

# 2026 Global Yetenek Trendleri Araştırma Sonuçları



# Ajanda

- 
- |                    |   |
|--------------------|---|
| <b>09:30–10:00</b> | • Kahvaltı ve Networking                            |
| <b>10:00–10:10</b> | • Açılış Konuşması                                  |
| <b>10:10–11:25</b> | • 2026 Global Yetenek Trendleri Araştırma Sonuçları |
| <b>11:25–12:00</b> | • Deneyim Paylaşımı ve Kapanış                      |
-

# Konuřmacılar



Dinçer Güleyin



Mustafa Kemal Kesim



Duygu Çabuk



Çaęla Yılmaz

# Global Risk Raporu 2026

## Genel Bakış: İçerik ve bağlam

# 1

### Rekabet çağı

- Jeoekonomik çatışma
- Devlet temelli silahlı çatışmalar
- Aşırı hava olayları
- Toplumsal kutuplaşma
- Yanlış bilgi ve dezorformasyon

# 2

### Uçurumun eşiğinde mi?

- Çok taraflılık olmadan çok kutupluluk
- Artan borçlar ve patlayan balonlarla ekonomik yüzleşme
- Derinleşen kutuplaşmayla değer çatışmaları
- Yaşlanan altyapı ve iklim kaynaklı riskler
- Yapay zekânın iş gücü, toplum ve güvenliğe etkisi
- Kuantum sıçramaları ve rehavet

# 3

### İsteklilerin koalisyonu

- Rekabetçi bir dünyada ortak zorluklar devam ediyor
- Risk yönetimi yaklaşımlarında iş birliği kritik önemde

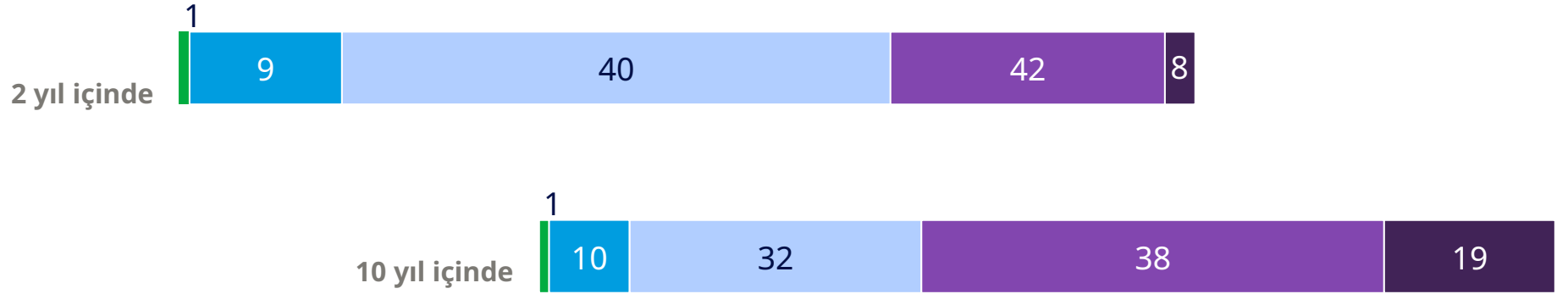


- Yayının 21. yılı
- ~1.300 akademisyen, iş dünyası, kamu ve diğer uzmanların katıldığı anket temelli (Global Risks Perception Survey)
- ~11.000 şirket yöneticisinin iş risklerine dair görüşleri (Executive Opinion Survey)
- 159 konu uzmanından ek içgörüler

# Bir dönüşüm..

Dünya için risk görünümü

Aşağıdakilerden hangisi, önümüzdeki dönemlerde dünya için beklentinizi en iyi tanımlar?



**Sakin**

Küresel felaket riski yok denecek kadar az



**İstikrarlı**

İzole aksaklıklar, düşük küresel risk



**Dalgalı**

Bir miktar istikrarsızlık, orta düzey küresel risk



**Türbülanslı**

Çalkantılar, yüksek küresel risk



**Fırtınalı**

Küresel felaket riskleri kapıda

Not: WEF Küresel Risk Algısı Anketi 2025-2026  
Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu; Marsh analizi

# Zaman içinde en önemli risklerin evrimi

## Küresel Risk Görünümü (2011–2026)

### Etkisine göre ilk 5 küresel risk

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	Mali dengesizlikler	Sistemik finansal çöküş	Sistemik finansal çöküş	Mali krizler	Su krizleri	Zayıf iklim değişikliği tepkisi	Kitle imha silahları	Kitle imha silahları	Kitle imha silahları	İklim değişikliği azaltım ve uyum başarısızlığı	Bulaşıcı hastalıklar	İklim eylemi başarısızlığı	Yaşam maliyeti krizi	Yanlış bilgi ve dezenformasyon	Yanlış bilgi ve dezenformasyon	Jeoekonomik çatışma
2	İklim değişikliği	Su arzi krizleri	Su arzi krizleri	İklim değişikliği	Bulaşıcı hastalıklar	Kitle imha silahları	Aşırı hava olayları	Aşırı hava olayları	İklim değişikliği azaltım ve uyum başarısızlığı	Kitle imha silahları	İklim eylemi başarısızlığı	Aşırı hava olayları	Doğal afetler ve aşırı hava olayları	Aşırı hava olayları	Aşırı hava olayları	Yanlış bilgi ve dezenformasyon
3	Jeopolitik çatışma	Gıda krizleri	Mali dengesizlikler	Su krizleri	Kitle imha silahları	Su krizleri	Doğal afetler	Doğal afetler	Aşırı hava olayları	Biyçeşitlilik kaybı	Kitle imha silahları	Biyçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü	Jeoekonomik çatışma	Toplumsal kutuplaşma	Devlet temelli silahlı çatışma	Toplumsal kutuplaşma
4	Varlık fiyatlarında çöküş	Mali dengesizlikler	Kitle imha silahları	İşsizlik / eksik istihdam	Jeopolitik çatışma	Zorunlu göç	Su krizleri	İklim değişikliğine uyum başarısızlığı	Su krizleri	Aşırı hava olayları	Biyçeşitlilik kaybı	Sosyal uyumun aşınması	İklim değişikliğini azaltmada başarısızlık	Siber güvensizlik	Toplumsal kutuplaşma	Aşırı hava olayları
5	Enerji fiyat aşırı oynaklığı	Enerji ve tarım fiyatlarında oynaklık	Zayıf iklim değişikliği tepkisi	Kritik bilgi ve iletişim sistemlerinin çökmesi	Kritik bilgi ve iletişim sistemlerinin çökmesi	Enerji fiyat şoku	Zayıf iklim değişikliği tepkisi	Su krizleri	Doğal afetler	Su krizleri	Doğal kaynak krizleri	İstihdam ve geçim krizleri	Sosyal uyumun aşınması ve toplumsal kutuplaşma	Devletler arası çatışma	Siber casusluk ve savaş	Devlet temelli silahlı çatışma

Kaynaklar: Dünya Ekonomik Forumu – Küresel Riskler Raporu (2022, 2023, 2024, 2025, 2026)

Not: Yıllar içinde risk listesi güncellenmiş ve bazı riskler kategoriler arasında taşınmıştır.

# 2026 Döneme Göre Öne Çıkan Riskler

## Kısa Vadeli (2 yıl)

- 1 Jeoekonomik çatışma
- 2 Yanlış bilgi ve dezenformasyon
- 3 Toplumsal kutuplaşma
- 4 Aşırı hava olayları
- 5 Devlet temelli silahlı çatışma
- 6 Siber güvensizlik
- 7 Eşitsizlik
- 8 İnsan hakları ve/veya sivil özgürlüklerde aşınma
- 9 Kirlilik
- 10 Zorunlu göç veya yerinden edilme

## Uzun Vadeli (10 yıl)

- 1 Aşırı hava olayları
- 2 Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
- 3 Dünya sistemlerinde kritik değişim
- 4 Yanlış bilgi ve dezenformasyon
- 5 Yapay zekâ teknolojilerinin olumsuz sonuçları
- 6 Doğal kaynak kıtlığı
- 7 Eşitsizlik
- 8 Siber güvensizlik
- 9 Toplumsal kutuplaşma
- 10 Kirlilik

- Ekonomik
- Çevresel
- Jeopolitik
- Toplumsal
- Teknolojik

Note: WEF Global Risks Perception Survey 2025-2026  
Source: World Economic Forum; Marsh analysis

# Fırsatlar var

- Riski daha uzun vadeli bir perspektiften ele alın
- Organizasyonel dayanıklılığı artırmak için riske bütünsel ve çeşitli bir bakış açısı ile yaklaşın
- İş birliği fırsatlarını belirleyin
- İnsanları, stratejiyi ve riski entegre edin; gerekli dönüşümleri gerçekleştirin
- Organizasyonel çevikliği değerlendirin, liderleri ile çalışanları güçlendirin



# GTT 2026: Dünyanın dört bir yanından 11,800+ içgörü

9,250 çalışan

## Yaş Grubu

Z Kuşağı %33

Milenyum Kuşağı %37

X Kuşağı %22

Baby Boomers %8

## Çalışma Türü

Müşteri Bazlı %39

Ofis Bazlı %38

Fiziksel %23

1,650 İK Lideri

## Rolü

CHRO, CPO, veya İK Başkanı %17

İK Yöneticisi, Başkan Yardımcısı, Direktör veya Direktör Yrd. %51

İK Müdürü veya Kıdemli İK Müdürü %24

Yan Haklar Müdürü veya Yan Haklar Direktörü %8

Diğer %1

## Sektörler

Otomotiv  
Kimya  
İnşaat  
Tüketici Ürünleri  
Enerji  
Finansal Servisler  
Yüksek Öğrenim  
Sağlık Hizmetleri  
Sigorta  
Yaşam Bilimleri  
Üretim  
Medya ve İletişim

825 Üst Düzey Yönetici

## Organizasyon Büyüklüğü

Küçük (0.5-1K) %12

Orta (1-10K) %57

Büyük (10K+) %31

100 Yatırımcı

## Organizasyon Türü

Varlık Yönetimi %42

Özel Sermaye %23

Yatırım Sermayesi %18

Diğer (Fonlar) %17

## Coğrafyalar

Avustralya  
Brezilya  
Kanada  
Çin  
Fransa  
Almanya  
Hindistan  
İtalya  
Japonya  
Meksika  
Orta Doğu  
İskandinavya  
Güney Afrika  
Güneydoğu Asya  
Asya  
Birleşik Krallık  
ABD

# Giriş

## % 57

**Yöneticilerin** %57'si önümüzdeki on yılda risk görünümünün daha dalgalı ve belirsiz olacağını öngörüyor.

*(Global Risk Raporu 2026)*

## %81

**Yöneticilerin** %81'i uzun vadeli strateji ile kısa vadeli talepler arasında denge kurmakta zorlanıyor.

*(2025 Yönetici Ajandası)*

## %98

**Şirketlerin** %98'i performans ve sürdürülebilirliği artırmak için önümüzdeki iki yıl içinde organizasyon yapısında değişiklik planlıyor.

*(Global Yetenek Trendleri 2026)*

## %54

**Yöneticilerin** %54'ü "iş modelimizin gelişen yapay zekâ yetkinliklerine uyum sağlayacak şekilde yeniden şekillenmesi gerekiyor" görüşüne katılıyor.

*(Global Yetenek Trendleri 2026)*



# Mevcut Durum

Yöneticilere göre İnsan Kaynakları planlarını etkileyen sosyal ve ekonomik dinamikler

2026	2024		N = 825
#1		Yetenek Kıtlığı	%54
#2	— #2	Dijital Dönüşüm <i>(Yüksek büyüme gösteren şirketlerde #1)</i>	%52
#3	▲ #4	Ekonomik Güç Dengelerindeki Değişim	%46
#4	▲ #7	Siber Riskler	%44
#5	▼ #1	Enflasyon, Döviz ve Sermaye Kaynaklı Finansal Baskılar	%41
#6	▲ #15	Genel Risk Ortamındaki Artış	%41
#7		Değişen Tüketici Beklentileri	%34
#8	▲ #16	Net Sıfır ve Çevresel Sürdürülebilirlik Hedefleri	%29
#9	▲ #12	Tedarik Zinciri Kesintileri ve Zorlukları	%28
#10		Demografik Değişimler	%24
#11	▲ #13	Siyasi İstikrarsızlık/Savaş	%22
#12	▼ #6	Yeni Pazar Oyuncularının Ortaya Çıkması	%14

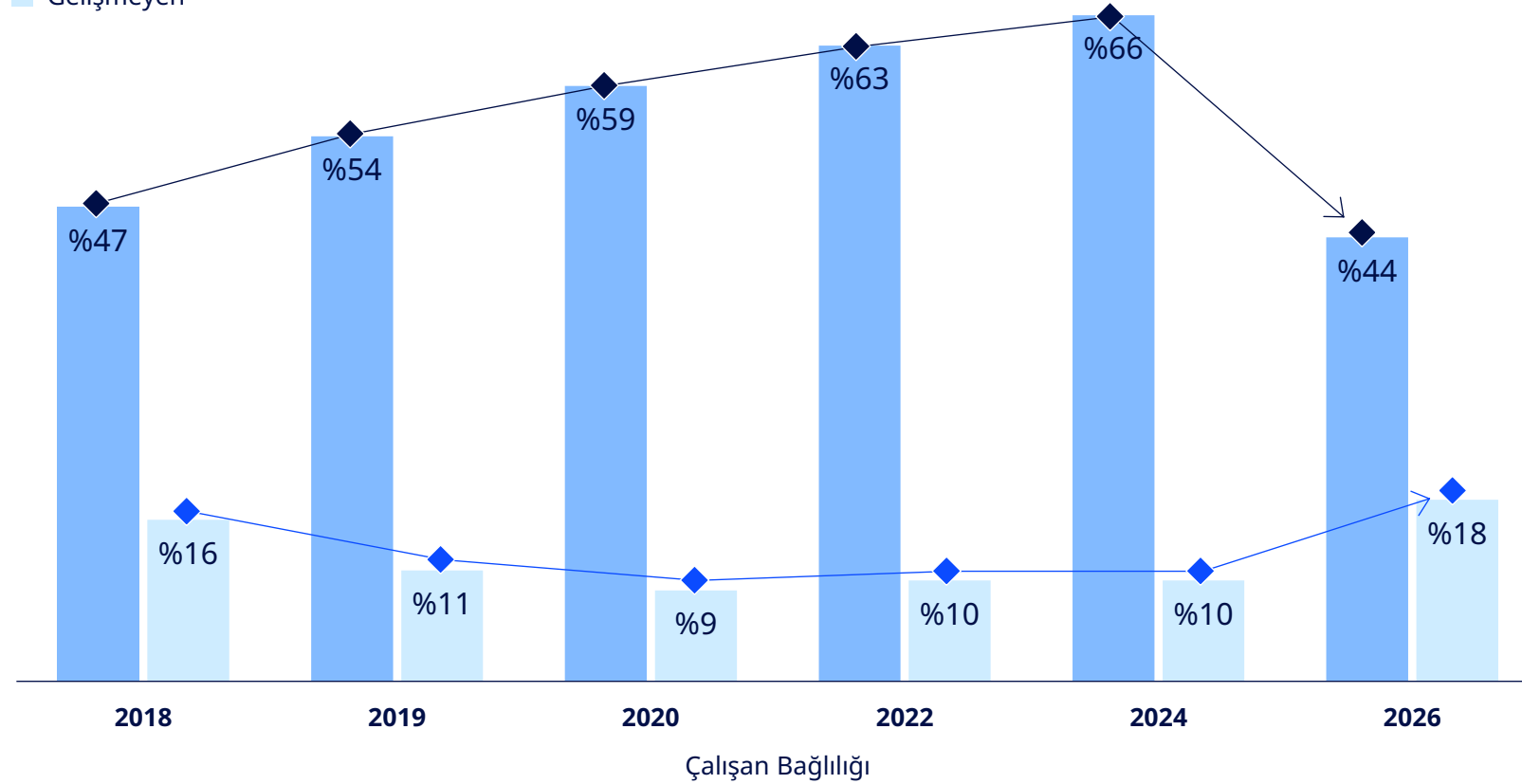
Bu yılın en belirleyici faktörlerinden yetenek kıtlığı ve dijital dönüşüm; küreselleşmeden uzaklaşma ve sermaye baskılarının önüne geçiyor.

2022 yılında yöneticilerin **%63'ü doğru yeteneği işe almakta zorlandıklarını** belirtmiştir.

# Çalışanların gelişim iştahı seviyesi tüm zamanların en düşük seviyesinde

İşinizde ne ölçüde geliştiğinizi hissediyorsunuz?

■ Gelişen  
■ Gelişmeyen



Çalışanların gelişip başarılı olma düzeyi keskin bir düşüş göstererek, yıllardır süren istikrarlı iyileşmeyi adeta silip süpürdü.

# Paydaşlar arasındaki uyumsuzluk büyümeyi riske atıyor

2026 İnsan ve Yetenek Öncelikleri

İK, yapay zekânın yarattığı beceri dönüşümü ihtiyacına doğru yöneliyor...

...ancak liderler ve yatırımcılar büyümeyi yapay zekâ üzerinden sağlamayı hedefliyor.

## İK'nın İlk 10 Önceliği

	C Seviye Yöneticiler	Yatırımcılar
#1 % 68 En iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için EX ve EVP güçlendirmek	#4	#3
#2 % 57 Yetenek süreçlerini beceriler etrafında yeniden tasarlamak (örn. işe alım, öğrenme, yedekleme planları vb.)	#9	#21
#3 % 52 Yeni İK teknolojilerini devreye almak veya platformları optimize etmek	#16	#10
#4 % 48 İK / İnsan analitiği yetkinliklerini geliştirmek	#2	#1
#5 % 46 İş yapay zekâ ve otomasyonu içerecek şekilde yeniden tasarlamak	#1	#2
#6 % 45 Ücret eşitliği hedeflerini hayata geçirmek	#15	#11
#7 % 43 Daha fazla çeviklik için çalışma modelini yeniden tasarlamak	#12	#16
#8 % 42 Yöneticilerin insan yönetimi becerilerini geliştirmek (performans yönetimi, geri bildirim vb.)	#5	#6
#9 % 42 Stres kaynaklı hastalıkları ve çalışan tükenmişliğini azaltmak	#13	#14
#10 % 41 İşgücü planlamasını geliştirmek	#6	#9

En çok hizalanan konu

Aşağıdaki İnsan/İK girişimlerinden hangisinin 2026'da en yüksek yatırım getirisini (ROI) sağlayacağını düşünüyorsunuz?

### Yöneticilerin ilk 3 önceliği

1. AI için iş tasarımını yeniden yapmak
2. İK / İnsan analitiğini geliştirmek
3. İnsan-yapay zekâ liderliğini geliştirmek

En yüksek yatırım getirisini sağlamak için lider şirketlerin hangi yetenek alanlarına yatırım yapmasını beklersiniz?

### Yatırımcıların ilk 3 önceliği

1. İK / İnsan analitiğini geliştirmek
2. AI için iş tasarımını yeniden yapmak
3. (EX/EVP) güçlendirmek

# Performansı katlayarak artırmak için...

İnsan-makine denklemini çözmek

İnsan odaklı bir gelecek için işi yeniden tasarlayın



Yapay zeka tek başına yeterli değildir. Organizasyonlar, insan odaklı ilkeler etrafında işi yeniden tasarlamalı; dinamik insan-makine iş birliğini destekleyen kültürler oluşturmalı ve yeteneklerin sürekli olarak becerilerinin geliştirilmesini ve yeniden beceri kazandırılmasını sağlamalıdır.

İçgörülerle ilerleyin



Sürekli değişimin yaşandığı dönemlerde, yetenek öngörüsü en etkili risk azaltma stratejisidir. İçgörüyeye dayalı işgücü planlaması olmadan liderler, hızlı hareket edemez ve yön değiştirmekte zorlanır.

Değer değişimini yeniden kalibre edin



Büyümeyi sağlamak ve kısıtlı yetenekler için rekabet edebilmek adına, işveren-çalışan ilişkisi yeniden tanımlanmalı ve her iki taraf için de yatırım getirisini (ROI) güvence altına alacak şekilde yapılandırılmalıdır.

Yeni bir İK dönemi başlatın



İK, içe dönük bakış açısını bırakıp dışa dönük tasarıma geçmelidir. Fonksiyonun gelecekteki önemi, kendini optimize etmesinden değil, tüm sistemi etkinleştirme kapasitesinden kaynaklanır.

İnsan odaklı bir gelecek için işi  
yeniden tasarlayın



# Verimliliğin Ötesinde

Performans dönüşümünün katalizörü olarak AI

## Yatırımcılar

AI-İnsan işbirliği katlanarak büyümenin anahtarıdır

**%64'ü**

“Bir şirketin AI-İnsan işbirliği stratejisi, yatırım kararlarımı etkiliyor.”

**%65'i**

“İnsan ve yapay zekayı entegre eden şirketler, sürdürülebilir büyüme için daha iyi konumdadır.”

## Çalışanlar

AI, sadece verimlilik değil, aynı zamanda büyümeye giden bir yoldur

**%83'ü**

AI araçlarını kullandıklarında daha üretken ve verimli olduklarını kabul ediyorlar

## En değerli ilk 3 AI süreci

**%64**

Öğrenme ve beceri geliştirme/ yeniden beceri kazanma fırsatları önerin

**%59**

Sürekli geri bildirimleri toplamama/analiz etmeme yardımcı olur

**%59**

Becerilerimi geliştirmekte bana liderlik yapar

Çelişki  
/Uyumsuzluk →

## Üst yönetim/ İK

AI üretkenliği artıran bir araçtır

■ Üst yönetim ■ İK

**55%**



Verimliliği/ etkinliği artırmak için işgücünü güçlendiren bir araç

**52%**



Rutin görevleri otomatikleştirmek için bir araç

Rekabet avantajı sağlar

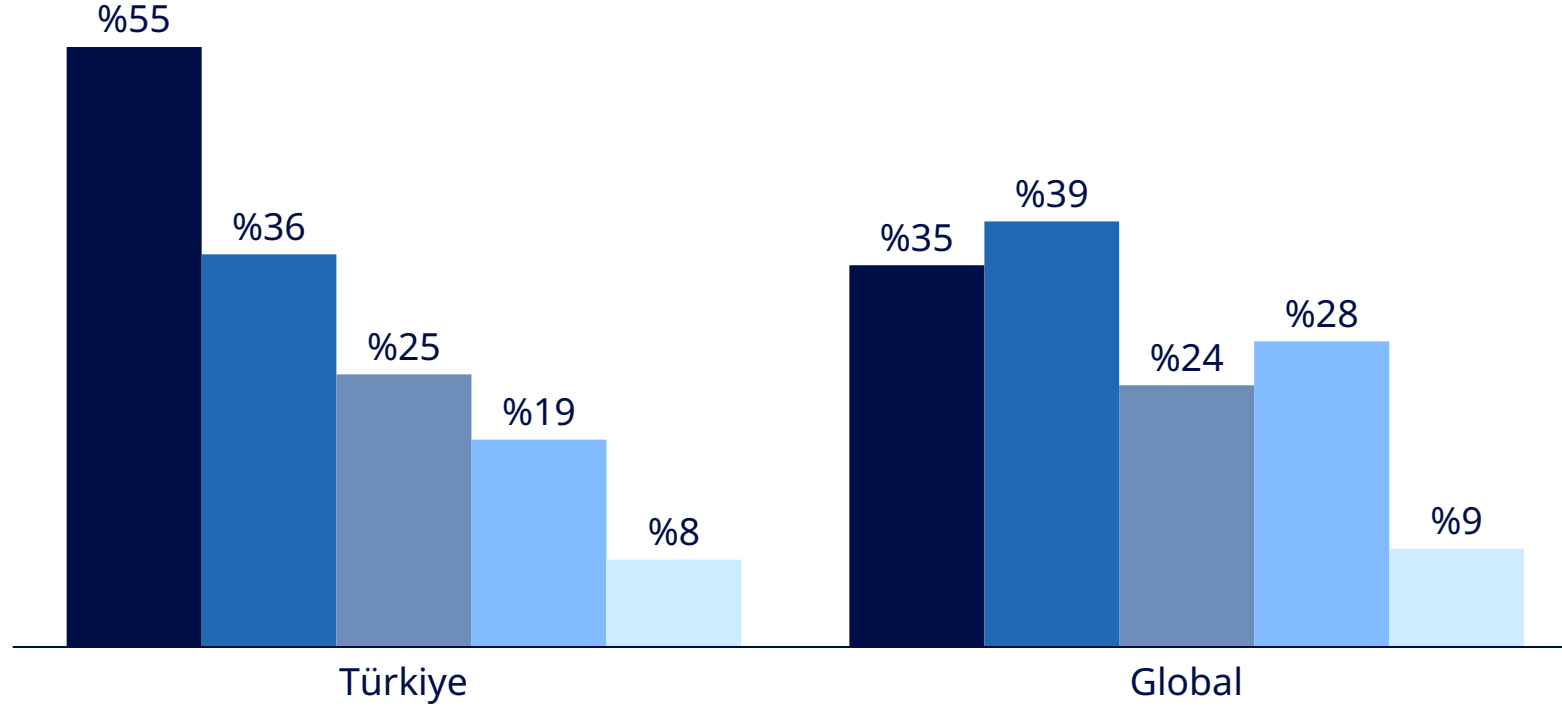
**36%**



Daha yüksek kaliteli çıktı sağlayan insan yeteneklerini güçlendirici

# Mercer Skill Snapshot 2025 Anketi

Üretken Yapay Zeka'nın (Generative AI) iş gücü üzerine potansiyel etkileri gözden geçirme planınız var mı?



- Evet düşünüyoruz
- Aktif şekilde gözden geçiriliyor
- Uygulanan mevcut bir yapay zeka stratejimiz var
- Etik ve yönetişimsel sonuçları değerlendiriyoruz
- Yapay zekanın iş gücümüze etkisi olmasını beklemiyoruz

# Teknoloji ile değil, işle başlayın

Alternatif yetenek modelleri ile AI/ Otomasyon arasında yeniden dağıtım fırsatları

Şimdi

**Teknoloji  
Öncelikli**  
Daha az çeviklik

**Nerede ve nasıl  
çalışma**

(konum, programlar, kariyer modelleri)

■ Son ■ 2026 için planlanan  
**En önemli İK İş tasarımı  
değişiklikleri**

**İnsan ve makine yeteneklerinin en uygun kombinasyonlarını elde etmek için işin yeniden tasarlanması**

%35 %60

Kariyer modellerinin/yollarını yeniden tasarlama

%36 %56

İş paylaşımı ve/veya sıkıştırılmış çalışma programları için en uygun rolleri belirlemek

%39 %49

Çevik çalışma düzenlemeleri için en uygun işlerin belirlenmesi

%40 %50

Hibrit/ uzaktan çalışmaya uygun rollerin belirlenmesi

%53 %40

Serbest çalışanların en iyi şekilde hizmet verebileceği becerilerin/işlerin belirlenmesi

%55 %38

**Yeniden  
tasarlandı**

**Önce iş**  
Daha çok çeviklik

**İşin sürekli  
yeniden keşfi**

# Yetenekleri Geleceğe Hazırlamak: Neden Beceri Zekası Şimdi Önemli?

Yapay zeka geliştikçe değişen beceri talepleri ve iş gücü boşlukları hakkında sürekli içgörüler sağlamak önemli olacaktır.

## Çalışanların

**%53'ü**

geleceğe hazır becerilere sahip olmamaktan endişe duyuyor

## Yöneticilerin

sadece **%50'si**

bugün yarının eksikliklerini gidermek için yeterince yatırım yaptıklarına inanıyor

**İK'nin beceri eksikliklerini gidermek için en çok kullandığı 3 yaklaşım beceri eksikliklerini gidermek**

Şirket içi öğrenme **%58**

Gerekli becerilere sahip personel alımı **%51**

Deneyimsel öğrenme **%50**



çevik ve yetkinlik odaklı modellere daha az ilerici bir yaklaşıma sahip olmanın yatırımlarına zarar vereceğini söylüyorlar.

## Sonraki ana adımlar

**Yönetici pozisyonları için yapay zeka akıcılığı daha önemli hale gelecek.** **%73** Üst düzey yöneticilerin, bunun finansal okuryazarlıkla rekabet edeceğini kabul ediyor.

**Teknik becerileri etkili bir şekilde ölçün.** **%67'si** İK'nın, ölçümü aktif olarak iyileştiriyor.

**Beceriler etrafında tasarım yetenek süreçleri oluşturun.** **%57'si** İK 2026'da önceliklendiriyor

**Yöneticilerin insanları ve yapay zeka ajanlarını yönetme yeteneklerini geliştirin.** **%40'ı** İK'nın 2026'da önceliklendiriyor

# İçgörülerle ilerleyin



# Yapay zekâ destekli yetenek içgörürleri ile liderleri güçlendirmek

İK / İnsan analitiği yetkinliklerini geliştirmek, yatırımın geri dönüşünü (ROI) sağlamak için kritik bir önceliktir

Yatırımcılar #1

Üst yönetim (C-Suite) #2

Üst düzey yöneticilerin yalnızca %27'si, İK'nın insan sermayesi riskleri ve fırsatları konusunda kendilerine etkili şekilde danışmanlık verdiğini düşünüyor

Neden önemli?

Buna nasıl yanıt verebiliriz?

## İK için iş gücüyle ilgili en önemli 5 zorluk

- |    |  |      |
|----|--|------|
| #1 | Kritik dijital becerilere sahip yeteneği çekmekte zorlanma             | % 59 |
| #2 | Artan iş gücü maliyetleri  | % 52 |
| #3 | Tükenmişlik veya uzun süreli hastalık izinleri nedeniyle yetenek kaybı | % 44 |
| #4 | Beklenen seviyenin altında çalışan bağlılığı                           | % 43 |
| #5 | Ölçekleme ve yeniden beceri kazandırma (reskilling) çabalarında zorluk | % 39 |

Pazar sinyalleri & İş gücü sinyalleri

Hızlı tepki verebilmek için stratejileri hizalamak

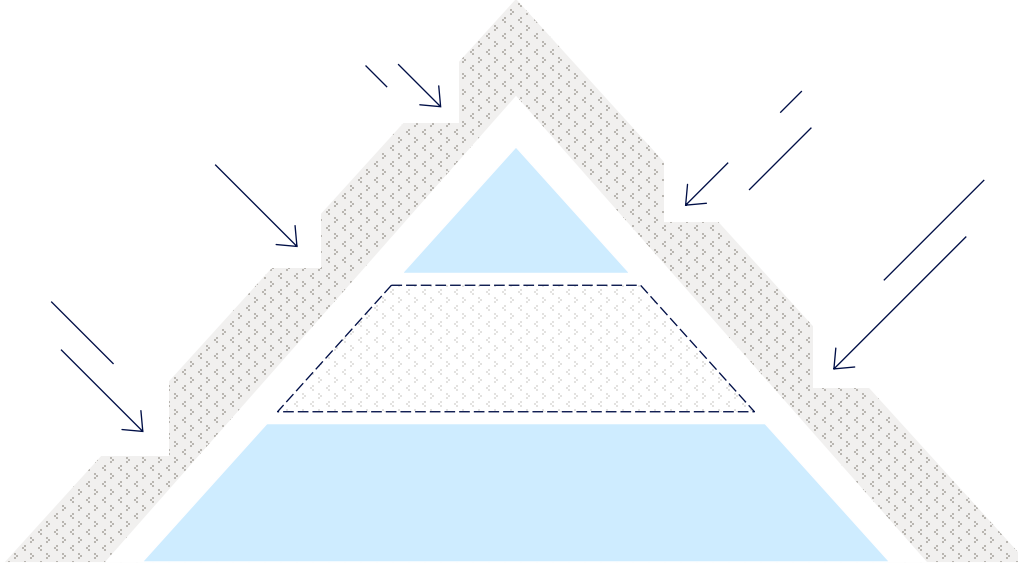
İnsan  
Teknoloji  
İş Modeli

*Analitik*

Gerçek çarpan teknoloji değil, yetenektir  
Aksiyon almayan şirketler geride kalma riski taşır

# Yetenek çevikliği, beceri ve potansiyele dayalı kariyer yolları gerektirir

Yetenek havuzları giderek zayıflarken, yetenek yönetimindeki yenilikler yetenek kazanımındaki yeniliklerin gerisinde kalmaktadır



## Çalışan görüşü

% 46

“Kariyer ilerlemesi becerilere değil, kıdeme dayanıyor”

Sadece % 26

“Yatay ve çapraz kariyer hareketleri yaygın”

Her 4 çalışandan 1'i

“Şirketim beni daha karmaşık veya üst düzey roller için yeterince tanımıyor”

% 31

“Kariyer ilerleme fırsatlarının sınırlı olması nedeniyle işten ayrılmayı düşünüyorum”

## İK görüşü

% 36

Yetenek gelişimi ihtiyaçlarını net şekilde anladıklarını söylüyor

Sadece % 35

Yetenek verilerinin doğru kişiyi doğru role yerleştirmeye yardımcı olduğunu düşünüyor

% 37

Yüksek potansiyel ve yedekleme planlamasının etkili olduğunu söylüyor

% 38

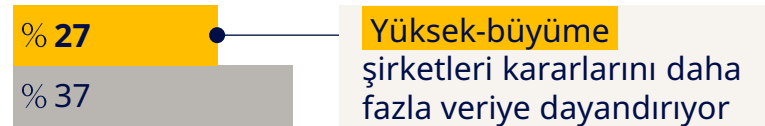
Beceriler ve rollerle bağlantılı öğrenme yollarına sahip

## Yüksek büyüme gösteren şirketler neyi farklı yapıyor?

■ Yüksek büyüme ■ Düşük büyüme

### Gelişmiş değerlendirme uygulamaları

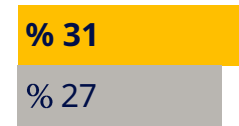
(Daha düşük oran daha iyi)



**Yönetici notu:** Kritik yetenek kararları veriye değil sezgiye dayanıyor.

### İş ile bağlantılı yetenek uygulamaları

(Daha yüksek oran daha iyi)



**İK notu:** Yetenek paylaşımı uygulamaları zaten devrede.

### Yapay zekâ destekli uygulamalar

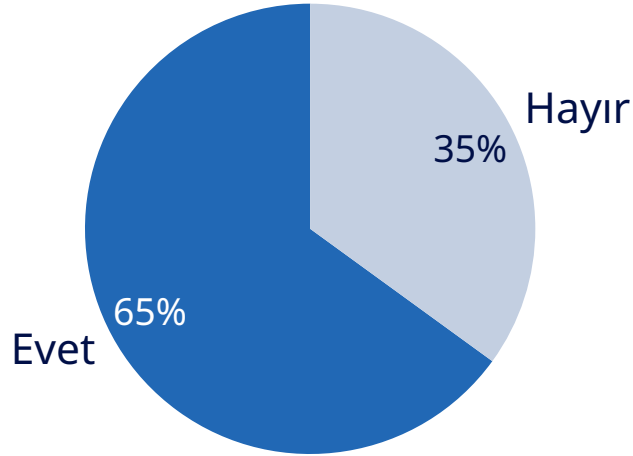
(Daha yüksek oran daha iyi)



**İK notu:** Kariyer yolları ve öğrenme-gelişim süreçlerinde yapay zekâ kullanılıyor.

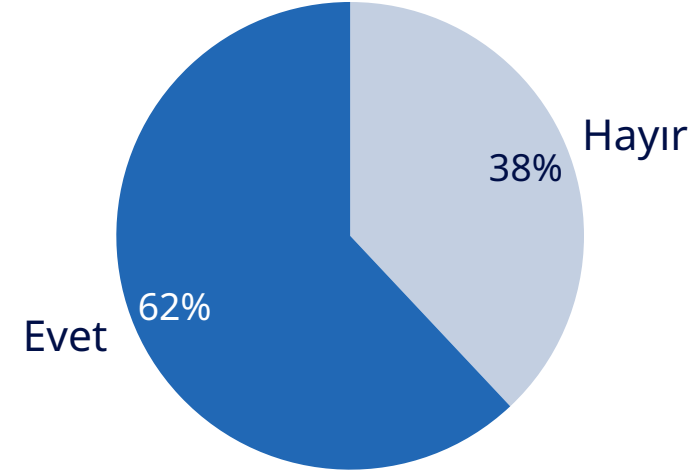
# Mercer Skill Snapshot 2025 Anketi

Beceri açıklarını azaltmak, yeniden beceri kazanma ve beceri geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek için kataloglar ve eşleştirmeler kullanılmaktadır; bu da iş gücü planlamasını ve hareketliliğini iyileştirir.



Organizasyonunuzun herhangi bir bölümü tarafından kullanılan bir beceri kataloğu/kütüphanesi var mı?

Türkiye katılımcılarının %44'ü "İş başına düşmesi beklenen **ideal beceri** ve yetenek sayısını **belirleyemedik**".

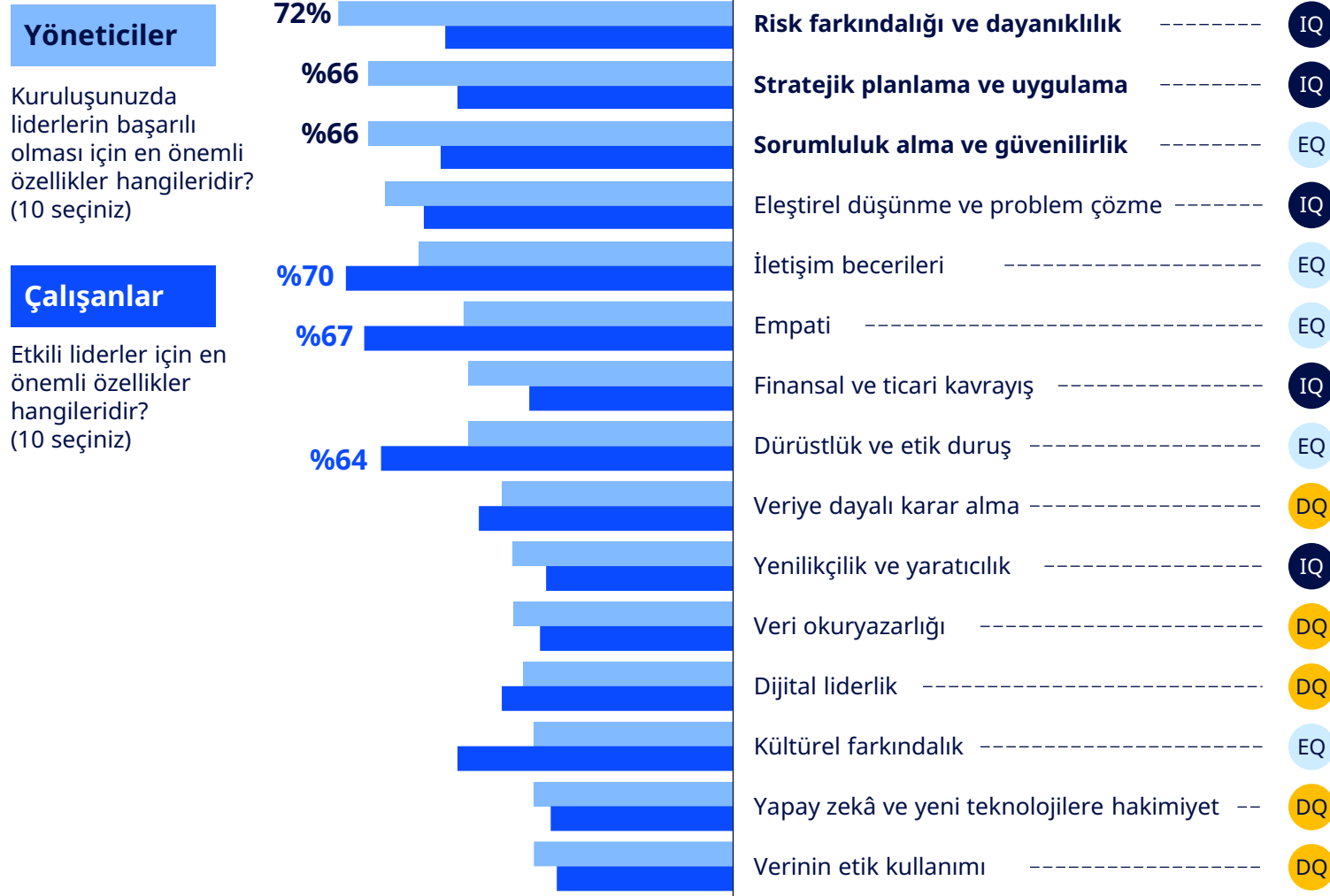


Becerileriniz işlerinize veya iş yapınıza göre eşleştirilmiş durumda mı?

Türkiye katılımcılarının yalnızca %20'si "İş mimarisi sistemimizde yetenek ve becerilerin **tamamı belirlenmiştir**".

# Yeni Liderlik Modeli

Liderlik paradokslarını yönetmek ve strateji ile uygulama arasında denge kurmak



Üst düzey yöneticilerin %78'i etkili liderliğin paradoksları yönetmeyi gerektirdiği konusunda hemfikir.



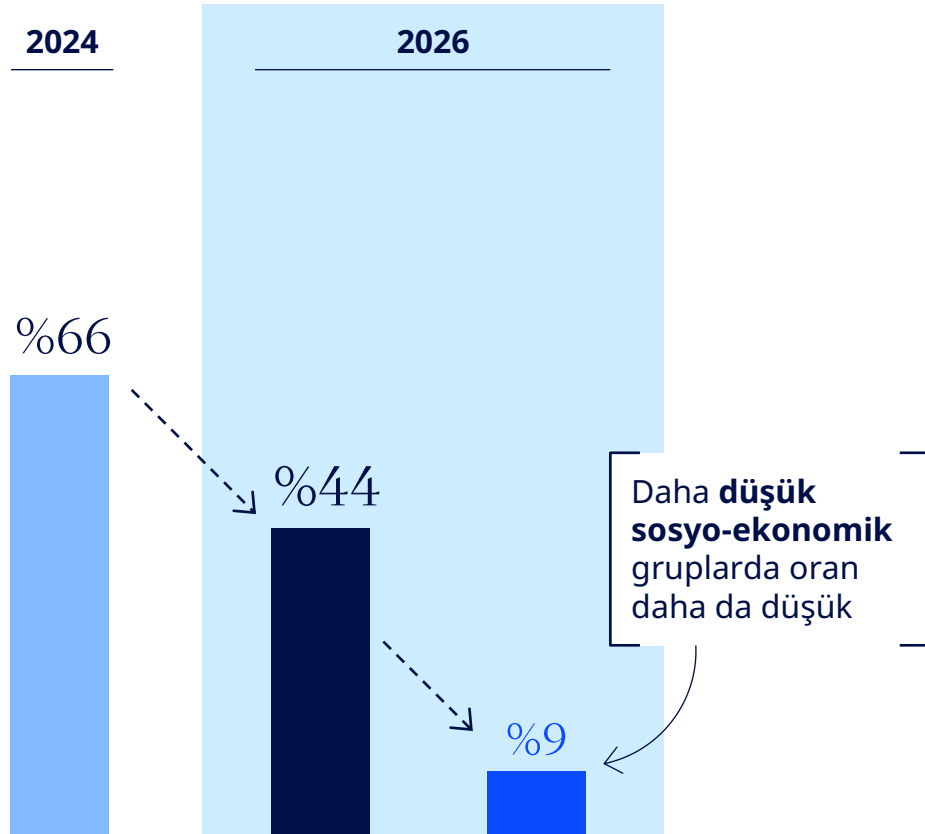
İlham veren ve değişime liderlik eden bir liderlik yaklaşımı, insan-yapay zekâ iş birliğinin gelişmesi için kritik önemdedir.

Değer değişimini yeniden  
kalibre edin

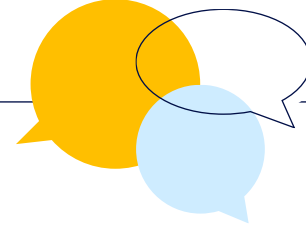


# Global Yetenek Trendleri tarihindeki en düşük çalışan gelişimi

Çalışanların yalnızca %44'ü geliştiğini hissediyor...



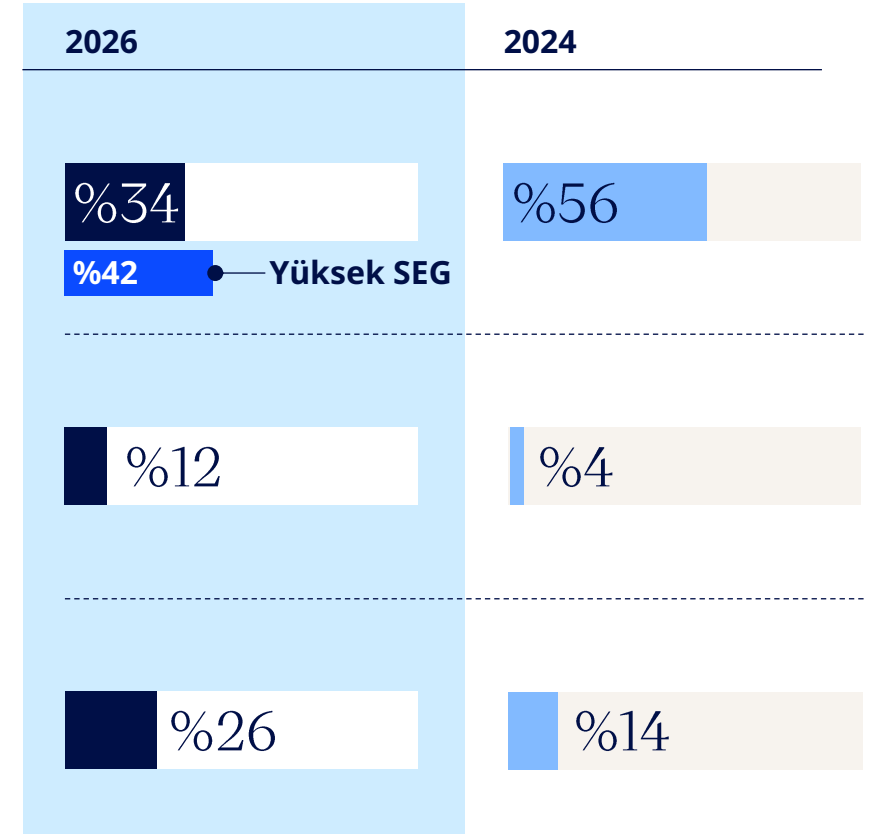
..ve iş memnuniyeti azalıyor



"İşimden memnunum ve organizasyonumdan ayrılmayı planlamıyorum"

"Çok memnun değilim ve mümkün olan en kısa sürede organizasyonumdan ayrılmayı planlıyorum"

"Memnun değilim ancak şu aşamada başka bir seçeneğim yok ve önümüzdeki 12 ay boyunca kalacağım"



# Optimize edilmiş EX, sık geri bildirim ve etkili aksiyon gerektirir

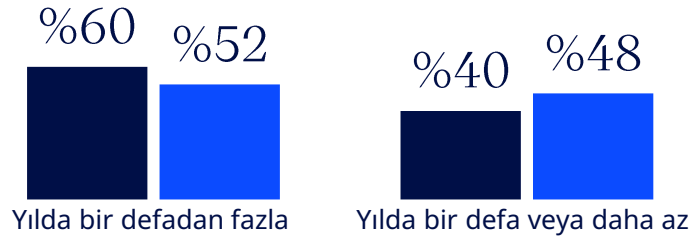
Çalışan deneyimini (EX) ve çalışan değer önerisini (EVP) geliştirmek, liderler için yüksek öncelikli bir insan kaynakları konusudur.



Ancak seyrek çalışan dinleme, İK'nın anlamlı etki yaratma kapasitesini sınırlar.

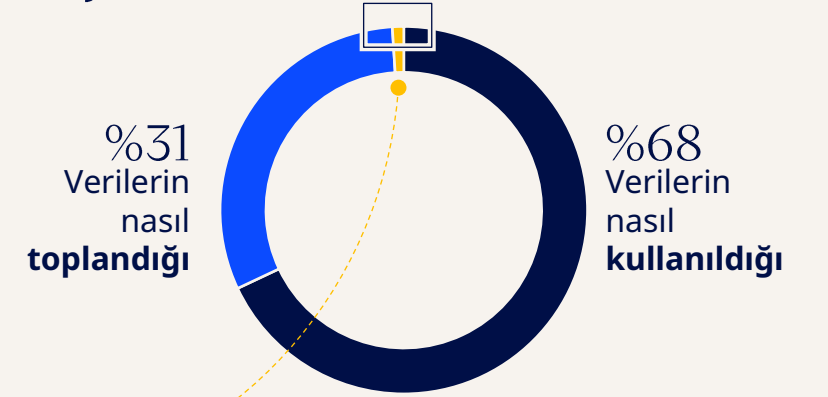
## İş deneyimi hakkında geri bildirim sıklığı

- Gelişim gösteren çalışanlar
- Gelişim göstermeyen çalışanlar



Çalışanları dinlemeye duyulan güven düşük kalmaya devam ediyor

"İş deneyiminizle ilgili görüşlerinizi **dürüstçe paylaşmanızı** kolaylaştıracak tek bir **değişiklik** olsa ne olurdu?"



Yalnızca %1'i halihazırda görüşlerini dürüstçe paylaşırken kendini rahat hissediyor

Organizasyonlar, seyrek geri bildirim yerini sürekli ve yapay zeka destekli dinleme ile değiştirmelidir. Bu yaklaşım, İK'nın deneyimleri kişiselleştirmesini ve aksiyon almasını sağlar.

# İnsanlar neden kalıyor?

## İnsanları işlerinde gerçekten ne tutar?

En iyi 10 sebep

2026		2024			
#1	▲	#3	Olumlu ve saygılı iş kültürü	%52	
#2	▲	#5	Ne zaman ve nerede çalışacağımı seçebilmek	%40	
#3	▼	#2	Adil ve eşit ücret	%37	
#4	▲	#11	İlham ve güven verici liderlik	%35	
#5	▼	#1	İş güvencesi / iş verenimin bana rolüm değişse bile iş bulacağına inanırım	%34	
#6	▲	#20	Yöneticim	%33	
#7	▲	#9	Organizasyonun stratejisi / gelecek vizyonuna güven	%30	
#8	▼	#7	Yönetilebilir iş yükü	%29	
#9	▲	#13	Organizasyon markası / itibarı	%28	
#10	▼	#4	Devamlı gelişim ve öğrenme fırsatları	%28	



Kültür, esneklik ve liderlik artık en güçlü elde tutma faktörleri

# Günümüzün performans yönetimi süreçleri başarısız oluyor

**İnsan Kaynakları'nın yalnızca %52'si**  
etkili bir performans yönetimi sürecine sahip olduklarını düşünüyor

ve çalışan deneyimi zarar görüyor...

Yalnızca %37

Son 12 ayda yöneticisiyle  
**kariyer konuşması**  
yapanlar

Yalnızca %39

Yöneticisinin **yetkinlik ve**  
**gelecek potansiyelini**  
geliştirdiğine inananlar

Yalnızca %21

Yöneticiler Performans Yönetimi  
kültürlerinin çalışanların katma  
değerli işlere daha çok zaman  
ayırmasına olanak sağladığına  
inanıyor

# Performans yönetiminin odağı değişmeli

Süreç, performansı ve çıktıları **mümkün kılmalıdır**

İK'lar, verimliliği artırmak için performans uygulamalarını nasıl uyarlıyor? (İlk 4 gösterilmiştir)

■ Düşük büyümeli şirketler ■ Yüksek büyümeli şirketler

İş performansı ile bireysel hedefler arasında güçlü bağ kurmak



Yöneticileri **ekip sonuçlarını** daha etkili yönetmeleri için donanımlandırmak



**Esnek yönetim** (hibrit, uzaktan, ofiste) konusunda yöneticileri eğitmek



**Etkili performans görüşmeleri** için yöneticilerin yapay zekadan yararlanmasını sağlamak



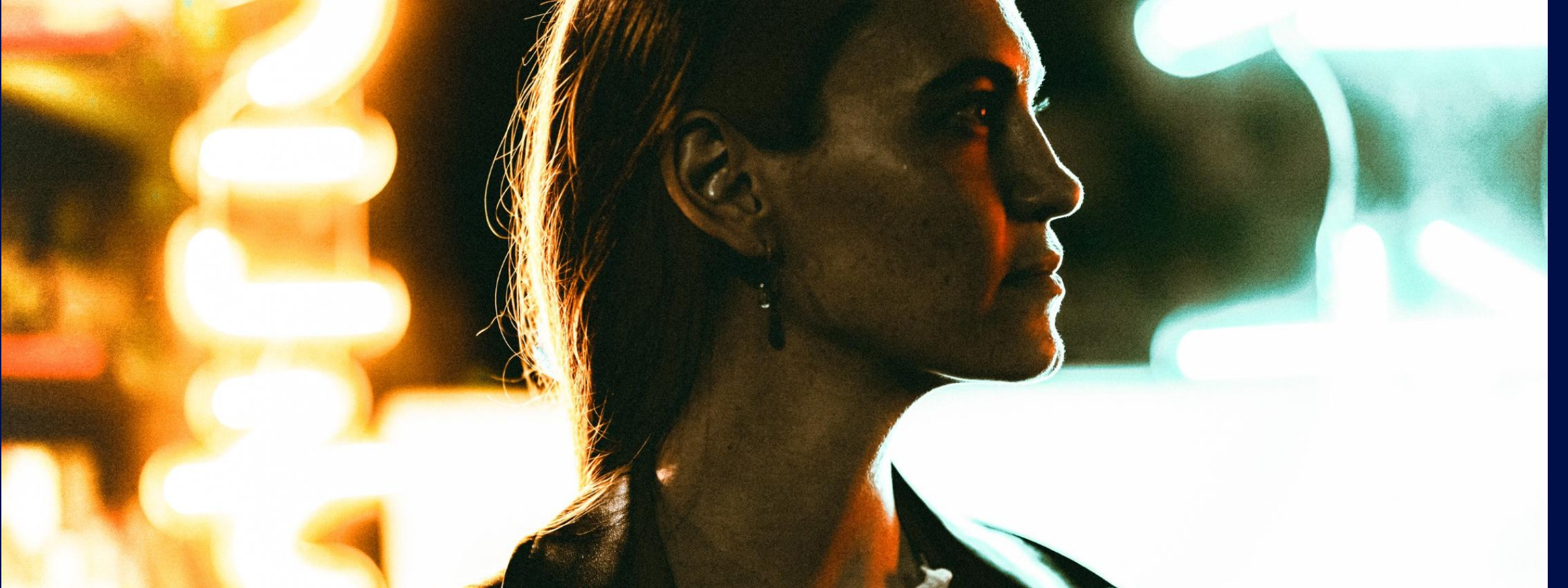
**Yüksek büyüme hızına sahip şirketler\***

İş performansı ile bireysel hedefler arasında daha yakın bağ kurmaya daha yatkındır

Yapay zekanın yardımcı olabileceği alanlar:

- Hedeflerin yayılımı
- Geri bildirim aksiyona dönüşmesi
- Kişiselleştirilmiş gelişim planlarının sunulması

# Yeni Bir İK Dönemi Başlatın



# İlerleme kaydediliyor ancak hedeflenen noktaya henüz ulaşılmadı

İK entegrasyonu, organizasyonlarda anlamlı ölçüde daha yüksek çeviklik ve dayanıklılık ile ilişkilidir.

**İK Operasyonları** analitiği  
(Bugün neler oluyor?)

İK Dönüşümü

**İşgücü mimarisi** analitiği  
(Bir sonraki adım ne olmalı?)



İK'nin organizasyon içine entegre olduğu şirketler, silo yapısındaki İK organizasyonlarına kıyasla anlamlı derecede daha yüksek çeviklik ve dayanıklılık sergilemektedir.

# Süreçler Yeniden Tasarlanmadan Yapay Zekadan Beklenen Değer Elde Edilemiyor

Yapay zekayı mevcut iş yapış biçimlerine yeniden tasarlamadan eklemek, yaratılan değeri sınırlar.

## İK Süreçlerine dair çalışan görüşleri

**%80**

İK süreçlerinin **fazla karmaşık olduğunu** ve insan makine dengesini hala sağlayamadığını söylüyor.

**%15**

İK süreçlerinin **dijital ve insan etkilerini etkili şekilde birleştirdiğini** düşünüyor.

**Yalnızca %4**

Mevcut süreçleri **ileri düzey** olarak değerlendiriyor.

## Yapay Zeka Bugün Nerelerde Kullanılıyor?

İK Liderlerinin yalnızca 5'te 1'i anlamlı bir değer yaratıldığını düşünüyor.

- |    |   |     |
|----|---|-----|
| #1 | İK talepleri için helpdesk/chatbotlar                     | %57 |
| #2 | Yan haklar kayıt süreçlerinin destek birim otomasyonu     | %52 |
| #3 | İK Analitik etkileşimleri ve veri görselleştirme          | %50 |
| #4 | Çalışan geri bildirim ve bağlılık uygulamaları            | %46 |
| #5 | Çalışan performansı için sürekli geri bildirim sistemleri | %42 |

Eski self-servis İK modeli beklenen sonucu vermemesine rağmen liderler 2026 yılında da bu modele yatırım yapmayı planlıyor.

**%67**

Self-servis uygulamalarını artırmayı planlıyor.

**%58**

İK hizmetlerinin yönetim ve sunumunu yeniden tasarlamak için yeni teknolojiler planlıyor.

**Bu bir dönüşüm değil yalnızca iyileştirme.**

# İK Süreçlerini Optimize Etmek Yerine Sistemi Yeniden Tasarlayın

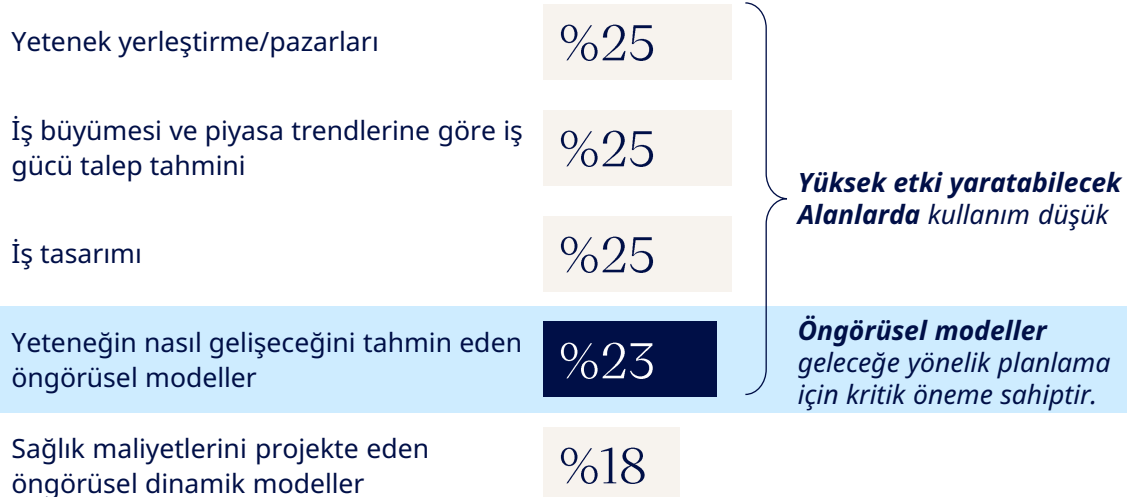
İK bugün yapay zekayı en kritik alanlarda değil, en güvenli görülen alanlarda kullanıyor.

## %50

Üst düzey yöneticiler, liderlerin süreç akışlarını **yapay zeka perspektifiyle yeniden düşünmeye daha fazla zaman ayırması gerektiğine** inanıyor.

Ancak çok az sayıda İK ekibi yapay zekayı iş yapış sistemini yeniden tasarlamak için kullanıyor.

### Yapay zekanın en az kullanıldığı alanlar



Süreçleri yeniden tasarlamaktan, iş yapış sistemini ve çalışan deneyimini yeniden mimarileştirmeye geçmeliyiz.

# İK Çalışma Modeli Temel Kısıt Haline Geliyor

Mevcut İK modelleri akış, uyum sağlama ve yeniden dönüşüm için tasarlanmamış değil

**%35**  
İK Lideri

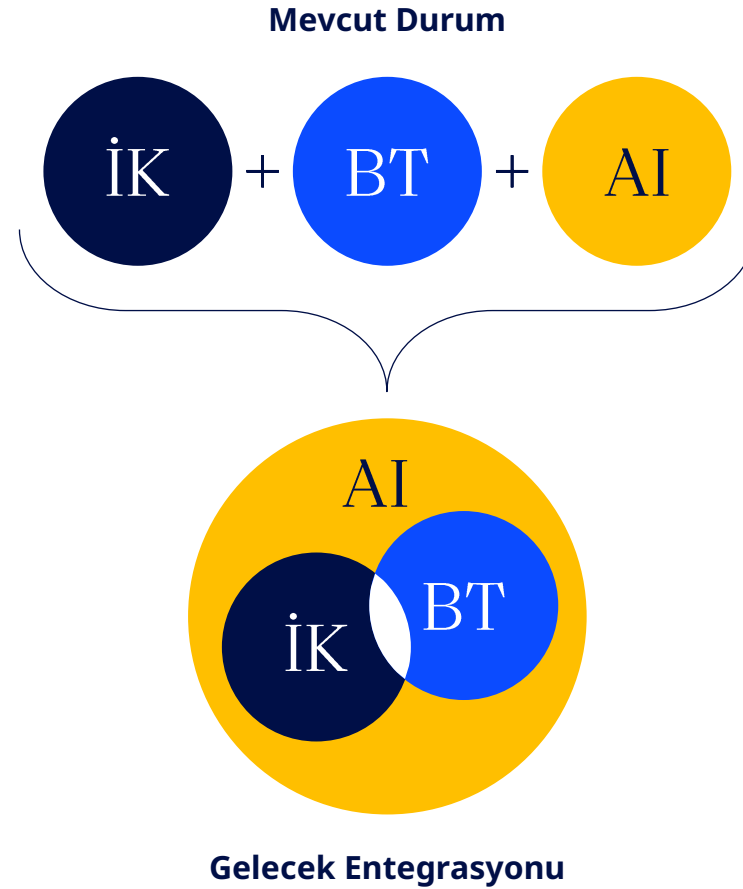
**%30**  
Üst Düzey  
Yönetici

İK çalışma modelinin yeniden tasarlanmasının 2026 için bir öncelik olduğunu söylüyor.

**%60** Yöneticiler,  
İK ve BT'nin **tek bir entegre güç** olarak çalışması gerektiği konusunda hemfikir.

**%56** İK Liderleri,  
İK ve BT departmanlarının **birleşmesini/daha entegre çalışmasını** bekliyor.

**%67** Yatırımcılar,  
İK ve BT'nin **entegre çalıştığı organizasyonların daha cazip yatırım fırsatı** olduğunu düşünüyor.



Liderler İK ve BT arasında daha güçlü iş birliği bekliyor.

Ancak yalnızca

**%39**  
İK Lideri,

2026'da teknoloji departmanı ile **daha entegre çalışmayı planlıyor.**

# İK'nın Geleceği: Esnek, Ölçeklenebilir Bir Çalışma Modeli

İK bir işletim sistemi haline geldiğinde neler değişir?

Parçalı ve içe dönük fonksiyonlardan...

Destek Katmanı  
Olarak Teknoloji

İçe Dönük İş  
Ortaklığı Modeli

Mükemmeliyet  
Merkezleri (COEs)

İdari Ortak  
Hizmetler

Yapay Zeka Yan  
Projeleri & Dağılmış  
Pilot Uygulamaları

## Dijital Altyapı:

Organizasyonu birbirine  
bağlayan temel yapı

## İş Sonuçlarını Üreten Ekipler:

İşin gerçekleştiği yerde,  
iş birimleri içinde  
konumlanan ekipler

## Yalın Alan Uzmanlığı:

Standartların  
belirlenmesi ve derin  
uzmanlık

## Stratejik Destek Hizmetleri

Satış ve yeniden  
kullanım

## AI Güçlendirme Merkezi:

Yönetişim &  
Hızlandırma

... sonuç odaklı ve yeniden kullanılabilir bir sistem tasarımına

# Global Yetenek Trendleri 2026

İnsan odaklı bir gelecek için işi yeniden tasarlayın



- Gelecek için işi **yeniden tasarlayın**
- **Çalışanlarınızı** bu yolculuğa adil bir şekilde dahil edin ve psikolojik destek sağlayın
- İş tasarımını insan kaynakları stratejinizle **bütünleştirin**

İçgörülerle ilerleyin



- **İşgücü sinyallerine** göre harekete geçin
- Çevik yetenek uygulamalarını **güçlendirin**
- Liderlik modelini **yeniden tanımlayın**

Değer değişimini yeniden kalibre edin



- Çalışan deneyimini **optimize edin**
- Ödülleri etki yaratacak şekilde yeniden düşünün
- Performans “yönetiminden”, performans “etkinleştirmeye” geçin

Yeni bir İK dönemi başlatın



- Kurumsal değer yaratmak için **İK entegrasyonu**
- İş yapış sisteminin yeniden mimarileştirilmesi
- İK işletim modelinin yeniden tasarlanması

**MERCER**  
A MARSH BUSINESS

We are leaders in risk, strategy and people. One company, with four global businesses, united by a shared purpose to build the confidence to thrive through the power of perspective.