

TÜRKİYE'NİN EN ETKİN

50

CHRO'SU

Küresel iş dünyasının değişen dinamikleri ve teknolojiye ilerlemeler, İnsan Kaynakları Direktörleri'nin (CHRO) sorumluluklarını her geçen gün artırıyor. Artık CHRO'lar şirketin geleceğine yön veren oyun kurucular olarak öne çıkıyor. İşte DataExpert iş birliğinde BMI tarafından yürütülen En Etkin 50 CHRO Araştırması sonucu hazırlanan "En Etkin 50 CHRO" listesinde yer alan başarılı İnsan Kaynakları Liderleri...

CHRO'lar Stratejik Lider

Son yıllarda iş dünyası, hızla değişen küresel koşullar ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle köklü bir dönüşüm yaşıyor; şirketler, stratejik planlarını belirsizlikler ve yeni fırsatlar ışığında yeniden şekillendirmek zorunda kalıyor. Bu ortamda sürdürülebilir büyüme için maliyetleri azaltmak veya operasyonel verimlilik sağlamak tek başına yeterli değil. İnsan kaynağının niteliği, organizasyonel dayanıklılık ve teknolojik uyum, rekabet avantajının merkezine oturmuş durumda. İşte tam da bu noktada, CHRO'ların rolü hiç olmadığı kadar stratejik bir boyut kazanıyor.

● **Türkiye'nin Potansiyeli:** Türkiye, genç ve dinamik nüfusu, Avrupa'ya yakın lojistik konumu ve gelişmekte olan üretim altyapısıyla küresel markalar için önemli fırsatlar sunuyor. Türkiye'deki genç iş gücü, doğru yönlendirme ve gelişim fırsatlarıyla küresel çapta bir rekabet avantajına dönüşebilir. Bu noktada CHRO'lar, kurumların geleceğe hazırlanmasında kilit sorumluluğu üstlenen liderler konumunda.

● Stratejik Öngörü ve Senaryo

Planlaması: Belirsizliklerin arttığı bir dünyada CHRO'lar, farklı ekonomik ve politik senaryolara uygun stratejiler geliştirmek, özellikle de genç nüfusun potansiyelini ve küresel yetenek hareketliliğini dikkate alarak esnek çözümler üretmek zorunda.

● Yetenek Yönetiminde Yeni

Yaklaşımlar: Küresel ölçekte "yetenek savaşı" hız kazanıyor. Artık maaş ve yan haklar tek başına yeterli değil. Çalışan deneyimi, esnek çalışma modelleri, kapsayıcı kültür ve güçlü kariyer gelişimi olanakları ön plana çıkıyor. CHRO'ların, çalışan bağlılığını artıracak bütünsel bir değer önerisi geliştirmeleri gerekiyor.

● Yapay Zekâ ve İnsan Uyumu:

Dijitalleşme ve yapay zekâ, iş gücü stratejilerini de dönüştürüyor. Geleceğin başarılı kurumları, insan ve



Ersin Yıldırım
PwC Türkiye / Partner

teknolojinin birlikte değer yarattığı hibrit modelleri kurgulayabilen şirketler olacak. CHRO'ların görevi, çalışanların bu dönüşüme uyum sağlamasını, yeni beceriler kazanmasını ve sürekli öğrenme kültürünün gelişmesini sağlamak.

● Organizasyonel

Esneklik ve Kültürel Dönüşüm:

Türkiye'de genç çalışanların beklentileri esneklik, şeffaflık ve değer odaklı kültür üzerine yoğunlaşıyor. CHRO'lar, bu beklentileri şirketin uzun vadeli vizyonu ile buluşturan yapılar kurmalı.

● ESG ve Sorumluluk Kültürü:

Çalışanlar, kurumlarının sadece ekonomik değil toplumsal sorumluluklarını da üstlenmesini bekliyor. ESG kriterleri hem yatırımcının hem de çalışanın odağında. CHRO'lar, sürdürülebilirlik stratejilerini insan kaynakları politikalarıyla entegre ederek şirket kültürünü güçlendiren aktörler haline geliyor.

● Veri Odaklı İnsan Kaynağı

Yönetimi: Sezgilere dayalı karar verme dönemi geride kaldı. Büyük veri, analitik ve yapay zekâ, işe alımdan ücretlendirmeye, performanstan bağlılığa kadar her alanda stratejik kararların temelini oluşturuyor. CHRO'ların, yalnızca veriyi toplamakla kalmayıp, bu veriyi anlamlı içgörülere dönüştürmesi kritik bir yetkinlik haline geliyor.

Sonuç olarak, yeni dünyada CHRO'lar yalnızca insan kaynakları yöneticileri değil; şirketlerin stratejik dönüşüm liderleri. Türkiye'nin sahip olduğu genç nüfus ve stratejik konum büyük fırsatlar sunsa da bu potansiyelin gerçek değere dönüşmesi vizyoner, veri odaklı ve insan merkezli insan kaynakları yönetimiyle mümkün olacak. Geleceğin kazanan şirketleri; doğru yetenek stratejileri, güçlü kurum kültürü, yapay zekâ entegrasyonu ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlarıyla fark yaratacak. Bu yolculukta CHRO'lar, kurumların "insan merkezli stratejik navigatörleri" olacak.



ABDÜLKERİM ÇAY

Türk Hava Yolları
CHRO



ALPER TOKALP

Hayat Kimya
Global İK Direktörü



ASENA AKBALCILAR AŞKIN

KoçSistem Bilgi ve İletişim
Hizmetleri / CHRO



AYLİN YÜKSEL GENÇYÜREK

Yaşar Holding
İK Direktörü



BAHAR TURA

CarrefourSA / İK ve Sürdürülebilirlik
GMY & İcra Kurulu Üyesi



BURCU YÜKSEL KOCAGÖZ

Petrol Ofisi
CHRO



CAN ÖRÜNG

OYAK
İK Grup Başkanı



CENK AKINCILAR

QNB Türkiye
İK Genel Müdür Yardımcısı



DOĞAN BAŞAR

Türkiye Sigorta
CHRO



DUYGU ERZURUMLU CENGİZ

Akkök Holding
CHRO



ERHAN ÖZEL

TEMSA Skoda Sabancı
Ulaşım Araçları / CHRO



ERİŞ ASLAN

Koçtaş
İK ve Endüstri İlişkileri GMY



ESRA BEYZADEOĞLU

Hepsiburada.com / Müşteri Deneyimi
ve İK'dan Sorumlu Grup Başkanı



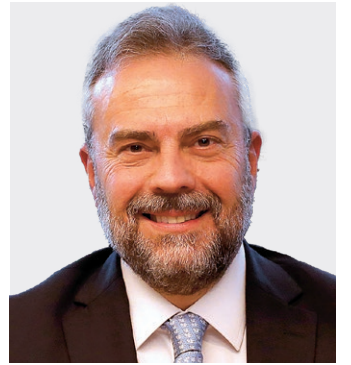
EVNUR ELİF ÖZER

Nurol Holding / İK, Kurumsal İletişim
ve Sürdürülebilirlik Grup Başkanı



PROF. DR. HAKAN KARATAŞ

T.C. Cumhurbaşkanlığı SSB/Kurumsal
Gelişim ve Yetenek Yön. Bşk. Yardımcısı



HAKAN ÖKER

TAV Havalimanları Holding
CHRO

**HÜSEYİN ÖZUYSAL**

T.C. Ziraat Bankası
İK Genel Müdür Yardımcısı

**MEHMET CELAYİR**

Türkiye İş Bankası
İK Genel Müdür Yardımcısı

**MERVE ÖZGEN**

Eren Perakende
CHRO

**MUHAMMED ALİ IŞIK**

ASELSAN
İK Direktörü

**NAİLA MAMADOVA**

SOCAR Türkiye
İK ve Kurumsal Hizmetler Başkanı

**NAZİRE ULUSOY**

İC İbrahim Çeçen Yatırım Holding
İnsan & Kültür Başkanı

**NAZLI TLABAR GÜLER**

Vodafone
CHRO

**NİHAN ALHAN**

Borusan Boru / İcra Kurulu Üyesi,
İnsan ve Sürdürülebilirlik

**NURSEL ÖLMEZ ATEŞ**

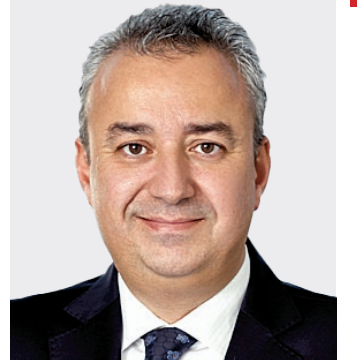
Borusan Holding / İnsan, İletişim ve
Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

**DR. M. OĞUZCAN BÜLBÜL**

Abdi İbrahim / İK, Kur. İletişim ve
Sürdür. Grup Bşk. ve İcra Kurulu Üyesi

**OLCAY YILMAZ NOMAK**

Migros Ticaret / Migros Grubu İK ve
Endüstri İlişkileri GMY (CHRO)

**OSMAN ALPTÜLER**

Anadolu Grubu
İK Başkanı

**OSMAN ÖZDEMİR**

Ford Otosan
İK ve Dönüşüm Lideri

**ÖNDER KORKMAZ**

Tüpraş
CHRO

**ÖYKÜM MERVE SİNİÇİ**

Securitas Güvenlik Hizmetleri
İnsan ve Kültür Koordinatörü

**ÖZDEN ÖNALDI**

Yapı Kredi Bankası / İK Organizasyon
ve İç Hizmetler Yönetimi GMY



ÖZGE BENEL BOZKURT

Schneider Electric / Türkiye ve Orta Asya İK Genel Müdür Yardımcısı



ÖZGE YILANCIOĞLU EROL

**Shell Türkiye
İK Direktörü**



SEÇİL NAMRUK

**Mediamarkt Türkiye
İK Direktörü**



SEDA TAMUR OĞRALI

Pfizer Türkiye/ Türkiye ve MERA Bölgesi Çalışan Deneyimi Kıdemli Dir.



SEMİH SEL

**Kuveyt Türk Katılım Bankası
İK ve Stratejiden Sorumlu GMY**



SİNEM KIRANTA

**Sanipak
İK Direktörü**



ŞEBNEM TAVŞANCIL BEZMEN

**Doğan Holding Şirketler Grubu/
İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı**



ŞENGÜL ARSLAN

**Şişecam
CHRO**



ŞENNUR KURU

**Kibar Holding
İK'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı**



TOYGAN PULAT

**Beko - Arçelik
İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı**



TUĞBA GÖK NAM

**Brisa
İK Genel Müdür Yardımcısı**



UFUK MAHİR

**TAV İşletme Hizmetleri
CHRO**



UMUT GÜNAL

**Koç Holding
İK Direktörü**



UMUT GÜVENÇ

**Bosch Sanayii ve Ticaret
Türkiye ve Orta Doğu İK Direktörü**



ÜLFET BAYKENT UYSAL

**Diageo Türkiye
İK Direktörü**



ÜLGEN ERYÜREK ASLAN

**Akçansa
İK ve Kurumsal İletişim GMY**

**YAKUP AYDİLEK**

Enerjisa Enerji / İnsan ve Kültür
Bölüm Başkanı - Eşarj Genel Müdürü

**YELİZ ÇETİNKAYA**

TEI TUSAŞ Motor Sanayii
İK ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı

**YEŞİM ÖZLALE ÖNEN**

Sabancı Holding / İK ve
Sürdürülebilirlik Grup Başkanı

Peki bu seçim nasıl yapıldı?

DataExpert iş birliğinde BMI tarafından yürütülen "En Etkin 50 CHRO" Araştırması kapsamında, Türkiye'de açıklanan 500 listeleri, borsaya kote şirketler, holdingler ve araştırmaya yapılan başvurular baz alınarak 1.500'ün üzerinde organizasyon belirlendi. Ciro sal

büyüklüğü, aktif büyüklüğü, çalışan sayısı, organizasyonun sektördeki repütasyonu yönlerinden araştırmaya dahil edilen 1000'in üzerinde organizasyonun en üst düzey İnsan Kaynakları yöneticisine ulaşıldı. Adaylar belirlenirken, görev süresi 1 yıldan kısa olan ve araştırmada yer almak istemeyen CHRO'lar kapsam dışı bırakıldı. Adaylardan, performans ve iş deneyimlerine ek olarak; insan kaynakları fonksiyonunun geçirdiği değişim ve süreç nasıl adapte oldukları hakkında sorular soruldu. Temin edilen bilgiler, Danışma Kurulu tarafından analiz edildi. Danışma Kurulu'nun oylama ve değerlendirmeleri sonucunda performanslarıyla dikkat çeken Türkiye'nin En Etkin 50 İnsan Kaynakları Yöneticisi belirlendi.

CHRO Summit 2025

En Etkin 50 CHRO Ödül Töreni, 7 Ekim'de Mandarin Oriental Bosphorus Otel'de "Leadership Beyond Intelligent Age" ana temasıyla düzenlenecek CHRO Summit 2025'te gerçekleşecek. Türkiye'nin insan kaynakları alanındaki önemli karar alıcılarına ve düşünce önderlerine ev sahipliği yapacak CHRO Summit 2025'te çok sayıda üst düzey konuşmacı yer alacak.



Danışma Kurulu kimlerden oluşuyor?

1	Prof. Dr. Deniz Kelekçi	Bilgi Üniversitesi	Öğretim Üyesi
2	Prof. Dr. Dilek Sağlık Özçam	Yeditepe Üniversitesi	İnsan Kaynakları Yönetimi Bölüm Başkanı
3	H. Ersin Yıldırım	PwC Yönetim Danışmanlığı A.Ş.	Partner
4	Gamze Aksüt	DataExpert	Partner
5	Gökhan Gümüşlü	EY Türkiye	Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı
6	İlksen Keleş	Deloitte Türkiye	Partner
7	Prof. Dr. E. Murat Engin	Galatasaray Üniversitesi	Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi
8	Nihal Kartaltepe	Marmara Üniversitesi	Öğretim Üyesi
9	Nilgün Çallıalp	KPMG Türkiye	İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı
10	Nuran Durmaz	DataExpert	Partner
11	Dr. Tamer Atabarut	Boğaziçi Üniversitesi	Boğaziçi Üniversitesi Öğretim Üyesi ve UN SDSN YK Üyesi
12	Prof. Dr. Tunç Bozbura	Bahçeşehir Üniversitesi	Rektör Yardımcısı
13	Yasin Altunkaya	DataExpert	Yönetici Ortak

Yeteneği güçlendirmek ve büyümeye odaklanmak



GÖKHAN GÜMÜRLÜ

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı

Günümüz iş dünyasında yetenek çekme ve tutundurma konuları hızla derinleşiyor. Küresel çapta yetenek talebinin en yüksek seviyelerde olduğu görülüyor ve bu talep oldukça büyük bir maliyet baskısını da beraberinde getiriyor. Bu noktada, iş gücü stratejisi ve mobilitesi yetenek açığı zorluklarına çözüm bulma konusunda önemli bir köprü görevi görüyor. Şirketlerin daha geniş bir yetenek havuzuna erişmesine ve iş ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmesine olanak tanıyan esnek ve küresel iş gücü mobilite stratejilerini benimsemesi önem taşıyor. Mevcut jeopolitik ve ekonomik koşullar da göz önüne alındığında, şirketlerin iş gücü mobilitesini sadece operasyonel bir araç değil, aynı zamanda sürdürülebilir büyümenin temel taşı olarak konumlandırımları gerekiyor.

EY tarafından gerçekleştirilen "İş Gücü Mobilitesinin Geleceği 2025 Araştırması", şirketlerin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde edebilmesi için iş gücü mobilitesini stratejik bir araç olarak benimsemeleri gerektiğini açıkça ortaya koyuyor. 22 ülkeden 1.000'den fazla uzmanın görüşlerine dayanan araştırma, yetenek bulma zorluğunun küresel ölçekte yüzde 48 seviyesine ulaştığını, üst düzey pozisyonları doldurmanın ise yüzde 74 oranında

bir yıl veya daha fazla sürdüğünü gösteriyor. Bu tablo, şirketlerin daha etkili yetenek yönetimi sağlamak ve iş ihtiyaçlarına daha çevik yanıt vermek için iş gücü stratejilerini daha bütüncül bir yaklaşımla ele almaları gerektiğini gösteriyor.

İlgili araştırmada, iş gücü mobilite fonksiyonlarının kurumsal hedeflerle stratejik uyumu, otomasyon ve dijitalleşme seviyesi, yetenek gelişiminde mobilitenin rolü, esnekliğin kapsamı ve dış uzmanlık kullanımı olmak üzere beş alanda aldıkları aksiyonların derecesine göre şirketler üç gruba ayrılıyor. En yüksek seviyedeki gelişmiş iş gücü mobilitesi programlarına sahip organizasyonların ise yüzde 10 gelir artışı elde etme olasılığının iki kattan fazla olduğu öne sürülüyor. Bu da iş gücü mobilitesinin kurumsal büyümeye doğrudan katkı sunduğuna dair bir kanıt niteliği taşıyor.

İşverenlerin yüzde 90'ı iş gücü mobilitesini daha geniş organizasyonel ve yetenek hedefleriyle uyumlu hâle getirmenin faydalı olduğunu kabul ediyor. Ancak henüz şirketlerin sadece yüzde 30'unun bunu uygulayabildiği görülüyor. Bu kapsamda, şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklar arasında diğer iş fonksiyonlarıyla kopukluk, sürekli veri akışının eksikliği ve merkezi olmayan operasyon modellerinden kaynaklanan verimsizlikler gibi konular yer alıyor. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve yetenek açıklarını kapatabilmek için de araştırmada üç öncelik vurgulanıyor: GenAI entegrasyonu, mevcut çalışanların becerilerinin geliştirilmesi (upskilling) ve iş gücü mobilitesi yoluyla çalışan transferlerinin ve pozisyon değişimlerinin kolaylaştırılması.

GenAI (üretken yapay zekâ) gibi ileri teknolojiler bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Demografik

değişimler, jeopolitik ve ekonomik dalgalanmalar pazar segmentleri üzerinde baskılar oluştururken, ileri teknolojiler de iş dünyasının doğasında köklü değişimlere yol açıyor.

Araştırmaya katılanların yüzde 70'i, GenAI teknolojisinin iş fonksiyonlarını olumlu yönde etkileyeceğine ve esnek çalışma, çalışan verimliliği ve risk yönetimi gibi alanlarda etkili olacağına inanıyor. Ayrıca araştırma, GenAI kullanımının iş gücü alanındaki mobilite profesyonelleri arasında geçen yıla göre yüzde 60 oranında arttığını ve yüzde 35'inin bu teknolojiyi düzenli olarak kullandığını ortaya koyuyor. Ancak iş gücü mobilitesi stratejilerinin başarısı sadece dijitalleşme ya da otomasyonla değil, aynı zamanda kurumsal hedeflerle uyum, esneklik ve dış uzmanlık kullanımı gibi etkenlerle mümkün olabilir. Gelişmiş iş gücü mobilitesi fonksiyonlarına sahip şirketlerin performans değerlendirmelerini (yüzde 68), gelir etkisini (yüzde 63), atama sonrası terfi oranlarını (yüzde 59) ve açık pozisyonları doldurma hızını (yüzde 53) daha etkin şekilde takip ettikleri görülüyor. Bu da stratejik karar alma süreçlerinde büyük bir avantaj sağlıyor.

Yapay zekâ, rutin operasyonel görevleri devralarak ekiplerin stratejik konulara daha fazla zaman ayırmalarına olanak sağlıyor. Ancak teknolojinin sunduğu bu verimi gerçek değere dönüştürebilmek için, çalışanların da bu sistemlerle uyumlu becerilere sahip olması kritik önem taşıyor. Teknolojiyle birleşen çalışan gücü ve stratejik konulara daha fazla odaklanmak için kazanılan zaman, güçlendirilmiş mobil iş gücünü destekleyecektir. Ayrıca, mevcut jeopolitik ve ekonomik zorluklar da göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin iş gücü mobilite stratejilerini önceliklendirmeleri önem taşıyor.