



NİTELİKLİ ARAŞTIRMA ve VERİ HİZMETLERİ
09 EYLÜL 2026 ÇARŞAMBA

ARAŞTIRMA-1

"KOSGEB İşletme Değerlendirme Raporu ile İşletmenizin Geleceğini Planlayın" haberine ulaşmak için lütfen <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/9474/kosgeb-isletme-degerlendirme-raporu-ile-isletmenizin-gelecegini-planlayin> linkini tıklayınız.

Kaynak: KOSGEB

ARAŞTIRMA-2

"Finansal Yatırım Araçlarının Reel Getiri Oranları, Ağustos 2026"
Aylık en yüksek reel getiri külçe altında oldu.

<https://veriportali.tuik.gov.tr/tr/press/58223>

Kaynak: TÜİK

ARAŞTIRMA-3

"2026 Yılı Ağustos Ayında İhracatımız %8,1 Oranında Artarken, 35 İlimizde Çift Haneli İhracat Artışları Gerçekleşti" haberine ulaşmak için lütfen

<https://www.ticaret.gov.tr/haberler/2026-yili-agustos-ayinda-ihracatimiz-8-1-oraninda-artarken-35-ilimizde-cift-haneli-ihracat-artislari-gerceklesti> linkini tıklayınız.

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



ARAŞTIRMA-4

"İhracatçıların Finansman Maliyetini Düşürmek İçin Reeskont Kredilerinde BSMV İstisnası Genişletildi" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://tim.org.tr/tr/ihracatcilarin-finansman-maliyetini-dusurmek-icin-reeskont-kredilerinde-bsm> linkini tıklayınız.

Kaynak: TİM

ARAŞTIRMA-5

"Yurt Dışı Kazançlarda Vergi İstisnası Rehberi" duyurusuna ulaşmak için lütfen <https://www.alomaliye.com/2026/09/07/yurt-disi-kazanclarda-vergi-istisnasi-rehberi/> linkini tıklayınız.

Kaynak: Alo Maliye

ARAŞTIRMA-6

"En İyi Çalışanınızı Kaybetmenin En Hızlı Yolu: Onu Yönetici Yapmak"

Bir çalışan düşünün. İşini iyi biliyor, zor problemleri çözüyor, müşteriler ona güveniyor. Ekipte bir şey aksadığında insanların ilk aradığı kişi o. Yıllar içinde yalnızca deneyim değil, başkalarının kolayca göremediği bir sezgi de geliştirmiş. Hangi sorunun büyümeden ele alınması gerektiğini, bir projenin nerede tıkanacağını, yazılı prosedürün hangi durumda yetersiz kalacağını biliyor.

Sonra beklenen gün geliyor. Yöneticisi onu görüşmeye çağırıyor ve "Seni yönetici olarak görmek istiyoruz" diyor.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu konuşma çoğu kurumda bir takdir anıdır. Yeni unvan, daha yüksek ücret, genişleyen yetkiler ve organizasyon şemasında yukarı doğru atılmış görünür bir adım... Çalışanın yıllardır verdiği emeğin karşılığını aldığı düşünülür.

Birkaç ay sonra ise aynı kişi gününü bütçe talepleri, izin planları, performans görüşmeleri ve ekip içi anlaşmazlıklar arasında geçirir. Eskiden ustalıkla yaptığı işe zaman ayıramaz. Kurum, güçlü bir uzmanını kaybetmiştir; fakat karşılığında henüz güçlü bir yönetici kazanmamıştır.

Sorun her zaman kişinin yöneticilikte başarısız olması da değildir. Bazen hedeflerini tutturur, ekibini yönetir ve dışarıdan başarılı görünür. Buna rağmen yaptığı işi artık sevmez. Bir süre sonra ya eski uzmanlığına dönebileceği başka bir şirket arar ya da istemediği bir kariyerin içinde sessizce uzaklaşır.

Kurum onun istifasını aylar sonra görür. Oysa kayıp, terfi kararıyla başlamıştır.

Başarının ödülü neden başka bir meslek?

İş dünyasında kariyer hâlâ büyük ölçüde bir merdiven gibi tasarlanıyor. Çalışan deneyim kazandıkça kıdemli olur, ardından ekip liderliğine ve yöneticiliğe ilerler. Yolun doğal olarak insan yönetmeye çıkacağı varsayılır.

Bu modelin arkasında yerleşik bir kabul vardır: Daha fazla sorumluluk, daha fazla insanı yönetmek demektir. Ücret, statü ve karar gücü de çoğunlukla buna bağlanır. Uzmanlık yolunda kalmak isteyen çalışan ise belli bir noktadan sonra tavana çarpar. Alanında derinleşebilir, daha zor sorunlar çözebilir; fakat geliri ve kurum içindeki etkisi aynı hızda büyümmez.

Böyle bir düzende çalışan yöneticilik teklifini gerçekten istediği için değil, ilerleyebilmek için kabul edebilir. Çünkü “İnsan yönetmek istemiyorum” cümlesi çoğu zaman “Sorumluluk almak istemiyorum” diye yorumlanır. Terfiyi reddetmek hırs eksikliği, özgüven sorunu veya bağlılığın azalması gibi görülebilir.

Oysa insan yönetmek istememek ile gelişmek istememek aynı şey değildir. Bir mühendis daha karmaşık sistemler tasarlamak, bir hukukçu belirli bir alanda derinleşmek, bir finans uzmanı daha kritik analizlerin sorumluluğunu almak isteyebilir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Etkilerini büyütmeleri için mutlaka performans değerlendirmesi yapmaları, izin onaylamaları veya ekip içindeki gerilimleri çözmeleri gerekmez.

Buradaki asıl sorun çalışanların yöneticiliğe talip olması değil, kurumların başarıyı ödüllendirmek için başka bir yol sunmamasıdır.

Uzmanlık ile yöneticilik aynı işin iki seviyesi değildir

Uzmanlık ve yöneticilik çoğu organizasyonda aynı kariyer çizgisinin birbirini izleyen basamakları gibi gösterilir. Gerçekte ise bunlar farklı beceriler, farklı motivasyonlar ve farklı başarı ölçütleri gerektiren iki ayrı iştir.

İyi bir uzman kendi alanındaki problemleri çözme gücüyle öne çıkar. Bilgisi, dikkati, muhakemesi ve uygulama becerisi önemlidir. İyi bir yönetici ise işi kendisinin yapmasına değil, başkalarının iyi yapabileceği koşulları kurmaya odaklanır. Cevapları bilmekten çok doğru soruları sorması; her soruna müdahale etmekten çok ekibin çözme kapasitesini geliştirmesi gerekir.

Bu geçiş sanıldığından büyük bir kimlik değişimidir. Dün başarısı kendi ürettiği iş üzerinden ölçülen kişi, bugün başkalarının performansından sorumludur. Dün zor bir sorun geldiğinde doğrudan çözmesi beklenirken bugün geri çekilmesi, alan açması ve kendisinininkinden farklı yöntemlere izin vermesi gerekir. Dün aynı masada oturduğu arkadaşlarıyla bugün ücret, performans ve gelişim konuşur.

Bazı güçlü uzmanlar bu dönüşümü başarıyla gerçekleştirir. İnsan yetiştirmekten, belirsizlikte yön göstermekten ve bir ekibin başarısını mümkün kılmaktan tatmin duyarlar. Fakat bir işi çok iyi yapmak, başkalarının o işi yapmasını sağlama isteğinin veya yeteneğinin kanıtı değildir.

Alan Benson, Danielle Li ve Kelly Shue tarafından 214 şirketteki satış çalışanları üzerinde yürütülen araştırma bu ayrımı açık biçimde gösteriyor. Satış performansı yüksek çalışanların yönetici olma olasılığı artarken, terfi öncesindeki güçlü satış performansı daha iyi yöneticilik sonuçları doğurmuyor. Şirketler çoğu zaman yeni rol için en uygun kişiyi değil, terfiyi en fazla hak etmiş görünen çalışanı seçiyor.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu tercih adil görünebilir. Ancak geçmiş başarıya verilen ödül, gelecekte bambaşka beceriler gerektiriyorsa adalet ile uygunluk birbirinden ayrılır.

Terfi gerçekten bir seçim mi?

Bir yöneticilik teklifinin seçim sayılabilmesi için çalışanın önünde makul bir alternatif bulunmalıdır. “Yönetici ol veya bulunduğun yerde kal” denilen bir yapıda özgür bir kariyer kararından söz etmek zordur.

Çalışan teklifi reddettiğinde ücret artışından, görünürlükten ve karar süreçlerine katılma imkânından vazgeçecekse istemediği hâlde kabul edebilir. Yıllardır ilerlemeyi bekleyen birinin sonunda gelen teklife “Bu rol bana uygun değil” demesi kolay değildir. Böyle bir cevap yalnızca bugünkü pozisyonu değil, gelecekteki fırsatları da riske atabilir.

Bu yüzden yöneticilik koltuğunda oturan herkesin insan yönetmeyi sevdiğini varsayamayız. Bazıları daha fazla kazanmanın tek yolu olduğu için, bazıları kurumda etkili olabilmek için, bazıları da reddederse gözden düşeceğini düşündüğü için oradadır.

Ardından kurum yeni yöneticiden dinlemeyi, iş dağıtmayı, çatışma çözmeyi, geri bildirim vermeyi ve farklı insanları motive etmeyi bir anda bilmesini bekler. Çoğu zaman hazırlık sınırlıdır. Üstelik yeni unvana rağmen eski işlerin önemli bölümü de çalışanın üzerinde kalır. Kişi hem ekibi yönetmeye hem kendisini başarılı yapan bireysel işi sürdürmeye çalışır.

Bu koşullarda ayrıntılara fazla müdahale etmesi şaşırtıcı değildir. İşleri devretmekte zorlanabilir, ekip üyelerinden kendisi gibi çalışmalarını bekleyebilir veya her kritik sorunu yeniden üstlenebilir. Bunun nedeni mutlaka kontrolcü olması değildir. Başarıyı hâlâ en iyi bildiği yolla, işi bizzat yaparak üretmeye çalışıyordur.

Yeni rolü öğrenebilmesi için eski başarı biçimini bırakması gerekir. Kurum ise çoğu zaman buna ne zaman ne de güvenli bir alan tanır.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Yanlış terfinin maliyeti tek kişiyle sınırlı kalmaz

Kurum önce yıllar içinde oluşmuş bir uzmanlığı operasyonun içinden çeker. Yapılan işler devredilebilir; fakat deneyim bütünüyle dokümana aktarılamaz. Hangi istisnanın önemli olduğu, müşterinin söylemediği neye dikkat edilmesi gerektiği veya sürecin nerede kırılabileceği çoğu zaman kişinin içinde taşıdığı bilgidir.

İkinci etki ekipte görülür. İyi bir çalışma arkadaşının iyi bir yönetici olacağının garantisi yoktur. Yeni yönetici eski yakınlığını korursa zor kararları erteleyebilir; mesafe kurmaya çalışırsa gereğinden sert davranabilir. İş çok iyi bildiği için her ayrıntıya karışması da ekibin karar alanını daraltabilir.

Bu etki küçümsenmemeli. [Gallup'un analizine] göre yöneticinin niteliği, ekip bağlılığındaki farklılığın yüzde 70'ini açıklayabiliyor. Dolayısıyla yanlış bir terfi kararı yalnızca bir çalışanın kariyerini değil, ona bağlı insanların kurumla kurduğu ilişkiyi de değiştirebilir.

Üçüncü kayıp daha sessizdir: Çalışanın mesleki kimliği. İnsanlar iyi oldukları bir alanda ustalaşmak, ürettikleri sonuçla bağ kurmak ve yetkinliklerinin geliştiğini görmek ister. Yönetici olduktan sonra gününün büyük bölümünü sevmediği işlerle geçiren biri, terfi etmiş görünmesine rağmen mesleki tatminini kaybedebilir.

Kurum kâğıt üzerinde onu yükseltirken gerçekte güçlü olduğu yerden uzaklaştırmıştır.

Yöneticilik ödül değil, bilinçli bir tercih olmalı

Buradan “En iyi çalışanları yönetici yapmayın” sonucu çıkmaz. Bazı yüksek performanslı çalışanlar son derece iyi yöneticiler olabilir. Asıl mesele, bireysel başarı ile yöneticilik potansiyelini birbirine karıştırmamaktır.

Karardan önce yalnızca “İşinde ne kadar başarılı?” sorusu sorulmamalı. İnsanların gelişimiyle ilgileniyor mu? Başarıyı paylaşıyor mu? Kendisinin yapmadığı iyi bir sonuçtan tatmin duyabiliyor mu? Zor geri bildirimleri ertelemekten ve karşısındakini küçültmeden verebiliyor mu? En önemlisi, gerçekten insan yönetmek istiyor mu?

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu soruların yanıtını unvan verildikten sonra aramak geç olabilir. Çalışana önce proje liderliği, mentorluk veya geçici ekip sorumluluğu verilebilir. Böylece o da rolü deneyebilir, kurum da varsayımlar yerine davranışları gözlemleyebilir.

Yöneticiliği isteyen kişi için terfi yalnızca yeni bir kartvizit anlamına gelmemelidir. Beklentiler açıkça tanımlanmalı, eski sorumlulukları gerçekten devredilmeli, eğitim ve mentorluk sağlanmalıdır. Yönetmek öğrenilebilen bir iştir; ancak bu öğrenmenin kendiliğinden gerçekleşmesi beklenemez.

Uzmanlık yolu gerçek bir kariyer olmalı

İyi uzmanları korumanın yolu, yöneticilik dışında itibarlı ve ekonomik olarak anlamlı bir ilerleme alanı açmaktır. Bunun karşılığı çift kariyer modelidir: Çalışan yönetim hattında veya uzmanlık hattında ilerleyebilir.

Organizasyon şemasına birkaç kıdemli uzman unvanı eklemek yeterli değildir. Uzmanlık yolu, yönetim yolunun teselli ikramiyesi gibi tasarlanırsa kimse onu gerçek bir ilerleme olarak görmez. Her iki hattın da ücret, statü, gelişim ve karar süreçlerine katılım bakımından karşılığı olmalıdır.

Kıdemli bir uzman, insan yönetmeden kurum çapında etki yaratabilmelidir. Kritik projelere yön verebilmeli, standartları belirleyebilmeli, genç çalışanlara mentorluk yapmalı ve stratejik kararlarda görüşüne başvurulmalıdır. Yetkisi kendisine bağlı kişi sayısından değil, bilgisinin kurum için yarattığı değerden gelmelidir.

Böyle bir yapı yöneticiliği ücret artışı sağlamanın veya çalışanı elde tutmanın tek aracı olmaktan çıkarır. Yönetim rolleri de gerçekten bu işi isteyen ve buna hazırlanan kişilere açılır.

Terfi kimin ihtiyacına cevap veriyor?

İyi bir çalışanı yönetici yapmak hem onun hem kurumun geleceği için doğru karar olabilir. Ancak bunun için terfi, geçmişteki başarıya verilen otomatik bir ödül olmaktan çıkmalıdır. Çünkü yeni unvan yalnızca çalışanın bulunduğu yeri yükseltmez; yaptığı işi, başarı ölçüsünü ve mesleğiyle kurduğu ilişkiyi değiştirir.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposit Arkası) İkitelli/İST Tel: 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com



Bu nedenle terfi görüşmesine “Bunu hak etti” düşüncesiyle değil, “Bu kişi bundan sonra hangi işi yapmak istiyor?” sorusuyla başlanmalıdır.

Belki çalışan insan yetiştirmek, ekip kurmak ve başkalarının başarısını mümkün kılmak istiyordur. O zaman yöneticilik doğru adım olabilir. Belki de alanında derinleşmek, daha zor problemler çözmek ve bilgisiyle daha geniş bir etki yaratmak istiyordur. Bu durumda yöneticilik bir ilerleme değil, yön değişikliğidir.

Bir kurumun çalışanına verebileceği en anlamlı takdir, onu organizasyon şemasında yukarı taşımak değildir. Onu başarılı yapan şeyi görmesi ve büyüebilmesi için o şeyi elinden almamasıdır.

Belki de her terfi kararından önce sorulması gereken en dürüst soru şudur: Bu görevi çalışanın geleceği için mi öneriyoruz, yoksa kurumun boş koltuğunu en güvenilir kişiyle doldurmak için mi?

Bu sorunun cevabı açık değilse kutlamayı ertelemek gerekir. Çünkü bazı çalışanlar şirketten istifa ettikleri gün kaybedilmez. Onlar, istemedikleri bir başarı tanımını kabul ettikleri gün gitmeye başlar.

Kaynak: HBR Türkiye

Not: Lütfen detaylar için kırmızı yazıların üzerini tıklayınız.

OSKAR GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ VE LOJİSTİK HİZMETLERİ. LTD. ŞTİ.

Giyim Sanatkarları Sitesi 4. Ada B Blok Kat: 5 No: 509 (Deposite Arkası) İkitelli/İST **Tel:** 444 60 27 (pbx)
www.oskarlojistik.com.tr www.oskargumruk.com.tr e-mail: info@oskargrup.com