak deneyimlerimi "Yeni CEO Sensin" adlı kitabımı yazarak paylaştım; sütçülük, cam, ilaç, giyim, kırtasiye, perakende, tarım, meşrubat gibi muhtelif sektörlerde yönetim kurulu üyelikleriyle ve danışmanlıklarla kariyerime devam ediyorum.

"KEŞKE" DEDİĞİM HİÇBİR ŞEY OLMADI"

35 ülkeden sorumlu CEO'luga kadar giden kariyerimin her dönemini büyük keyif olarak sürdürdüm, geriye dönüp "keşke" dediğim hiç olmadı. Bugünkü yaşamımdan ve yeni işimden de büyük keyif alıyorum. Özellikle değişik sektörlerde çalışmak yeni kategorileri öğrenmek, Türkiye'ye inanmış bir vatansever olarak, Türk şirketlerinin küreselleşmesine ve kurumsallaşmasına katkıda bulunmak beni de çok motive ediyor. Önümüzdeki dönem için yeni bir planım yok. Özel hayatımın iş hayatıyla dengesini tutmaya devam ederek yönetim kurulu üyeliği ve danışmanlıklara devam edeceğim.

rak kariyerine devam etme kararı aldı. Halen Esas Holding ve Swire Coca-Cola şirketlerinde yönetim kurulu ve danışma kurulu üyeliği yapan Bozer, bunun dışında Georgia State Üniversitesi, Robinson College of Business danışma kurulu ve Turkish Philanthropy Funds Yönetim Kurulu Üyeliğini devam ettiriyor. Son olarak Yeni bir Lider ve Yönetim Kurulunda Kadın derneklerinde mentorluk görevi yaptığını belirten Bozer, "Eski günlerimi keyifle ve şükran hissiyle yad ediyorum. Yeni çalışma alanlarında da keyifle çalışıyor, öğrenmeye devam ediyorum" diyor.

Her profesyonelin bir zaman içinde tam zamanlı çalışma düzeninden bir sonraki safhaya geçmek durumunda olduğuna da dikkat çeken Bozer, sözlerini şöyle sürdürüyor: "Bu safhayı ben çok kıymetli buldum, bir şekilde üretken kalmam gerektiğini düşündüm. Uzun yıllar son derece odaklı bir çalışma sonrasında birçok değişik alanda çalışma farklı bir boyut kattı diyebilirim. Yeni ilişkiler ve çalışma düzenindeki esneklik de bu dönemin ayrı bir pozitif yanı. Bundan sonra da tecrübe ve becerilerimin uy-

gun olduğu alanlarda katkı sağlamaya devam edebilmek isterim."

KENDİNİ TEKRARLAMA RİSKİ

Kariyerine 1999 yılında Arthur Andersen'da başlayan Tamer Saka, 2014-2018 yılları arasında Kibar Holding'in CEO'luk koltuğunda oturdu. Ardından Sabancı Holding Çimento Grup Başkanlığını yürüttü. 2021 yılında Sabancı Holding'den ayrılan Saka, şu anda kariyerine Türkiye Kurumsal Yönetişim Derneği (TKYD) Başkanlığı yaparak devam ediyor. STK başkanlığının yanı sıra yönetim kurulu üyelikleri de üstleniyor.

Saka, "Kariyerimde çok önemli başarıları çok genç yaşlarda elde etme imkanım oldu. Genç yaşlarda devasa ve problemli şirketleri yönetme şansım oldu. Yurt içinde ve yurt dışında önemli başarılar elde ettim. 40 yaşında Türkiye'nin en önemli kurumlarından birinin CEO koltuğuna oturdum. Ve tüm bunları kimseye dayanmadan, kimsenin torpili olmadan çalışarak, alnımın teriyle elde ettim. Bir noktada artık kendimi tekrarlama



geç olacaktı. Hayatta büyük konuşmamak lazım ama bu girişim kariyerini denemeseydim içimde kalacaktı. Hayata bir kere geliyoruz ve onu dibine kadar yaşamak gerektiğine inananlardanız. İlginç olan değişik şirketlerde çalışan üst düzey birçok arkadaş benimle temas kurdu ve kendi hayallerini gerçekleştirmek için benden fikirler almaları doğru yolda olduğumu gösterdi."

Şu anda değişik alanlardaki girişimlerinin zırlıklarını yapan Doğu, son aşamaya geldiğini ve planlarını yakında açıklayacağını söylüyor. "Genel olarak 1 hafta Paris'te, 1 hafta başka ülkelere iş gezilerinde, geri kalan zamanda Türkiye'de vakit geçiriyorum. Kurmayı planladığım girişimler çoğu yurt dışı bağlantılı olduğundan böyle bir tempoya girdim. Genel olarak yüksek teknolojiyi kullanarak, sürdürülebilirlik ve mobilite alanlarında yatırımlarla ilgileniyorum. Dünyaya ve ülkeme sorumluluk çerçevesinde Sürdürülebilir Ulaşım İnisiyatifi Derneği'nde ülkemizin mobilite altyapısının 'sürdürülebilir' olması için çalışmalar yapıyoruz. Heyecanlı projelerle gelip mevcut değişime katkıda bulunmak istiyoruz" diyor.

YÖNETİM KURULUNA GEÇENLER

İş dünyasında birçok yönetici de üst düzey pozisyonlarından ayrıldıktan sonra kariyerlerine yönetim kurulu üyesi olarak devam ediyor. 12 yıl Doğu Otomotiv Grubu'nun yönetim kurulu başkanlığını yaptıktan sonra Aclan Acar da böyle bir tercihte bulundu. Bugün birçok şirketin yönetim kurulunda tecrübelerini paylaşıyor. Hazım Ellialtı ise 1983 yılında kariyerine Adel Kalemcilik'te başladıktan sonra uzun yıllar Unilever'de üst düzey yöneticilik yaptı. 2006-2008 yıllarında da Eti'nin CEO'luğunu yürüttü. Henüz 47 yaşında da danışmanlığı tercih



ACLAN ACAR

etti. Ellialtı, 2009 yılından bu yana kendi şirketinde tek başına yönetim danışmanlığı yapıyor. Çoğunluğu Türk sermayesi olan şirketlerde yönetim kurulu üyeliği ve ayrıca CEO ve C level yöneticilere mentorluk yapıyor.

Ahmet Bozer, tam 33 yıllık tam zamanlı yöneticilik kariyerinden sonra yönetim kurulu üyesi ola-

HAZIM ELLİALTİ
DANIŞMAN



"ÇALIŞARAK

MUTLU OLUYORUM"

"GEÇMİŞİ YAD EDİYORUZ"

Hızlı tüketimin hızını daha yavaş olan sektörlerle yansıtmak, hala minnettar olduğum Unilever tecrübemi paylaşmak ve yöneticilerin başarılı olmasına katkı sağlamak şu andaki motivasyonum.

Eskiden birlikte çalışıp sevdiğim büyüklerim ve arkadaşlarımla hala görüşüyor ve geçmişini yad ediyoruz. Bazen "Ben olsam şöyle yapardım" gibi düşünceler aklımıza geliyor ama sanırım bu güce değil gençliğe olan özlem.

"DAHA ÖZGÜRÜM"

Bu yıl iş hayatımın 40'ıncı yılını yaşıyorum. Bunun 26 yılında yönetici olarak çalıştım, son 14 yıldır da danışmanlık yapıyorum.

Profesyonel hayatta ne kadar üst düzey yönetici de olsanız mutlaka bir patronunuz var. Ben deneyim ve görüşlerimi zorla kabul ettirmek zorunda kalmayacağım bir yol seçtim. Tek şirkette executive bir rol ile karar vericileri yönlendirmeye gayret etmek farklı, uyumsuzluk durumunda hizmet verdiğim şirketler de ben de devam/tamam kararını alma özgürlüğüne aynı derecede sahibiz. Yani çok daha özgürüm.

"ÇALIŞMA SAATLERİMİ AZALTİYORUM"

Çalışarak mutlu oluyorum. En büyük motivasyonum becerikli ve insani değerlere sahip yöneticilerin gelişimine ve ülkemize değer katmalarına yardımcı olmaya devam etmeyi istiyorum. Şu anda iki Türk ve bir de yabancı sermayeli olmak üzere üç şirketle çalışıyorum. Son bir yıldan beri çalışma saatlerimi azaltmaya başladım, birkaç yıl daha bu tempoyu sürdürüp sonrasında belki 1-2 yönetim kurulu üyeliği ile biraz daha devam edebilirim.

“Su gibi akmayı öğrenmeye çalışıyorum”

AĞAOĞLU GRUBU CEO'SU BURAK KUTLUĞ, GÜNE SABAH 6.00'DA SPORLA BAŞLIYOR. YAZ AYLARINDA YELKEN, KIŞ AYLARINDA SNOWBOARD YAPIYOR. FELSEFE VE TARİH DE İLGİ ALANLARI ARASINDA. HER AY İŞ NEDENİYLE EN AZ İKİ KEZ YURT DIŞINA ÇIKAN KUTLUĞ, GİTTİĞİ YERLERİN YEREL HAYATINI TANIMAK İÇİN DE ÖZEL BİR ÇABA SARF EDİYOR. HAYATI AKIŞINA BIRAKMAK GEREKTİĞİNİ SÖYLEYEN KUTLUĞ, “MÜMKÜN OLDUĞUNCA HER ŞEYİ OLDUĞU GİBİ KABULLENİP ONA GÖRE SU GİBİ AKMAYI ÖĞRENMEYE ÇALIŞIYORUM. BU KONUDA HALA YOLCUYUM. DAHA BİR YERE VARDIĞIMI SÖYLEYEMEM. AMA BUNUN FAYDASINI DA GÖRÜYORUM” DİYOR.



ğaoğlu Grubu CEO'su Burak Kutluğ, tam bir sabah insanı. Güne sabah 6.00'da başlıyor. Koşu ve yürüyüş de sabah rutinleri arasında yer alıyor.

Yoğun iş yaşamına rağmen ilgi alanlarına zaman ayırmayı da ihmal etmiyor. Yelken ve snowboard yapıyor, felsefe ve tarihle ilgileniyor. Son dönemde ailesine de daha kaliteli zaman ayırmaya odaklandığını belirten Kutluğ, “Dostlarım, arkadaşlarım ve ailemle geçirdiğim vakti artık kaliteli geçirmeye çalışıyorum” diyor. Galatasaray da Burak Kutluğ'un en büyük tutkularından biri. Üniversite sınavında tek tercih olarak Galatasaray Üniversitesi'ni yazan genç CEO, Galatasaray Üniversitesi Endüstri Mühendisliği mezunu. Üniversite eğitimi döneminde Galatasaray camiasının içinde olmaktan keyif aldığını anlatan Kutluğ, “Çok ciddi bir arkadaşlık, kardeşlik oluştu. O bağ

bence futbolun veya sporun çok ötesinde. Takım sporları filtreyi kaldırıyor. Ve siz insanların en saf, en öz halini görüyorsunuz” diyor.

Ağaoğlu Grubu CEO'su Burak Kutluğ ile iş dışı yaşamını, ilgi alanlarını ve hayata bakışını konuştuk:

Günün hangi vakti sizin için daha değerli? Hangi vakitlerde kendinize daha fazla zaman ayırabiliyorsunuz?

Bizler profesyoneliz ama patron değiliz. Kendime baktım. Düşüncelerimi ne zaman dinleyebiliyorum? Bunun sabah olduğuna karar verdim. Sabahları çocukluktan beri severim. Çünkü bir dinginliği, sakinliği var. Koşturmacanın başlamadığı, ön hazırlık yaptığım, düşüncelerimi topladığım, önceliklerimi kendime hatırlattığım bir zaman dilimi. Sabah kalkıp önce kendimi dinliyorum. Biraz daha derinleştirdiğimi de düşünüyorum.

MEDIAMARKT İSPANYA CEO'SU FARUK KOCABAŞ ÇOK YÖNLÜ BİR İŞ İNSANI. İŞ-HAYAT DENGESİNİ KURMAYI BAŞARMIŞ BİR İSİM. ÇOCUKLUK YILLARINDAN İTİBAREN GELİŞİMİNİ DESTEKLEYEN FARKLI EVRELER GEÇİRMİŞ. AYDIN'DA BÜYÜRKEN KÜTÜPHANELERDE KEŞFETME DUYGUSUNU PERÇİNLEYEN KOCABAŞ, ARDINDAN ODTÜ'DE FARKLI KULÜP DENEYİMLERİYLE KENDİNİ GELİŞTİRDİĞİNİ SÖYLÜYOR. EŞİYLE BAŞLARDA İKİSİNİN İŞLERİ NEDENİYLE UZAK MESAFE BİR EVLİLİK YAŞADIĞINI, ÇOCUKLARI OZAN EGE'NİN DOĞUMUYLA BİR ARAYA GELDİKLERİNİ BELİRTİYOR. HAFTA İÇLERİ YOĞUN OLAN İŞ İNSANI, HAFTA SONLARINI İSE TAMAMEN AİLESİYLE BİRLİKTE GEÇİRİYOR. LEGONUN DA EN BÜYÜK TUTKUSU OLDUĞUNA DİKKAT ÇEKEN KOCABAŞ, "LEGOYLA KENDİMİ GERÇEKTEN ÇOCUK GİBİ HİSSEDİYORUM" DİYE KONUŞUYOR.

“Lego benim için bir tutku”

Kasım ayı itibarıyla MediaMarkt İspanya CEO'su olarak göreve başlayan Faruk Kocabaş'ın en büyük iki tutkusu lego ve teknoloji. Kocabaş'ın günlük hayatında cep telefonu, tablet ve notebook'un yanı sıra kulaklıklar önem taşıyor. Özellikle kulaklıkların iyi performans sergilemesinden memnun olduğunu söyleyen Kocabaş, “Teknolojide kendi incelemelerimi yapmayı ve iyi bir ürün bulduğumda onu kullanmayı çok seviyorum” diyor. Yoğun temponun içinde kitap okumaya çok fazla zaman ayıramasa da dijital uygulamaları kullanarak her gün sesli kitaplar ve podcastler dinliyor.

Kocabaş'ın bir başka tutkusu da lego. Lego yapma hobisi, kendini çocuk gibi hissettirmesinin yanı sıra kafa boşaltma ve rahatlama imkanı sağlıyor. Faruk Kocabaş,

çalışmayı seven ve kendini motive eden bir yapıya sahip olduğunu ifade ediyor. Yoğun bir çalışma temposuna sahip olan Kocabaş, hafta içi neredeyse her akşam bir iş programının bulunduğu ancak cuma akşamından itibaren işle ilgili bir randevu veya plan yapmadığını belirtiyor. Ailesine zaman ayırmaya özen gösteren ve evde vakit geçirmekten hoşlanan Faruk Kocabaş ile hayatının öne çıkan yönlerini İspanya'daki yeni görevi ve hayatına başlamadan önce konuştuk:

Çocukluğunuz Aydın'da geçti. Nasıl bir çocukluktu? İlgi alanlarınız nelerdi?
Annem ve babam devlet memuru. Özellikle yaz aylarında izin kullanıp tatile gittikten sonra doldurulması gereken oldukça fazla boş zaman kalıyordu. Sokakta arkadaşlarımla

MURAT ÇİFTÇİ

“Bonsai sanatçısı oluyorum”



IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği CEO'su Murat Çiftçi kendini iyi bir botanist olarak tanımlıyor. Yeşilin her tonuyla ilgilendiğini ve doğanın güzelliklerini keşfettiğini ve bunların kendisi için bir tutku haline geldiğini belirten Çiftçi, şöyle devam ediyor: “Ancak, bonsai ağaçları zaman içinde benim için özel bir yere sahip oldu. Başlangıçta sadece bu muhteşem ağaçları koleksiyonumda topluyordum ancak şimdi bu alandaki yeteneğimi geliştirerek bir bonsai sanatçısı olma yolunda ilerliyorum. Bonsai, benim için yeryüzü, cennet, doğa ve insan arasındaki mükemmel bir uyumu temsil ediyor. Bu ağaçlarla iç içe olmak, insanı n kendini doğanın kucaklayıcı dengesinde hissetmesini sağlıyor.”

“ANIN TADINI ÇIKARIYORUM”

“Bonsai ağaçları benim için günlük yaşamın getirdiği stres ve yoğunluktan kaçışın bir tür terapisi. Mindfulness, yani anın tadını çıkarma ve farkındalık, bonsai ağaçlarıyla vakit geçirirken yakaladığım bir duygu. Sürekli olarak zihnimde dönen düşünceleri durdurma ve sadece o anı yaşama fırsatı sunuyor. Bu benim için bir tür ruh dinginliği sağlıyor. Bonsai'nin her biri, bir “tek yaşayan sanat eseri” olarak kabul edildiğinde, bu ağaçlarla vakit geçirmenin ne kadar özel bir anlam taşıdığını daha iyi anlayabiliyorum.”

“BONSAI, BENİ DENGeye GETİRİYOR”

“Bonsai, kesinlikle sabır ve bağlılık gerektiren bir sanattır. Bu özellikleri geliştirmek, iş yaşamındaki zorluklarla başa çıkmamı daha kolay hale getiriyor. Bir bonsai ağacı üzerinde çalışırken, limitlere yaklaştığımda, bu beni tekrar dengeye getirme fırsatı sunuyor. Her bir ağacın özel ihtiyaçları ve büyüme hızı var, bu da beni dikkatli ve sabırlı bir şekilde hareket etmeye teşvik ediyor. Bonsai ile uğraşmak, hem zihinsel hem duygusal olarak sakin ve dengeli kalabilmemi sağlayan bir öğreti haline geldi.”



güzelliği, tarihi ve tüm kültürel zenginliği, bana keşfedilecek sonsuz fırsat olduğu izlenimi veriyor.

● Farklı ülkelere seyahat ettiğinizi söylediniz. Sizi en çok etkileyen ülkeler, şehirler hangileri oldu?

■ Gezme konusunda kendimi güçlü hissetmeme yardımcı olan iyi toplu taşımaya sahip şehirlerden gerçekten hoşlanıyorum. Özellikle İstanbul'da vapura binmeyi çok seviyorum. Ayrıca farklı yerlerinde topluluk duygusu ve kişiliği olan şehirlere de bayılıyorum. Kahve içmekten ve küçük, yerel kafe ve restoranlarda yemek yemekten hoşlanıyorum. Şimdiye kadar ziyaret ettiğim favori şehirlerimden bazıları şunlar oldu: İstanbul, Berlin, Paris ve Şikago.

● Gittiğiniz ülkelerde en çok neleri keşfetmek sizi heyecanlandırıyor?

■ Ziyaret ettiğim şehirlerde, sadece belli başlı turistik yerleri ziyaret etmek yerine, sokaklarda dolaşıp kafelerde vakit geçirebileceğim kadar uzun zaman geçirmeyi seviyorum. Şehirden şehre gidip her yerde sadece birkaç saat geçirmektense bir yerde bir hafta geçirip orayı daha derinden deneyimlemeyi tercih ederim.

● Farklı kültürlerle birlikte yaşamamanın kişisel gelişiminize nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?



"RESİM YAPMAK ZİHNİMİ SAKİNLEŞTİRİYOR"

SANAT SEVGİSİ

Küçük yaşlardan beri sanatı, özellikle de resim ve çizim yapmayı çok sevdim. Hayata dair resim ve çizim yapmanın zihnimi sakinleştirdiğini ve beni etrafımdaki güzelliklere karşı daha dikkatli yaptığını düşünüyorum.

KARİYERE ETKİ

Sanat sevgim, beni üniversitede grafik tasarım okumaya yönlendirdi. Bir sanatçı ve tasarımcı olarak edindiğim deneyim, daha etkili bir iletişimci olma konusunda da yardımcı oluyor.

■ Yeni ülkeleri ziyaret etmek ve oralarda yaşamak nihayetinde anı yaşamama, meraklı olmama yardımcı oluyor ve yeni ortamlara ve zorluklara uyum sağlayabileceğim konusunda bana daha derin bir güven veriyor.

● Bu tecrübelerin size yönetici olarak neler kattığını düşünüyorsunuz?

■ Bu deneyimlerin beni çok yönlü bir insan ve lider yaptığını düşünüyorum. Farklı çalışma tarzlarına ve yeni zorluklara karşı daha açık, meraklı ve uyumluyum. Her zaman yeni bir ortamdan ve yeni bir projeden öğrenilecek bir şeyler vardır. 

■ İş yaşam dengesi, özgün liderlik ve uzun vadeli başarı sağlıyor. Bilirsiniz, işten hiç uzaklaşmayan bir kişinin hem sıkılacağını hem sıkıcı olacağını hatırlatan atasözleri vardır. İş dışındaki hayatımdan aldığım ilham ve enerji, isteyken daha etkin olmamı sağlıyor.

● Sizin için iş stresinden arınma, uzaklaşma yöntemleri nedir?

■ Her zaman düşünce kalıplarım konusunda dikkatli olmaya, benim ve ekibimin kontrolünde olan konulara odaklanmaya çalışıyorum. Hazırlıklı olmak ve zorlukları öngörmek iyi bir şey ama verimsiz ve yorucu bir şekilde aşırı düşünmekten kaçınmaya çalışıyorum.

● Farklı bir ülkede yaşamak sizin için nasıl bir tecrübe oluyor?

■ Yeni yerleri ziyaret ederek ve oralarda yaşayarak kendim ve kendi kültürüm hakkında çok şey öğreniyorum. Burada, Türkiye’de, ana dilimin ve kültürümün dışında çalışmak, doğal ve geleneksel güçlü yönlerim haricinde yeni

yaklaşımlar geliştirmemi sağladı. Ayrıca yardım isteme ve başkalarının uzmanlığına güvenme konusunda daha rahat olmama da yardımcı oldu.

● İlk kez yurt dışı tecrübenizde neler yaşadınız? Sizi korkutan ve heyecanlandıran neler oldu?

■ Babamın işi nedeniyle seyahat çocukluğumun bir parçası olduğu için şanslıyım. Kendisi yakın zamanda emekli oldu, ancak tüm hayatım boyunca ticari havayolu pilotluğu yaptı. Bu bize ailece bazı uluslararası seyahatlere çıkma fırsatı verdi. Yeni bir yerde keşfedilecek çok şey var ve ben bunu çok heyecan ve enerji verici buluyorum! Örneğin yerel yemekleri denemeyi, temel sosyal normları anlamayı, sokakları keşfetmeyi ve bazı turistik yerleri görmeyi seviyorum. Genelde kendine güvenen bir gezginim ve her zaman yerel dilin birkaç temel cümlesini öğrenmeye çalışırım.

● Türkiye’de yaşamayı sevdiniz mi?

■ Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri dışında birkaç aydan fazla yaşadığım ilk ülke. Bu da burayı benim için çok özel bir yer yapıyor. Türkiye’nin



2022 yılında Lilly'nin Türkiye genel müdürü olarak atanan Emily Millette, ilk kez ABD dışında bir ülkeye uzun süreli yerleşti. Türkiye'nin bu anlamda kendisi için çok özel bir yeri var. "Türkiye'nin güzelliği, tarihi ve tüm kültürel zenginliği, bana keşfedilecek sonsuz fırsat olduğu izlenimini veriyor" diyen Millette, şehirleri sokak sokak gezmeyi, yerel yemekleri denemeyi, sosyal hayatı anlamayı çok seviyor. Yeni ülkeleri ziyaret etmenin merak duygusunu geliştirdiğini düşünen Millette, şöyle devam ediyor: "Farklı çalışma tarzlarına ve yeni zorluklara karşı daha açık, meraklı ve uyumluyum. Her zaman yeni bir ortandan ve yeni bir projeden öğrenilecek bir şeyler vardır!"

Emily Millette'yle keşfetme tutkusunu ve Türkiye'deki deneyimlerini konuştuk:

- Yoğun iş hayatında, iş yaşam dengesini kurmak çok önemli ancak zor olabiliyor. Siz bu dengeyi sağlayabildiğinizi düşünüyor musunuz?
- İş yaşam dengesinin hem uzun vadeli başarı

için kritik önem taşıdığına hem zaman zaman başlanmasının zor olduğuna katılıyorum. İsteyken dikkatle odaklanarak ve çalışmadığım zamanlarda hem fiziksel hem zihinsel sınırlar koyarak bu dengeyi bulabiliyorum. İş dışındaysa fiziksel aktivite, kaliteli uyku ve yeni yerler keşfetmek gibi zinde kalmamı destekleyici faaliyetlere öncelik veriyorum.

● Günde kaç saat çalışıyorsunuz? İş dışında kendinize ve ailenize zaman yaratma planınız nedir?

■ Genellikle iş günlerinde 8-9 saat arasında çalışıyorum ve hafta sonları çalışmamaya gayret ediyorum. Ailemin neredeyse tamamı Amerika'nın doğu kıyısında, İstanbul'dan 7-8 saat geride bir zaman diliminde yaşıyor. Bu nedenle telefonla anlamlı bir şekilde ne zaman bağlantı kurabileceğimize dair rutinler geliştirdim. Genellikle her pazar akşamı ailemi anyorum.

● İş yaşam dengesini sağlamanın sizin için olumlu etkileri neler oluyor?



"GÜÇLÜ VE YETENEKLİ HİSSEDİYORUM"

"EGZERSİZ ENERJİ VERİYOR"

Egzersiz, hayatımın önemli bir parçası. Kendimi iyi hissetmeme yardımcı oluyor ve bana enerji veriyor. Bazı pandemi kısıtlamaları egzersiz rutinime yeni zorluklar getirse de fiziksel aktivitenin fiziksel ve zihinsel sağlığım için ne kadar önemli olduğunun da altını çizdi. Kuvvet antrenmanlarını seviyorum. Fiziksel olarak güçlü hissettiğimde, zihinsel olarak da güçlü ve yetenekli hissediyorum.

"YENİDEN KOŞMAYA BAŞLADIM"

İstanbul'da koşmaya yeniden başladım, çünkü güzel bir günde deniz kenarında koşmaktan daha canlandırıcı bir şey yok. Her gün ofisten eve döndüğümde fiziksel olarak aktif bir şeyler yapmayı seviyorum. "Dinlenme günlerimde" bu sadece yürüyüşe çıkmak anlamına gelebiliyor. "Spor günlerimde" squat veya deadlift gibi 3 veya 3 klasik, bileşik hareket yapıyorum. Her hareketin tekrar sayısını ya da ağırlığını artırmaya çalışıyorum.

BESLENME ALIŞKANLIĞI

Bitirdikten sonra kendimi doymuş ve iyi hissetmeme yardımcı olan sağlıklı yemekler yemeye çalışıyorum. Türkiye'de sağlıklı yiyecekler bulmak ve yemek Amerika'ya göre daha kolay. Özellikle Türk çorbalarını, mezelerini ve balıklarını çok seviyorum. Kışın çok fazla mercimek çorbası içiyorum. Tek seferde çok yemek yaparak hafta boyunca tadını çıkarıyorum.

YASIN ÇÖREKCI

Stresten nasıl uzaklaşıyor?

Antika arabalar Sinoz Kozmetik CEO'su Yasin Çörekci için bir tutku. Özellikle 70'li yılların ruhunu yansıtan model arabalara ilgisi var. Bunun yanında antika 73 model yeşil tonlarında w115 Mercedes arabası olduğunu belirten Çörekci için bu arabanın manevi değeri çok yüksek. Bu tutkusunun yanı sıra doğayla, özellikle de hayvan dostlarıyla vakit geçirmeyi çok seviyor. Çörekci, "Çatalca'daki çiftliğimde deprem bölgesinden sahiplendiğim köpeklerim ve bakımını üstlendiğim pek çok hayvan dostum var. Onlarla vakit geçirmek benim için inanılmaz zevkli ve çok iyi bir stresten uzaklaşma yöntemi. Adeta doğal bir terapi niteliğinde" diyor.

Antika arabalara olan tutkusunun çocukluk yıllarından geldiğini belirten Çörekci, şöyle devam ediyor: "Yaş ilerledikçe de zamanın aslında ne kadar büyüdü ve değerli olduğunu o antika arabalara bakarak anlıyorum. Doğa ve hayvanlar ise benim için farklı bir noktada. Düşünür Osho'nun çok sevdiğim bir sözü var: 'Doğadan ne kadar uzaklaşırsan: mutluluktan da o kadar uzaklaşırsın.' Bu söz doğaya ve hayvanlara karşı yaklaşımımı tamamiyle yansıtıyor."

"DOĞA, EMPATİ KURMA YETENEĞİNİ GELİŞTİRİYOR"

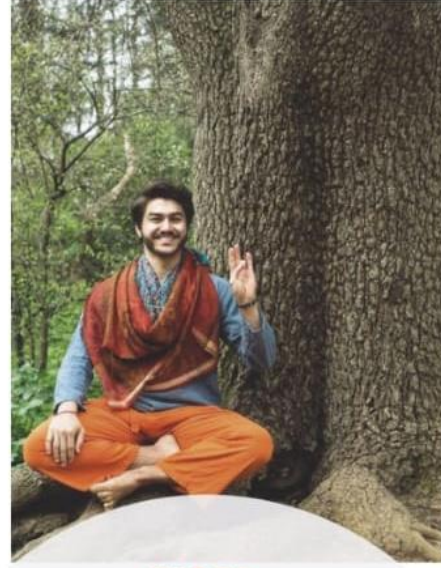
"Sinoz Kozmetik'i 2008 yılında kurdum. Önceliklerim arasında hayvan testlerinin olmadığı ve çevreye zarar vermeyen, sürdürülebilirliğe önem veren bir şirket yaratmak vardı. Bu önceliğim başarıya ulaştı. Doğaya ve hayvan dostlarımıza olan sevgim, direkt olarak şirketimin değerlerinin oluşmasında büyük pay sahibi oldu diyebilirim. İş hayatında özellikle ticaret yapıyorsanız müşteriye anlamak, empati kurmak çok önemli. Doğa ve hayvanlarla iletişim kurduğunuzda empati yeteneğiniz fark etmeden gelişiyor. Bu da hayatınızın her alanına yansıtılıyor."



“Meditasyon ve yoga büyük resme odaklanmamı sağlıyor”

Coinoxs CEO'su Can Azizoglu, 2012 yılında başladığı meditasyon ve yoga tutkusunu 2014'ten bu yana profesyonel eğitmen olarak sürdürüyor. Bali, Kamboçya, Endonezya gibi ülkelerdeki çeşitli kamp organizasyonlarına katıldı. Hindistan'da Dharamsala Manastırı'nda iki aylık eğitim alan ve dünyanın farklı yerlerinde eğitimler veren Azizoglu, meditasyon ve yoganın hayatındaki yerini şöyle anlatıyor:

“Meditasyon ve yoga alanında ülkemizin en değerli temsilcilerinden Çetin Çetintaş'ın yardımcı eğitmenliğini üstlendiğim bu dönemlerde birçok inziva turlarına katıldık. Çetin hocamızla birlikte bir yandan dünyayı gezip bir yandan eğitimler verdik. Hindistan'da Dharamsala Manastırı'nda keşiflerle yaşadığım iki aylık tecrübemde kendimi çok farklı bir zihinsel seviyede hissettim. Bu deneyimlerin sonucunda aktif olarak günlük hayatımda stres yönetimi sağlamak için nefes meditasyonu, yoga ve bedensel farkındalık meditasyonları yapıyorum. Bu sayede zihnimi günlük hayattaki stres akışından arındırıyor ve bakış açımı değiştirip büyük resmi görmeye odaklanabiliyorum.”



“YOGA, KENDİMİZİ TANIMAK İÇİN BİR ÖĞRETMEN”

“Hepimiz kendimizle baş başayız. Hayatımızdaki sorunları çözmek için yoga çok güzel bir öğretmen. Tabii bu yetiler için kendimizle daha fazla baş başa kalmamız ve çaba harcamamız gerekiyor. Zorlandığım tüm süreçleri yoga ve meditasyon sayesinde daha doğru çözümlerle tamamlama fırsatı buluyorum. Çünkü zihnim, odaklanma kabiliyetim güçleniyor. Zaman zaman içinden çıkamadığımız durumlarda kendimizi dinlememiz ve buna göre hareket etmemiz gerekiyor. Yoga ve meditasyon bu durumlarda bizi olabilecek en doğruya yönlendiren bir rehber. Tüm bunları aşabilmek için kendimizi dinlememizin, ruhumuzu beslemenin önemine inanmamız gerektiğini düşünüyorum.”



“Biyografiler şimdiki hayatımın mimarıdır”

Yeni İnci Yönetim Kurulu Başkanı Furkan Atakan'ın en vazgeçemediği tutkusu biyografi okumak. İş hayatına atıldığı günden bu yana biyografi kitapları okumaktan çok büyük keyif alıyor. 20'li yaşlarında yani iş hayatına atıldığı dönemle paralel olarak biyografi okumaya başladı. Yeni iş hayatına atıldığı bu dönemde ilhama ve motivasyona çok ihtiyacı olduğunu söyleyen Atakan, “Başarılı insanların hayatlarını okumak, onların geçtiği yollardan kendime dersler çıkarmak beni oldukça motive ediyor. Biyografiler, şimdiki başarımın mimarlarındandır” diyor.



“ASLA PES ETMEMEYİ ÖĞRENDİM”

“Biyografilerde okuduğum hikayeler, bana asla pes etmemem gerektiğini öğretti. Risk ve daha sağlıklı kararlar almayı ve hatta duygusal olarak da daha güçlü olmamı sağladı. Kısacası, bu kitaplar bana iş dünyasında başarılı bir iş insanı olmak için hangi yollardan geçerek neler yapmam gerektiği konusunda bana yol gösterdi.”

OSMAN KOÇ

“Basketbol topuyla uyuyakalıyordum”



Basketbol oynamak ve rüzgar sörfü yapmak, techasaY CEO'su Osman Koç için vazgeçilmez. Koç, 37 yıldır basketbol oynadığını söylüyor. İlkokul yıllarında okul bahçesinde potalara top atmaya çalışan ve okula top sektirerek giden, hatta bazen geceleri basketbol topu ile uyuyan Koç şöyle devam ediyor: “Basketbol oynamak, kazanabilmek için

iyi hazırlanmak, centilmence mücadele edebilmek gibi konulardaki değer yargılarınızın gelişmesine katkı sağlıyor. Ekip olarak hareket edebilmek ve hiçbir zaman mücadeleden vazgeçmemek gerektiğini öğrendim.”

Koç, rüzgar sörfüne ise 35 yıl önce başladı. “Sörf, birlikte doğanın hem güzel hem zor hem de tehlikeleriyle birlikte yaşamayı öğrenebileceğiniz ve aynı zamanda hızlı karar verebilme yeteneklerinizi geliştirebileceğiniz bir hobi” diyor.

“TAKIM RUHUMU GELİŞTİRDİ”

“Uğraştığım sporlar, öz motivasyon, ekip olabilmek kültürünün yerleşmesi ve zorluklarla mücadele ederken stres altında da hızlı karar verebilme yetilerimi geliştirmesi açısından çok önemli katkılarda bulundu. Takım ruhunu her an hissetmem ve bulunduğum ekiplerin başarısı için tüm arkadaşlarıma sağlayabileceğim en üst seviyede destek verebilme gücünü kendimde bulabilmemi sağladı.”



SEL-CEN GÜR



“Bestelerimi sanatçılar seslendiriyor”

Kitaplar ve yazı dünyası, Doğan Sigorta ve Brokerlik CEO'su Selcen Gür için çocukluğundan bu yana bırakmadığı bir tutku. Gür, Almandan iki kitap çevirdikten sonra, kendi yazılarını da yazmaya başlamış. Hatta gençlik yıllarında yazıları Cosmopolitan Dergisi'nde yayınlanmış. Sonrasında Posta Gazetesi'nde köşe yazdığını söyleyen Gür, “En sonunda Tara Kitap'ı kurarak bir hayalimi gerçekleştirdim. Pandemide ‘Sır ve Gölge’ isimdeki ilk romanımı yazdım. Bunların her biri beni duygusal olarak besledi ve içimdekileri ifade etme imkanı yarattı ki bence buna hepimizin ihtiyacı var” diyor.

“HOBİLERİMLE AKIŞTA KALIYORUM”

“Sigorta sektöründe her gün hasarlar ve acı haberlerle muhatap olduğumuz için psikolojimizi sağlam tutmamız gerekiyor. Günümüzde hangi sektörde olursak olalım iş yaşamı çok yıpratıcı. Bu yüzden psikolojik sermayemizi korumamız her zamankinden daha kıymetli. Ben kendi adıma zamanın nasıl geçtiğini fark etmediğim, akışta olduğum aktiviteleri hayatımda tutmaya çalışıyorum. Bu tür faaliyetlerle zihni başka yerlere yönlendirmenin iyileştirici olduğunu düşünüyorum.”

Okumanın ve yazmanın kendisini hep mutlu ettiğini belirten Gür, “Son yıllarda şarkı sözü ve beste yapmaya da merak sardım. Mustafa Sandal, Öykü Gürman, Nihan Akın, Şebnem Tovuzlu, Gökhan Bölükçü bestelerimi seslendirdi” diyor.



ORGANİZASYONLARDAKİ 3 BÜYÜK SORUN

FAZLA LİDERLİK

Bireyselliğin aşırı vurgulanması ve bireylere aşırı odaklanma eğilimi var. Bu kişilerden her şeyi kurtarmaları ve her şeyi yapmaları bekleniyor. Oysa çok daha fazla iş birliği ve topluluk bilinci gerekiyor. Liderlikten çok yönetime dönmek gerekiyor.

BORSA BASKISI

Hissedar beklentileri ve borsadaki günlük dalgalanmalar, şirketleri uzun vadeli stratejiler yerine kısa vadeli kazançlara odaklanmaya teşvik ediyor. Ancak birçok ürün geliştirme faaliyeti ve büyük değişiklikler uzun sürede gerçekleşir. Organizasyonların sadece günlük hisse senedi fiyatlarına değil, uzun vadeli sürdürülebilirliğe de odaklanmaları önemli.

NARSİZİZM

Narsisizm, iş dünyasında yaygın bir sorun. İnsanlar her şeyin başlangıcı ve sonu olduklarını düşünüyor. Üst düzey yöneticilerin çalışanlarına göre çok daha yüksek maaşlar alması bu sorunu yansıtıyor. Bana göre kendisine çalışanlarından yüzlerce kat daha fazla ödenmesini kabul eden herhangi bir üst düzey yönetici lider değildir.

için kritik öneme sahip, ancak bu süreçlerde bazı zorluklarla karşılaşabiliriz. Organizasyonlar hızla değişen bir dünyada faaliyet gösterdiklerinden uzun vadeli planlar oluşturmak zor olabilir. Özellikle teknoloji ve pazar dinamikleri hızla evriliyorsa liderlere stratejik planlarını esnek ve adapte edilebilir hale getirmelerini öneririm. İkincisi, organizasyonlar genellikle farklı departmanlar ve ekipler arasında iletişim eksikliği yaşar. Bu iletişim eksikliği verimliliği düşürebilir. İyi bir lider, bu bağlantıları güçlendirerek ve iş birliğini teşvik ederek bu zorluğun üstesinden gelebilir.

Son olarak, performans ölçümü ve metrikler organizasyonlar için önemli. Ancak liderler doğru metrikleri seçmeli ve organizasyonun hedeflerine uygun şekilde kullanmalılar.

Liderler için önemli bir beceri olan planlama, organizasyonların hızla değişen bir dünyada karmaşık stratejiler geliştirmek zorunda olduğu bir zorluk. İşte bu noktada stratejik planlama süreçlerini dikkatli bir şekilde yönetmek gerek. Amazon'un CEO'su Jeff Bezos, müşteri memnuniyetini odak noktasına alarak şirketin başarısını ölçmüş ve bu metriklere dayalı stratejiler geliştirmişti.

● Bu metrikleri doğru şekilde seçmek ve kullanmak için neler yapmak gerek?

■ Öncelikle organizasyonun hedeflerini ve stratejilerini net bir şekilde anlamak gerekir. Seçilen metriklerin ölçümünü düzenli olarak yapmak önemli. Verilerin düzenli olarak toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması gerekli. Bu, organizasyonun performansının izlenmesini sağlar. Ancak unutulmaması gereken bir şey var, metrikler sadece bir araçtır. Gerçek başarı, bu metriklere

dayalı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla elde edilir. Bu nedenle liderler, doğru metrikleri seçmek ve bunları stratejileri yönlendirmek için kullanmak konusunda dikkatli olmalı. General Motors'un CEO'su Mary Barra, şirket içi iş birliğini artırarak ve ayrılmış birimler arasındaki iletişimi güçlendirerek başarı elde etti. Google'ın reklam gelirleri ve Facebook'un kullanıcı katılımı gibi metrikler, bu şirketlerin başarılarını değerlendirmek için kullanıldı.

● Liderler yeni dönemde belirsizlikle nasıl başa çıkabilir?

■ Esneklik ve adaptasyon yeteneklerini geliştirmeliler. Belirsizlikle başa çıkmak için geleceği tahmin etme yeteneği önemli. Bu, organizasyonların daha iyi plan yapmasına ve kriz durumlarına hazırlıklı olmasına yardımcı olabilir. Belirsizlik dönemlerinde, açık iletişim ve ekip çalışması organizasyonun direncini artırabilir. Microsoft'un CEO'su Satya Nadella, şirketi eski bir yazılım devinden bulut bilişim ve hizmetlere odaklı bir organizasyona dönüştürmek için liderlik etti. Benzer şekilde IBM'in CEO'su Arvind Krishna, şirketin bulut bilişim ve yapay zeka alanlarına odaklanan bir stratejiyi benimsemesini sağladı ve şirketin başarısını artırdı. **C**

(UN DESA), "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarında İlerleme: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği 2023 Durum Raporu"nu yayımladı. Rapora göre mevcut hızda ilerlendiği takdirde 2030'a gelindiğinde dünya nüfusunun yüzde 8'ini oluşturan 340 milyondan fazla kadın ve kız çocuğu, aşırı yoksulluk içinde yaşayacak. Rapor, liderlik pozisyonlarındaki kadınların oranının da değişmediğini gösteriyor. Parlamento'larda yüzde 27,6, yerel yönetimlerde yüzde 35,5, iş dünyasında üst düzey pozisyonlarda yüzde 28,2 oranında kadın bulunuyor.

İcrada eşitliği sağlayan 13 şirket (2022 yıl sonuna göre)			
Şirket	İcra kurulu üye sayısı	İcra kurulundaki kadın üye sayısı	İcra kurulunda kadın oranı (%)
1 AbbVie	16	11	68,8
2 Aktif Bank	11	7	63,6
3 Bahçeşehir Koleji	10	6	60,0
4 Vodafone	10	6	60,0
5 Porland	5	3	60,0
6 Eko Lojistik	7	4	57,1
7 Mey Diageo	7	4	57,1
8 Akbank	14	7	50,0
9 Boyner Büyük Mağazacılık	14	7	50,0
10 Nova Fashion Group	4	2	50,0
11 QNB Sigorta	8	4	50,0
12 Bayer Türkiye	8	4	50,0
13 TAV İşletme Hizmetleri	6	3	50,0

Not: İcra kurulunun en az yarısı kadınlardan oluşan şirketler listede yer alıyor.

Kadınlar ve erkekler arasındaki iş gücü ve gelir uçurumu da hala yüksek seviyede. Dünya genelinde erkeklerin kazandığı her 1 dolara karşılık kadınlar 51 sent kazanıyor. İş yaşamının en verimli dönemindeki erkeklerin yüzde 90'ı iş gücüne katılırken, bu oran kadınlarda 61,4. Mevcut ilerleme hızında, bir sonraki neslin kadınları ortalama olarak erkeklerle göre günde 2,3 saat daha fazla ücretsiz bakım ve ev işi yapacak.

Bu tabloda Capital'in gelenekselleşen araştırması "Kadın Dostu Şirketler" in 11'incisini açıklıyor. Araştırmamızda bu kez kadınların daha az yükselme şansı elde ettiği fonksiyonlara liderlik eden, bu pozisyonları dolduran kadınlara odaklandık.

BİTMEYEN ÖNYARGILAR

Türk iş dünyasında kadın liderlere daha çok insan kaynakları, pazarlama ve kurumsal iletişim birimlerinde rastlıyoruz. BT, satın alma, finans, tedarik zinciri, satış, hukuk gibi fonksiyon liderlerine baktığımızdaysa erkek egemen bir dünyadan söz edebiliriz. Stanton Chase İstanbul Yönetici Ortağı Merve Yücealpan, kadınların bazı pozisyonlarda ve alanlarda daha az görülmesini şöyle açıklıyor:

"Cinsiyet eşitsizliği, toplumsal normlar, cinsiyet temelli ayrımcılık, kadınların erkek egemen sektörlerde daha az temsil edilmesi, bu durumun nedenleri arasında. Bazı pozisyonlarda ve alanlarda kadınları daha az görmemizin beceri ve yeteneklerinden kaynaklı yanlış inançlardan kaynaklı olduğunu söyleyebiliriz. Cinsiyete bağlı pek çok engel

"KADINLARIN EŞİT KATILIMI OLMAZSA OLMAZ"

ÇAĞLAR GÖĞÜŞ

DOĞAN HOLDİNG CEO'SU

"ATATÜRK'ÜN ARMAĞANI"

Cumhuriyetimizin 100'üncü yıldönümünü kutlamanın kıvançını ve mutluluğunu yaşıyoruz. Atatürk'ün Cumhuriyeti ilan etmeden önce 1923'ün Şubat ayında İzmir İktisat Kongresi'nde söylediklerinden çok ilham alıyorum. "Ekonomi demek, her şey demektir, yaşamak için, muftu olmak için, insan varlığı için ne lazımsa onların hepsi demektir. Ziraat demektir, ticaret demektir,

çalışma demektir, her şey demektir" sözü, bizler için rehber niteliğinde. Kadın-erkek gözetmeksizin eşit haklarla, eşit fırsatlarla çok çalışmak Cumhuriyetimizin temel değerleri arasında yerini almıştır. Bu temel hak, Atatürk'ün kadınlara armağanıdır.

LİDER KADINLAR

Atamızın "omuzlar üzerinde göklere yükselmeye layık" gördüğü kadınlar, bugün Doğan Holding'de ve tüm iştiraklerimizde, bu anlayışın hem somut birer temsilcisi hem yılmaz savunucularıdır. Doğan Holding'de 8 başkan yardımcımızın 4'ü kadın. Baş hukuk müşaviri, İnsan kaynakları başkan yardımcısı, kurumsal iletişim ve sürdürülebilirlik başkan yardımcısı ile finansal raporlama ve bütçe analizi başkan yardımcısı gibi önemli pozisyonların başındalar. Ayrıca grup şirketlerimizden Doğan Yayınları,

HepsiEmlak, Bodrum Marina ve Aydın Doğan Vakfı'nın CEO'ları da kadın.

HEDEF YÜZDE 40

Grubumuzda yöneticilerimizin yüzde 36'sı kadın ve 2025 sonu itibarıyla bunun en az yüzde 40 olmasını hedefliyoruz. Yetenek yönetimi programları aracılığıyla kadın çalışan sayımızı artırmak ve yedekleme planlamaları için çalışmalar yürütüyoruz. İşe alımlarda, uygun yeteneklerin ve niteliklerin bulunması halinde kadın adaylara öncelik, temel ilkelermizden. Doğan Holding bünyesinde her kademede var olan ve büyük katma değer yaratan kadınlar, elde ettiğimiz başarıların ortak mimarı. Unutmayalım ki ülkemizin sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve refahı için kadınların eşit şartlarda iş dünyasına katılımı olmazsa olmaz.

“Kadın istihdamında toplumsal bir dönüşüme öncülük etmek için çalışıyoruz”

SANOFİ’NİN NADİR HASTALIKLAR, NÖROLOJİ, İMMÜNOLOJİ, HEMATOLOJİ VE ONKOLOJİ ALANLARINA ODAKLANAN ÖZELLİKLİ TEDAVİLER İŞ BİRİMİNİN TÜRKİYE, İRAN VE LEVANT BÖLGELERİNİN LİDERLİĞİNİ PELİN YUNUSOĞLU YÜRÜTÜYOR. ŞİRKETTEKİ 21. YILINI GERİDE BIRAKAN YUNUSOĞLU AYNI ZAMANDA SANOFİ TÜRKİYE’NİN İLK KADIN İŞ BİRİMİ GENEL MÜDÜRÜ. PELİN YUNUSOĞLU İLE HEM BU ALANDAKİ DENEYİMLERİNİ HEM DE GENÇ YÖNETİCİ ADAYLARINA IŞIK TUTACAK ÇALIŞMALARI VE TAVSİYELERİ ÜZERİNE KONUŞTUK



Öncelikle sizi tanıyabilir miyiz?

Üsküdar Amerikan Lisesi’ni bitirdikten sonra, 1997’de İstanbul Teknik Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği Bölümü’nden mezun oldum. Daha sonra Koç Üniversitesi’nde

İşletme Yüksek Lisans Programı’nı tamamladım. Kariyerime 1999’da Ernst & Young’da yönetim danışmanı olarak başladım. 2002 yılında ise Sanofi’deki ilk görevim olan Fiyatlandırma ve Projeler Sorumlusu olarak finans departmanında çalış-

SANOFİ TÜRKİYE,
İRAN VE LEVANT
ÖZELLİKLİ
TEDAVİLER
GENEL MÜDÜRÜ
PELİN YUNUSOĞLU

sanofi

maya başladım. Bugüne kadar Sanofi’de İş Geliştirme Müdürü, Satış Mükemmeliyeti Müdürü, İş Mükemmeliyeti Direktörü, Diyabet ve Kardiyovasküler İş Birimi Direktörü ve Özellikli Tedaviler İş Birimi Direktörü görevlerini yürüttüm. Nisan 2020’den bu

Kadın yönetici dostu 22 grup			(2022 yıl sonuna göre)
Grup	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)
1 Anadolul	11.180	3.761	33,6
2 Koç	5.044	1.439	28,5
3 Fiba	2.523	1.263	50,1
4 TAV	2.684	794	29,6
5 Doğan	1.100	396	36,0
6 Yıldız	941	214	22,7
7 Zorlu	836	205	24,5
8 Akkök	494	149	30,2
9 Boyner	438	130	29,7
10 Eczacıbaşı	347	121	34,9
11 Borusan	453	104	23,0
12 Bilkent	337	89	26,4
13 Yaşar	278	80	28,8
14 Hayat	219	67	30,6
15 Çelebi	254	61	24,0
16 Global Yatırım	198	55	27,8
17 Alarko	219	45	20,5
18 Kale	190	42	22,1
19 Dedeman	147	32	21,8
20 Sarkuysan	120	31	25,8
21 İnci	125	31	24,8
22 Abaloğlu	55	7	12,7

Not: Tabloda sıralama kadın yönetici sayısına göre yapıldı.



ÜLFET
BAYKENT UYSAL



PINAR
KURİŞ

ÜÇ ÖRNEK ŞİRKET

Toplumsal cinsiyet eşitliği alanında örnek ve lider bir diğer şirket Mey Diageo. Mey Diageo'da 7 kişilik icra kurulunun 4 üyesi kadınlardan oluşuyor. Mey Diageo İK Direktörü Ülfet Baykent Uysal, nasıl başardıklarını şöyle anlatıyor:

"Spesifik örnekler vermek isterim. Mesela satış ve tedarik zinciri departmanımızla kadın aday havuzumuzu genişletmek ve fabrika çalışanlarımızın yüzde 50'sinin kadın çalışanlardan oluşması için çalışmalar yapıyoruz. Yeniden Biz Derneği tarafından düzenlenen Cumhuriyetin 100. Yılında 1000 Kadın Projesi'nde yer alarak yönetim seviyesinde liderlik havuzunu destekleyecek kadın çalışanlar için ek kadro yaratıyor ve iş hayatına ara vermek durumunda kalmış deneyimli kadınlara destek vererek rol model oluyoruz."

Boyner Büyük Mağazacılık, kadınların rol fark etmeksizin üst kademelerde temsil edildiği bir diğer şirket. Bu roller içinde e-ticaret, BT, İK, mali işler, iç denetim, planlama, mağazalar, pazarlama da yer alıyor. Boyner Büyük Mağazacılık Pazarlama ve Marka Yönetimi Genel Müdür Yardımcısı Nurçin Koçoğlu, şöyle anlatıyor:

"Tavsiyem, kadınların kariyer yolculuklarında kendilerine güvenmeleri ve hedeflerine sadık kalmaları. Hala toplumsal cinsiyet normlarının baskısına maruz kalıyorsak bu fısılları kendimize olan inancımızla duymazdan gelebiliriz. Kırdığımız zincirlerimizi tekrar birleştirmek isteyenlere karşı başarılarımızla cevap verdiğimizizi düşünüyorum."

QNB Sigorta Genel Müdürü Pınar Kuriş, QNB Sigorta'da genel müdürlük, bilgi teknolojileri, operasyon ve çözüm merkezi, insan ve kültürle sağlık fonksiyonlarının liderlerinin kadın olduğunu anlatıyor ve "Öncelikle toplumun çizdiği 'Yapılamaz, yapamazsın' sınırlarından kendimizi kurtarmamız gerektiğine inanıyorum. Tüm zorluklar karşısında pozitif düşünmenin, yeni bakış açılarına açık olmanın ve merak duygusunu her zaman koruyarak yeni yöntemler araştırmanın kariyer gelişimini desteklediğine inanıyorum" diyor. 

"DÜNYA ORTALAMASININ BİLE ÜSTÜNDEYİZ"

ÖZLEM DAĞ

BAHÇEŞEHİR KOLEJİ
GENEL MÜDÜRÜ

"ORANI KORUYACAĞIZ"

10 kişilik icra kurulumuzda 6 kadın üye görev yapıyor. Finanstan insan kaynaklarına, BT'den pazarlamaya tüm ekiplerimizde kadın yöneticilerimiz ağırlıkta. Kurumumuzda her kademe kadın istihdam oranı, Türkiye hatta dünya ortalamasının üzerinde ve böyle olmaya devam edecek. Her yıl norm kadrolarımız belirlenirken planlamalarımızı kadın çalışan oranımızı

korumaya ve artırmaya yönelik yapıyoruz

"BİRBİRİNİ DESTEKLEMELİ"

Yeni açılan yönetici kadrolarında kadın yönetici oranımızı artıracak aksiyonlar alıyoruz. Kadın çalışanlarımızı bu programlara başvurmaları için teşvik ediyor, programlarda kendilerine öncelik tanıyoruz. Kadın yönetici olmak, yönetici vasıflarınızdan da öte toplumda birbirimize karşı bazı sorumlulukları kendiliğinden getiriyor. Bu nedenle özellikle kadınların iş hayatında da yaşamın her alanında da birbirini desteklemesinin, sürdürülebilir başarının anahtarı olduğunu düşünüyorum.

“DENGELERİ KORUYARAK PES ETMEDEN İLERLEDİM”

PELİN HÜRCAN ALPAY

ACIBADEM SAĞLIK GRUBU BİLGİ SİSTEMLERİ DİREKTÖRÜ

NASIL BİR İŞ ORTAMI?

BT sektörü, mesai sonrası çalışma süresi oldukça fazla olan bir alan. Bu da aile hayatındaki dengeleri sağlıklı kurmak anlamında kişiyi oldukça zorluyor. Tüm dengeleri koruyarak pes etmeden emin adımlarla ilerlemek gerekiyor. Bu alanda yükselmek ve kariyer yapmak isteyen kadınlara tavsiyem kadın erkek eşitliğine inanan ve onları destekleyen iş ortamlarını seçmeleri, kendi ekiplerinde kadınlara da fırsat eşitliği sağlamaları ve desteklemeleri.

“YETENEKLER ÖN PLANDA”

Acibadem, çalışanların kariyer basamaklarında yükselmesinde yetenek, bilgi ve birikimi ön plana çıkaran bir kurum. Bilgi sistemleri, hemşirelik hizmetleri, hasta hizmetleri, kurumsal iletişim, kalite, çağrı merkezi, operasyonel verimlilik, strateji ve iş geliştirme, uluslararası hasta hizmetleri ve operasyon, branş süreç yönetimi, fatura kontrol ve takip ile şirketler hukuku direktörlerimiz kadın. Ayrıca Lifeclub iştirak şirketimizin genel müdürü de kadın.



dınların sürdürülebilir istihdamına fırsat yaratacak sektörel uygulamaları devreye almak gerekiyor. Kamu ve özel sektörde pozitif ayrımcılık uygulamaları yaygınlaştırılmalı” diyor.

HEDEF KOYMAK DESTEKLİYOR

Kadınların liderlik pozisyonlarında daha görünür olmalarında şirketlerin hedef koyması çok önemli. Örneğin Vodafone, bu sayede önemli sonuçlar almış. Bireysel iş birimi, kurumsal iş birimi, bilgi teknolojisi, insan kaynakları, finans, hukuk ve kurumsal güvenlik, Vodafone Türkiye’de kadınların liderlik ettiği temel fonksiyonlar. İcrada kadının en güçlü olduğu 3’üncü şirket olan Vodafone Türkiye’nin CEO’su Engin Aksoy, “Liderlik koltuklarında çeşitliliği artırmak için başta gençlik programlarımızla tüm işe alım süreçlerimizde çeşitlilikle ilgili kendimize hedefler koyuyoruz, fırsat eşitliği sağlamak adına pek çok aksiyon alıyoruz” diyor. Aksoy, globalde de Vodafone Grubu’nun 2025’e kadar kadınlar için dünyanın en iyi işvereni olmayı, 2030 yılına kadar da yönetimde ve liderlik rollerinde kadın oranını yüzde 40’a çıkarmayı hedeflediğinden bahsediyor.

İcrada kadının en güçlü olduğu bir diğer şirket, Ecol Lojistik. Şirketteki kariyerine kargo bölümü sorumlusu olarak başlayan ve inanılmaz bir başarı hikayesine imza atan Gülçin Poyraz, bugün şirketin insan kaynakları genel müdürü. Poyraz, hikayesini ve nasıl başardığını şöyle anlatıyor:

“Aslında zor olan, önyargıların kırılması. Ecol’deki iş hayatıma başladığımda kargo bölümümüzden sorumluydum. İnsan kaynaklarına entegre oluşum aslında olaylara verdiğim reaksiyonlara dayandı. 3 yıllık bir plan hazırladım ve buna ‘Çoban Yıldızı’ projesi dedim. Çoban yıldızı sadece güneş doğmadan ya da batmadan önce gözle görülür. Temelde bir dönüşümün habercisidir. Bu şekilde

başlattığımız dönüşüme, gücünü kadınlardan alan bir ekip kurarak başladım. Şu anda insan kaynakları ve genel hizmetler bünyesindeki birimlerimizde ağırlıklı olarak kadın yöneticilerimiz mevcut. Kadınların karşılaştıkları zorluklar erkeklerle aynı ölçüde değil. Kadınlar işin zorluklarının yanında psikolojik baskılar gibi mental engellerle de yüzleşmek durumunda kalıyor.”

Kadın çalışan dostu 23 grup

(2022 yıl sonuna göre)

Grup	Toplam çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)
1 Koç	114.677	33.001	28,8
2 Yıldız	64.205	28.303	44,1
3 Anadolu	65.176	22.566	34,6
4 TAV	39.662	10.709	27,0
5 Zorlu	33.888	10.505	31,0
6 Bilkent	29.867	7.996	26,8
7 Fiba	13.009	5.828	44,8
8 Doğan	15.000	4.200	28,0
9 Boyner	6.337	2.828	44,6
10 Çelebi	11.262	2.603	23,1
11 Eczacıbaşı	9.553	2.240	23,4
12 Borusan	13.901	2.133	15,3
13 Yaşar	7.500	1.420	18,9
14 Kale	5.847	1.366	23,4
15 Akkök	6.538	1.023	15,6
16 Saran	3.500	875	25,0
17 Alarko	7.471	865	11,6
18 Hayat	3.905	770	19,7
19 Dedeman	1.382	403	29,2
20 Global Yatırım	1.510	305	20,2
21 İnci	3.166	304	9,6
22 Abaloğlu	1.241	259	20,9
23 Sarkuysan	1.600	109	6,8

Not: Tabloda sıralama kadın çalışan sayısına göre yapıldı.

Kadın yönetici dostu 100 şirket

(2022 yıl sonuna göre)

Şirket	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)
1 LC Waikiki	5.430	2.380	43,8
2 Migros	6.628	2.113	31,9
3 Gratis	1.571	1.489	94,8
4 İş Bankası	3.464	1.475	42,6
5 BIM	3.694	1.294	35,0
6 Yapı Kredi	2.590	1.270	49,0
7 Sofra Compass Grup	2.401	1.205	50,2
8 TAB Gıda	2.789	1.016	36,4
9 Garanti BBVA	1.911	756	39,6
10 Defacto	1.772	756	42,7
11 Mavi	1.437	740	51,5
12 Denizbank	1.692	587	34,7
13 QNB Finansbank	1.243	547	44,0
14 ING Türkiye	1.310	542	41,4
15 Koton	947	525	55,4
16 Medicana Sağlık Grubu	793	523	66,0
17 Memorial Sağlık Grubu	741	485	65,5
18 İpekyol Group	518	442	85,3
19 Beymen Grup	894	406	45,4
20 Şişecam	1.416	386	27,3
21 Acıbadem Sağlık Hizmetleri	720	372	51,7
22 Anadolu Restoran İşletmeleri	924	347	37,6
23 Akbank	1.139	346	30,4
24 Vodafone	938	335	35,7
25 Penti	397	307	77,3
26 Bilfen Eğitim Kurumları	445	301	67,6
27 Trendyol	801	301	37,6
28 PWC	657	285	43,4
29 Anadolu Efes Biracılık	875	284	32,5
30 Uğur Okulları	612	265	43,3
31 Bahçeşehir Koleji	474	256	54,0
32 Watsons Türkiye	403	250	62,0
33 MLPCare	546	222	40,7
34 Netlog Lojistik	430	220	51,2
35 English Home	371	204	55,0
36 CarrefourSA	823	188	22,8
37 Şok Marketler	1.197	183	15,3
38 EY Türkiye	409	176	43,0
39 Aktif Bank	405	176	43,5
40 A101	1.109	164	14,8
41 Unilever	332	162	48,8
42 Koçtaş	694	153	22,0
43 Aydınlatı Hazır Giyim	590	149	25,3
44 Flo	451	141	31,3
45 Hepsiburada	382	134	35,1
46 Eti Gıda	577	134	23,2
47 Atasun Optik	328	134	40,9
48 Suwen	145	134	92,4
49 BSH Ev Aletleri	483	131	27,1
50 Odeabank	267	127	47,6

Şirket	Toplam yönetici sayısı	Kadın yönetici sayısı	Kadın yönetici oranı (%)
51 Ceva Lojistik	490	115	23,5
52 Coca-Cola İçecek	395	115	29,1
53 Anadolu Sigorta	240	114	47,5
54 Limak Yatırım	552	111	20,1
55 Yataş	289	111	38,4
56 Shell&Turcas Petrol	258	106	41,1
57 Abdi İbrahim İlaç	254	99	39,0
58 TGS Yer Hizmetleri	565	96	17,0
59 Doğa Koleji	170	91	53,5
60 Sanofi Sağlık Ürünleri	215	89	41,4
61 Anadolubank	258	87	33,7
62 RC Rönesans İnşaat	522	86	16,5
63 İçtaş İnşaat	597	82	13,7
64 Sun Tekstil	145	81	55,9
65 Ekol Lojistik	290	77	26,6
66 D&R	244	73	29,9
67 ISS Türkiye	232	72	31,0
68 Kordsa	230	72	31,3
69 Borusan CAT	290	68	23,4
70 Karaca Grup	188	64	34,0
71 Mplus	124	63	50,8
72 Mey Diageo	159	63	39,6
73 Boyner Büyük Mağazacılık	186	62	33,3
74 Siemens Türkiye	217	59	27,2
75 Ünlü&Co	129	59	45,7
76 Tüpraş	299	58	19,4
77 Bayer Türkiye	138	58	42,0
78 Almaxtex Tekstil	123	57	46,3
79 Aselsan	343	56	16,3
80 Mercedes-Benz Türk	250	54	21,6
81 Borusan Otomotiv	118	51	43,2
82 Türkiye Finans	415	50	12,0
83 Aksa Jeneratör	248	50	20,2
84 AbbVie	103	49	47,6
85 Metro Türkiye	145	48	33,1
86 Anadolu Hayat Emeklilik	104	48	46,2
87 Fiba Perakende	97	47	48,5
88 Şölen Çikolata	244	46	18,9
89 Süttaş	219	46	21,0
90 Alternatifbank	115	45	39,1
91 Avon Türkiye	62	45	72,6
92 MediaMarkt	90	43	47,8
93 Toros Tarım	165	43	26,1
94 TEI-Tusaş Motor Sanayi	243	42	17,3
95 Asaş Alüminyum	192	41	21,4
96 QNB Sigorta	78	40	51,3
97 İlko İlaç	144	40	27,8
98 Limak İnşaat	206	40	19,4
99 Havelsan	192	38	19,8
100 İndeks Bilgisayar	94	38	40,4

Not: Sıralama kadın yönetici sayısına göre yapıldı.

Kadın çalışan dostu 100 şirket

(2022 yıl sonuna göre)

Şirket	Toplam çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)
1 A101	68.112	36.618	53,8
2 BIM	73.976	34.480	46,6
3 LC Waikiki	56.800	33.500	59,0
4 Şok Marketler	45.293	23.120	51,0
5 ISS Türkiye	43.880	20.026	45,6
6 Migros	45.046	18.170	40,3
7 Acıbadem Sağlık	24.373	16.219	66,5
8 Sofra Compass Grup	30.752	12.870	41,9
9 MLPCare	18.930	12.048	63,6
10 İş Bankası	23.309	11.782	50,5
11 Bahçeşehir Koleji	15.342	11.046	72,0
12 Garanti BBVA	18.543	10.253	55,3
13 Yapı Kredi	15.431	9.607	62,3
14 Halk Bankası	20.781	9.361	45,0
15 Ziraat Bankası	24.484	9.244	37,8
16 Vakıfbank	16.961	8.567	50,5
17 Defacto	13.600	8.146	59,9
18 Uğur Okulları	10.500	7.650	72,9
19 Denizbank	13.140	7.153	54,4
20 Netlog Lojistik	16.000	6.800	42,5
21 Akbank	12.717	6.624	52,1
22 QNB Finansbank	11.426	6.594	57,7
23 Flo	14.616	6.376	43,6
24 Koton	8.495	5.910	69,6
25 Bilfen Eğitim Kurumları	8.383	5.483	65,4
26 Gratis	6.224	5.386	86,5
27 Mplus	7.861	5.304	67,5
28 TAB Gıda	13.076	5.197	39,7
29 Memorial Sağlık Grubu	8.197	5.165	63,0
30 TEB	8.723	4.786	54,9
31 Medicana Sağlık Grubu	7.703	4.523	58,7
32 Tepe Servis ve Yönetim	8.027	4.414	55,0
33 CarrefourSA	10.663	4.247	39,8
34 Penti	4.284	3.624	84,6
35 TGS Yer Hizmetleri	17.274	3.587	20,8
36 Mavi	5.670	3.316	58,5
37 Securitas Güvenlik	20.948	3.270	15,6
38 TK Tarım Kredi Paz. ve Market.	9.072	3.153	34,8
39 Hakmar Mağazacılık	5.404	3.004	55,6
40 Doğa Koleji	3.782	2.790	73,8
41 Aunde Teknik Tekstil	3.446	2.571	74,6
42 Özdelek AVM ve Tekstil	5.234	2.549	48,7
43 Anadolu Efes	8.302	2.521	30,4
44 Pegasus Hava Yolları	6.754	2.334	34,6
45 Tayeks Dış Ticaret	3.230	2.255	69,8
46 Aydınli Hazır Giyim	4.827	2.144	44,4
47 Aselsan	9.935	2.094	21,1
48 Almaxtex Tekstil	4.696	2.087	44,4
49 Watsons Türkiye	3.027	2.049	67,7
50 TUSAŞ	13.570	2.025	14,9

Şirket	Toplam çalışan sayısı	Kadın çalışan sayısı	Kadın çalışan oranı (%)
51 Ceva Lojistik	6.937	2.023	29,2
52 Majorel	3.010	2.014	66,9
53 İGA Havalimanı İşletmesi	6.928	1.957	28,2
54 Yunus Market	3.166	1.950	61,6
55 Banvit	4.103	1.920	46,8
56 Abdi İbrahim İlaç	5.440	1.916	35,2
57 Boyner Büyük Mağazacılık	4.021	1.908	47,5
58 İpekyol Group	2.260	1.867	82,6
59 Zorluteks	7.000	1.862	26,6
60 Şekerbank	3.427	1.813	52,9
61 Hepsiburada	3.824	1.753	45,8
62 ING Türkiye	3.047	1.706	56,0
63 Karaca Grup	3.447	1.686	48,9
64 English Home	2.150	1.672	77,8
65 Ekol Lojistik	8.430	1.630	19,3
66 Unilever	4.826	1.628	33,7
67 Beymen Grup	3.540	1.580	44,6
68 Havaş	6.031	1.506	25,0
69 Türkiye Finans	3.735	1.506	40,3
70 BSH Ev Aletleri	9.058	1.486	16,4
71 Dardanel	2.010	1.425	70,9
72 Trendyol	3.876	1.394	36,0
73 BCC Catering	2.605	1.392	53,4
74 Metro Türkiye	3.932	1.362	34,6
75 Coca-Cola İçecek	9.456	1.349	14,3
76 Vodafone	2.980	1.298	43,6
77 Eti Gıda	7.057	1.243	17,6
78 Sun Tekstil	2.412	1.220	50,6
79 Abalıoğlu Lezita Gıda	3.470	1.212	34,9
80 Gürmen Giyim	2.071	1.175	56,7
81 Kervan Gıda	2.263	1.165	51,5
82 PWC	2.239	1.164	52,0
83 HSBC Bank	1.847	1.145	62,0
84 Koçtaş	4.043	1.128	27,9
85 Kaleseramik	3.936	1.080	27,4
86 D&R	2.021	1.046	51,8
87 Sarten Ambalaj	3.278	1.021	31,1
88 Fibabanka	1.979	1.008	50,9
89 ATÜ	2.149	1.001	46,6
90 Aras Kargo	6.296	986	15,7
91 BTA	2.423	979	40,4
92 EY Türkiye	1.919	973	50,7
93 Nova Fashion Group	1.500	950	63,3
94 Limak Yatırım	6.527	881	13,5
95 İçtaş İnşaat	9.357	876	9,4
96 Atasun Optik	1.607	854	53,1
97 Anadolu Sigorta	1.661	842	50,7
98 Desa	1.641	825	50,3
99 Doğanlar Mobilya Grubu	2.525	808	32,0
100 Suwen	905	803	88,7

Not: Sıralama kadın çalışan sayısına göre yapılmıştır.



PSİKOLOJİ DİYOR Kİ;

Kendine iyi bakmaya başladığın zaman,
daha **iyi hissetmeye** başlarsın. Daha iyi
hissettiğinde, daha **iyi görünmeye**
başlarsın. Hatta daha iyi şeyleri
kendine çekmeye başlarsın. **Her şey**
seninle başlar.

KENDİNE ÇOK İYİ BAK!