

KÜRESEL VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİNDE YETENEK KAVRAMI

2025 Ocak

ÖN SÖZ

Türkiye Girişimcilik Vakfı olarak, “yazı kalır, söz uçar” anlayışıyla, toplumsal ve güncel öneme sahip konulara ışık tutmak amacıyla kapsamlı white paper çalışmaları hazırlamak için harekete geçtik. Bu çerçevede hazırladığımız “Küresel ve Türkiye Perspektifinde Yetenek Kavramı” başlıklı rapor, iş dünyasında giderek kritik hale gelen yetenek yönetimi ve yetenek açığı gibi konuları ele alıyor.

GİRİVAK da özellikle son 4 senedir odağına yetenek açığını ve gençlerin teknoloji sektöründe potansiyelini gerçekleştirmesini alıyor. 10 senedir yürüttüğü Fellow Programının yanı sıra 2021’den beri yetenek geliştirme programlarını kamu, özel sektör, startup’lar gibi farklı ortaklıklar ile gerçekleştiriyor. GİRİVAK teknoloji sektöründeki ihtiyaçların yanı sıra bir girişimin özel ihtiyaçlarına yönelik özelleştirilmiş yetenek programları da tasarlıyor. Oyun geliştirme, uygulama geliştirme, fintech, yapay zeka, veri yönetimi, proje yönetimi gibi alanlarda 8500 genç şu ana kadar bu programlara katıldı.

Küresel iş gücü piyasasında giderek artan rekabet, teknoloji ve dijital dönüşüm çağında yetenek kavramının anlamını yeniden tanımlamaya zorluyor. Yetenek artık yalnızca teknik bilgiye sahip bireyler olarak değil, aynı zamanda yenilikçi, problem çözme becerileri gelişmiş ve sürekli öğrenmeye açık bireyler olarak değerlendiriliyor. Bu dönüşüm, kurumların beklentilerini de etkileyerek yalnızca nitelikli çalışanları değil, aynı zamanda yeni becerilere uyum sağlayabilen ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen bireyleri ön plana çıkarıyor.

Bu kapsamda hazırlanan “Küresel ve Türkiye Perspektifinde Yetenek Kavramı” başlıklı rapor, yetenek açığı ve yetenek yönetimi konusuna global ve Türkiye ölçeğinde bir bakış sunarak bu dönüşümdeki ana eğilimleri ve güncel zorlukları ele alıyor. Küresel ölçekte teknoloji, yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve yapay zeka gibi megatrendlerin yetene yönetimine nasıl yön verdiğini değerlendirirken, Türkiye’deki yetenek açığının ve eğiti sisteminin iş dünyasıyla uyumlu hale gelme sürecinin önemini de vurguluyor.

Bu çalışmanın, iş dünyasında stratejik kararlar almak ve yetenek yönetiminde sürdürülebilir çözümler üretmek isteyen profesyoneller için değerli bir kaynak sunacağına inanıyoruz.

Keyifli okumalar diliyorum.

Sina Afra

Türkiye Girişimcilik Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı

Küresel ve Türkiye Perspektifinde Yetenek Kavramı

Yetenek kavramının tek bir tanımı olmadığı ve küresel literatürde de bu tanımın yapılmasından kaçınıldığı görülüyor. Yetenek artık teknik bilgi ve becerilere sahip olmanın ötesine geçmiş; teknolojiye hızlı adapte olabilen, yenilikçi, problem çözme becerileri gelişmiş ve sürekli öğrenmeye açık birey olarak düşünülüyor. Özellikle son senelerde yeteneklerden beklentinin meraklı olması, kendi kendine öğrenmeye motive olması sıkça karşılaşılan beklentiler arasında geliyor. Fakat genel olarak sektörler, ülkelere ve sektör içi dikeylere göre yeteneklerin sahip olması gereken veya gerektiği düşünülen beceriler, yeteneklerin beklentileri, kurumların beklentileri ve yeteneklere dair trendler bu literatürü ve yetenek kavramını tanımlıyor. Doğal olarak bu tanım ve bahsi geçen beceri ve beklentiler dünyada, sektörlerde, eğitimde, politikalarda, kültürde, teknolojik gelişmelerde yaşanan değişim ve gelişmeler ile –özellikle dijital dönüşüm, yapay zeka (AI), yeşil dönüşüm, nüfusun yaşlanması ve küreselleşme gibi megatrendler ile– her sene yeniden şekilleniyor.

Raporda da görüleceği üzere yetenek kavramı ve yetenek açığı küresel bir mesele olarak ele alınıyor ve ülkelere göre çok büyük farklılıklar olmadığı görülüyor. Teknoloji ve girişimcilik ekosistemlerinde yetenek ve yetenek açığı konusunda ülkelerin ve sektörlerin küreselleşme seviyesi düşünüldüğünde yeteneklerin mobilizasyonundan bağımsız olarak küresel ve genellenebilir bir olgu ile karşı karşıya olduğumuz söylenebilir.

Raporun Kapsamı

Bu literatür taraması, teknoloji ve girişimcilik ekosistemlerinde genç yeteneklere odaklanmaktadır. Raporda dünyada ve Türkiye’de yetenekler, yeteneklerin durumu, yeteneklerin beklentileri, yeteneklerden beklentiler, trendler ve saha araştırmalarının çıktılarına odaklanılarak, özellikle son 4 yıldır şirketlerin en önemli sorunların başında gördüğü yetenek açığı sorununa yer verilmiştir. Konu üzerine yapılan 2020 yılı sonrasında yapılan 29 çalışma/araştırma incelenmiştir.

Yetenek açığı nedir? Yetenek açığına neden olan faktörler

Yetenek açığı, iş gücü piyasasında işverenlerin aradığı nitelikli adayların bulunmaması ve mevcut çalışanların yeteneklerinin iş gereksinimlerini karşılamaması durumunu yansıtır; bu durum, işverenlerin beklentilerinin yanı sıra çalışanların tatmin, gelişim fırsatları ve uygun çalışma koşulları konusundaki ihtiyaçlarının karşılanmadığını da gösterir. Yetenek açığı, özellikle teknoloji sektöründe, son yıllarda küresel bir sorun haline gelmiştir. Geçmişte sermaye, geliştirilen ürün gibi unsurlar rekabet unsuru iken bugün yetenek şirketler için en önemli rekabet unsurlarının başında geliyor.

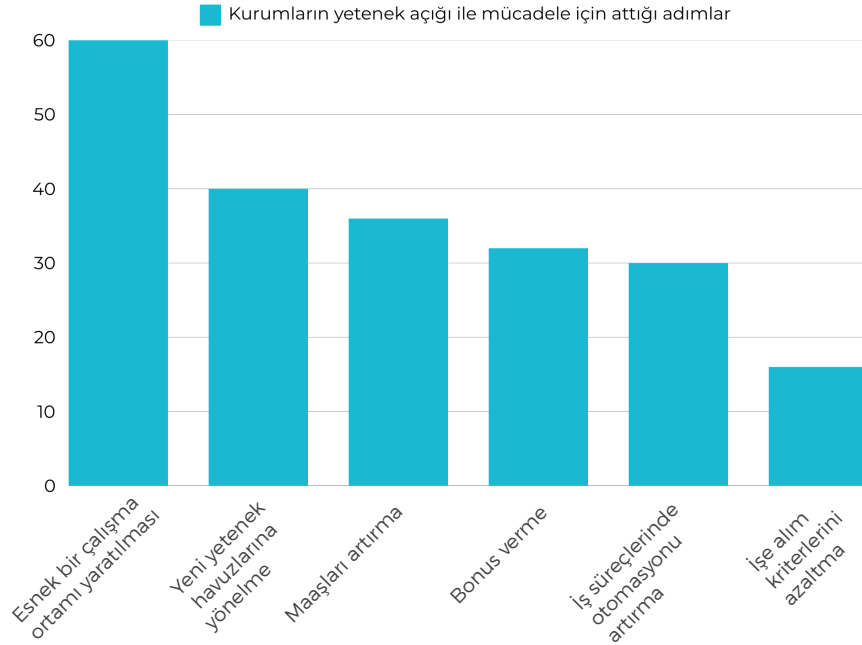
Yetenek açığının temel nedenleri arasında hızlı teknolojik gelişmelerin gerektirdiği becerilere sahip çalışanların azlığı, beceri – yetenek uyumsuzluğu (mismatch), eğitim sistemlerinin yeterince hızlı adapte olamaması ve küresel işgücü piyasasında yaşanan rekabet; işgücü piyasasının yeteneklerin esneklik, kapsayıcılık, kişisel ve profesyonel gelişim gibi ihtiyaçlarına hızla cevap şekilde dönüşmemesi yer almaktadır. Türkiye’de ise genç nüfusun teknolojiye ilgisi olmasına rağmen, üniversitelerde verilen

eğitimin iş dünyasının ihtiyaçlarına tam olarak karşılık verememesi ve yurt dışına beyin göçü, ekonomik kriz ve dalgalanma, küreselleşme, yetenek açığına derinleştiren unsurlardır.

Türkiye’de yetenek açığı oranı %76.

Türkiye’de yetenek açığı oranı 2024 yılında %76’dır. Bu oran en yüksek teknoloji, bilişim alanı ve lojistik, otomotiv sektöründe görülmektedir. Küresel olarak bu oran %75 seviyesindedir. Türkiye’de en yüksek yetenek açığı seviyesi %83 ile 10-49 çalışanlı şirketlerde görülüyor.

Kurumların, küresel arenada, yetenek açığı ile mücadele etmek için attığı adımların başında esnek bir çalışma ortamı yaratılması, yeni yetenek havuzlarına yönelmeleri geliyor. Örneğin, özellikle Avrupa Birliği (AB) ülkeleri, yetenekleri çekmek ve inovasyonu teşvik etmek amacıyla çeşitli stratejiler ve programlar geliştiriyor. Bu programlar, özellikle dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve yüksek katma değerli sektörlerle odaklanarak nitelikli iş gücünü çekmeyi amaçlıyor. Mavi kart, startup vizesi, kuluçka - hızlandırma programları, çeşitli vergi avantajları, dijital göçebelere sağlanan vize kolaylıkları bunlar arasında sayılabilir.



Türkiye’deki teknoloji ekosistemindeki bu yetenek açığına çözüm üretmek için Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye Tech Visa programını kamuoyuna açıkladı. Bu program sayesinde Türkiye’de teknoloji ekosisteminin ileriye taşınması için gerekli olan insan kaynağının, yurtdışından, daha kolay istihdam edilmesi hedefleniyor. French Tech Visa, Estonya dijital vatandaşlık, mavi kart gibi uygulamaların Avrupa’nın kaybettiği yetenekten daha fazla yetenek gelmesini sağladığı için başarılı olduğu söylenebilir¹.

¹ The State of European Tech, 2023

Yetenek – beceri uyumsuzluğu (Talent mismatch)

Yeni rekabetçi ortamda, özellikle bilgi yoğun ekonomilerde yetenek ve beceriler, inovasyon ve rekabet için kritik önemde. Yetenek uyumsuzluğu (talent mismatch), bir işgücü piyasasında, çalışanların sahip olduğu beceri ve yeteneklerin ve buna dair beklentilerin işverenlerin ihtiyaç duyduğu beceri ve yeteneklerle veya beklentileri ile örtüşmemesi durumudur. Yetenek uyumsuzluğu sadece şirketlerin verimliliğini düşürmek veya finansal olarak zorlanmasına neden olmuyor. Aynı zamanda yetenekler için de iş güvencesizliği, sınırlı kariyer gelişim fırsatları, azalan gelir, düşen verimlilik, düşük iş kalitesi, tükenmişlik ve düşük yaşam memnuniyeti gibi geniş kapsamlı olumsuz durumlarına yol açabiliyor. 2020 yılında yapılan çalışmada² Türkiye’de yetenek uyumsuzluğu %62 seviyesinde olduğu görülüyor.

İş verenlerin birçoğu teknik becerilerden ziyade, yeteneklerin karmaşık problemleri çözme, eleştirel düşünme, inisiyatif alma, merak, yaratıcı düşünme, ekip çalışması gibi becerilere sahip olmadığını düşünüyor. Mevcut eğitim sisteminin daha çok teorik bilgiye odaklanması, iş dünyasının, özellikle teknoloji ve girişimcilik sektörünün ihtiyaç duyduğu uygulamalı eğitimi sağlamadığı ve bahsi geçen “soft skill”leri geliştirmedeği görülüyor. Mevcut eğitim sisteminin dijital dönüşüme ve getirdiği beklentilere de adapte olamadığı görülüyor.

Yetenek uyumsuzluğu iki yönlü: Türkiye’de yeteneklerin %32’si niteliklerinin altında işlerde çalışmak zorunda kalıyor.

Yetenek uyumsuzluğunun sadece yeteneklerin sahip olduğu becerilerin işverenlerin beklentilerinin karşılanmaması olduğunu düşünmemek gerekir. Yine bahsi geçen çalışma, özellikle eğitimli işgücünün büyük çoğunluğunun **(%31,6)** niteliklerinin altında işlerde çalışmak zorunda olduğunu gözler önüne seriyor. Bu uyumsuzluğun iki yönlü olduğunu kabul etmek ve yeteneklerin de kendi becerilerine eşdeğer veya beklentilerini karşılayacak iş ve çalışma ortamlarını bulmakta zorlandıkları da bir gerçek.

Artan enflasyon, ekonomik kriz ve refah düzeyinde düşüş

Yaşanan yüksek enflasyon ve ekonomik kriz, özellikle büyük şehirlerde gıda ve konut fiyatları yüksek seviyelere ulaşmasına, birçok kişinin iş yerinde stresli ve ilgisiz hissetmesine, daha yüksek maaş ve daha düşük yaşam maliyetleri sunan yerlere taşınmaya hazır olmalarına neden oldu. Uzaktan veya hibrit çalışma seçeneklerinin mümkün olmadığı daha üst düzey pozisyonlarda yaşanan yetenek eksiklikleri arttı. Bu durum maaş beklentilerini karşılayamayan şirketlerin, ağırlıklı olarak başlangıç pozisyonları tercih etmelerine yol açtı. Başlangıç pozisyonlarındaki yetenekleri hızlı bir şekilde destekleyerek üst kademelere çıkılmalarını sağlayacak dönüşümü geçirmemiş şirketler, süreçte bu pozisyonlardaki yeteneklerini de kaybediyorlar.

² Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Uyumsuz Eşleşme Olgusu: Türkiye İşgücü Piyasası Örneği, 2020

Enflasyon ve maaşlara yansıyan bu durum, yeteneklerin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri de değiştirdi. Yapılan literatür taramasında bazı çalışmalarda hala yüksek maaş memnuniyeti etkileyen en önemli faktör olarak yer alsa da bazı çalışmalarda artık özellikle genç yeteneklerin iş memnuniyeti / iş tatminini ve iş - kişisel yaşam dengesinin sağlanmasının da maaş kadar önemli gördüğünü ortaya koyuyor³. Dolayısıyla yetenekler, yüksek maaş dahi alsalar İstanbul'da yaşamayı, tam zamanlı ofisten çalışmayı tercih etmeyebiliyor. Bu, yeteneklerin uzaktan (remote) çalışabilecekleri işleri tercih etmelerine, yurtdışındaki kurumlara çalışmaya veya yurtdışına taşınmaya itiyor.

Türkiye'deki şirketlerin %67'si, hala mevcut roldekinden daha yüksek bir maaş teklif etmenin yetenekli çalışanları işe almak için çok önemli olduğuna inanıyor. Türkiye'deki çalışanların %63'ü ise mevcut maaşlarından memnun değil ve bu da onları aktif olarak yeni fırsatlar aramaya yönlendiriyor⁴. Fakat yeteneklerin elde tutulması için artık sadece daha yüksek maaş teşvik edici bir unsur değil. Yeteneklerin neredeyse çoğu (%97) yeni fırsatlara her zaman açık⁵. Bu da yeteneklerin elde tutulamamasına veya yeteneklerin daha iyi şartlar için sürekli olarak iş değiştirmesine yol açıyor.

Rekabet avantajı yaratacak, şirketlerin ölçeklenmesini destekleyecek dijital dönüşümler için de odaklanılması gereken şeyin yetenek çekmek, yetenek yetiştirmek ve yetenekleri elde tutmak için esnek çalışma modellerine geçmek olduğu görülüyor.

Dijitalleşme, becerilerin hızlı bir şekilde uyarlanması ihtiyacını artırıyor. Türkiye'de COVID-19 pandemisinin yol açtığı ekonomik şok, şirketlerde ve hanelerde dijital teknolojilerin kullanımını hızlandırmış ve bu alandaki ilerleme sürecini daha da güçlendirmiş olmasına rağmen, Türkiye'de dijitalleşme oranının diğer OECD ülkelerine kıyasla daha düşük olduğu ve bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörü ve dijital hizmetlerin katma değer oranının yine diğer OECD ülkelerine göre de geride kaldığı görülüyor⁶.

McKinsey'in üç yıl içinde farklı endüstri sektörlerinde gerçekleştirilen 30'dan fazla büyük ölçekli dijital dönüşümü incelemesi ardından; dijital dönüşümlerin başarıya ulaşabilmesi için organizasyonların hem yetenek yönetiminde hem de liderlikte beş ana alana odaklanması gerektiğini vurguluyor. (i) Doğru yetenekleri çekmek, (ii) dijital yeterlilikleri geliştirmek, (iii) yetenekli liderler yetiştirmek, (iv) esnek çalışma kültürünü benimsemek ve (v) performans yönetiminde dijitalleşmeyi desteklemek⁷. Ayrıca, dijitalleşmenin yalnızca teknolojiyi uygulamakla sınırlı olmadığı, aynı zamanda bu dönüşümleri yönetecek doğru insan sermayesine sahip olmanın önemi de vurgulanıyor.

Dijitalleşmenin ve dijital becerilere dair beklentilerin yetenek açığına etkileri yine iki yönlü. Bazı şirketler kendi dijitalleşme süreçlerine paralel, yetkin becerilere sahip yetenekleri bulamazken bazı yetenekler ise

³ Görünmez Devrim Page Insights Yetenek Trendleri 2023

⁴ Talent Trends 2024: Beklenti Farkı | Türkiye

⁵ Görünmez Devrim Page Insights Yetenek Trendleri 2023

⁶ LABOUR MARKET AND EDUCATION REFORMS ARE NEEDED TO CREATE MORE AND BETTER JOBS IN TÜRKİYE

⁷ Digital transformations: The five talent factors that matter most, McKinsey & Company

dijital dönüşümünü tamamlamış, kendi yetkinliklerini kullanabilecekleri doğru çalışma ortamlarını bulamıyorlar.

Yapay zeka becerilerine ilgi artarken, iş ortamlarının bu becerileri desteklemede yetersiz kaldığı gözlemleniyor.

Yapılan araştırmalara bakıldığında zaman araştırmaya katılan yeteneklerin çoğu, Türkiye’de ve dünyada- (%80+) ⁸ yapay zeka alanında yeni beceriler kazanmak istediklerini, iş ortamlarının bu yeni becerileri destekleyecek nitelikte olmasını istediklerini belirtiyor. Bunu yanı sıra, şu andayapay zekayı (en azından ChatGPT, Gemini gibi modelleri) iş hayatında kullananların oranı %25’i geçmiyor.

İş memnuniyetinin neye bağlı olduğu sorulduğunda ise yapay zeka ile ilgili veya değil, çalışanlar çalıştıkları kurumların bu yeni becerileri geliştirebilecekleri iş ortamlarını tercih edeceklerini belirtiyor. Bunun yanı sıra kurumların, çalışanları kadar bu becerileri desteklemeyi önceliklendirmede, beklentileri karşılayacak şekilde kaynak yaratmadığı veya yaratamadığı görülüyor. Bu, teknoloji ve yazılım alanında da görülüyor. Küresel literatürde de görülen bu trend için Talent Grid’in Türkiye’de 400 geliştirici ile yaptığı araştırmaya göre, geliştiricilerin çalıştıkları şirketlerin %55’i iş akışı ve iş yapış biçimlerine yapay zekayı entegre etme konusunda adım attığı görülüyor. Bu oran, yazılımcılar için geçerli olduğu düşünülürse, oranın diğer sektörlerde çok daha düşük olduğu varsayılabilir. Örneğin, LinkedIn araştırmasına göre Amerika’da şirket yöneticilerinin %38’inin çalışanlarını AI literate (yapay zeka okur yazarı) olması konusunda desteklemek için adım attığını ya da atmayı düşündüğü görülüyor.⁹

Yetenek istihdam (Talent Acquisition) süreçleri de Gen AI gelişimi ile birlikte dönüştü. LinkedIn’e¹⁰ göre TA’nın Gen AI becerilerini işgücüne entegre etme yöntemleri arasında

- Farklı departmanlarla GEN AI’nın rollere nasıl adapte edileceğine yönelik çalışmalar yapmaları,
- İş ilanlarına GEN AI kullanımına dair ilgili becerileri ve beklentileri eklemeleri
- Çalışanların Gen AI becerileri kazanmalarına yönelik program tasarımları veya önermeleri
- Gen AI’a yönelik beceri açıklarını belirlemeleri ve bunlara dair aksiyon almaları
- AI uzmanlığı olan yetenekleri istihdam etmeleri için işe alım stratejilerini revize etmeleri
- Yeni roller ve pozisyonlar yaratmaları geliyor.

Gençler ve profesyoneller, yapay zeka mühendisliğini gelecekte en çok talep görecek meslek olarak öngörüyor.

Şu an hali hazırda çalışanların yanı sıra üniversite öğrencileri veya çalışmayan yeni mezunlar ile Youthall’ın yaptığı bir araştırmaya göre, gençlerin yüzde 73’ü 10 yıl sonra meslekler arasında ilk sırada yapay zeka mühendisliğinin olacağını düşünüyor. “Bugün tercih yapıyor olsaydın ya da farklı bir meslek seçme şansın olsaydı hangi mesleği seçerdin?” sorusuna bu araştırmaya katılan gençlerin yüzde 28,5’i

⁸ 2024 Workplace Learning Report, LinkedIn

⁹ 2024 Talent Reports: Insights and Actions for the Age of AI

¹⁰ The Future of Recruiting 2024

yapay zekâ uzmanlığı yanıtını verirken, yapay zekâ uzmanlığını yüzde 15,6 ile veri analistliği/veri bilimciliği, yüzde 12 ile dijital pazarlama uzmanlığı, yüzde 11 ile yenilenebilir enerji uzmanlığı ve yüzde 9,5 ile e-ticaret uzmanlığı takip ediyor¹¹. İş dünyası profesyonellerine sorulduğunda ise bu mesleklerin geleceğin meslekleri arasında yine ilk sırada olacağını öngördükleri görülüyor.

2024'ü takip eden yıllarda yapay zekanın hızlı yükselişi devam edecek ve buna bağlı yeteneklere olan talep de hızlanacağı görülüyor. Daha yüksek verimlilik ve artan rekabet avantajından yararlanmak isteyen kurumlar, prompt mühendislerinden büyük dil modeli uzmanlarına kadar geniş bir yelpazede yapay zeka uzmanları arayacak¹².

Online eğitim platformlarında sunulan yapay zeka, siber güvenlik eğitimlerine ilgi ve kayıt rekor hızla artıyor.

Hızla değişen ortamda yeteneklerin ve kurumların sürekli öğrenmeye odaklanmaları gerekiyor. Bu konuda yeteneklerin özellikle teknik beceriler konusunda kendilerinin adım attığı görülüyor. Üniversite eğitiminin ve sonrasında şirket içi öğrenme / gelişim süreçlerinin yeteneklerin yeni becerileri hızlı bir şekilde kazanmasını yeterince desteklememesi, gençleri, yetenekleri çevrimiçi eğitim platformlarına veya farklı yetenek gelişim programlarına yönlendiriyor. Örneğin Coursera'nın 3000 şirket, 3600 yüksek öğretim kurumu ve 100'den fazla kamu kurumuna bağlı 5 milyon öğrenenle gerçekleştirdiği çalışmaya göre yapay zeka ile ilgili becerilere ve bunları desteklemeye yönelik eğitimlere rekor kıran ve hızla artan kayıtlara neden oluyor. Eğitimlerde özellikle **siber güvenliğe, web geliştirmeye** ve **veri yönetimine** dair bir ilgi artışı mevcut. Özellikle profesyonel sertifika programları yoğun talep görüyor¹³.

Coursera'nın yeni yaptığı bir çalışmaya göre talep gören en yüksek sıralamalarda şu beceriler bulunuyor:

1. E-ticaret becerileri
2. Medya Stratejisi ve Planlama
3. Arama Motoru Optimizasyonu (SEO)
4. Müşteri Başarısı
5. İş Zekası (BI)

Hızla büyüyen bu becerilerin, AI kullanımıyla fark yaratabilecek beceriler olduğu görülüyor. Bu nedenle, sadece genel AI becerilerine değil, belirli dikey sektörlerde ve alanlarda uzmanlaşmış AI becerilerine de ihtiyaç var.

¹¹ Youthall

¹² [The State of Job Skills in 2024](#)

¹³ [The State of Job Skills in 2024](#)

Teknolojik ilerleme, özellikle dijitalleşme, uygun çalışma modellerini geleneksel işçi-işveren ilişkilerinden uzaklaştırmasına ve alternatif çalışma düzenlemelerinin artmasına yol açıyor. Yetenekler, çalıştıkları kurumlardan bu esnekliği bekliyor.

Türkiye’de tüm sektör ve pozisyonlar düşünüldüğünde çalışanlar arasında esneklik beklentisi, küresel beklentilere kıyasla, ilk üç sırada yer almasa da teknoloji ve girişimcilik ekosistemlerinde yetenekler için ilk sıralarda yer aldığı söylenebilir.

Yetenek açığı arttıkça, özellikle küresel iş gücü piyasasında kurumlar çalışanları için daha esnek bir çalışma ortamı yaratmaya çalışıyor. İncelenen çalışmalarda oranlar değişiklik gösterse de genel olarak yetenek açığına yönelik kurumların aldığı aksiyonların başında (%60+) çalışma saatleri ve lokasyonuna (uzaktan, hibrit, distributed, rowe vb.) dair esneklik yaratmak geliyor.

Yeteneklerin aidiyetleri daha kapsayıcı bir kültür yaratılması ile artırılabilir.

Türkiye’de yalnızca yaklaşık 5 çalışandan 1’i iş yerinde özgün benliğiyle var olabileceğini düşünüyor; bu oran Avrupa ortalamasının çok altında. Benzer şekilde, her 5 Türk çalışandan yalnızca 1’i, iş yerinin gerçek anlamda kapsayıcı olduğuna inanıyor¹⁴.

“Soft skills” de teknik / dijital beceriler kadar önemli.

Avrupa’da yetişkinlerin %40’ının temel dijital becerilerden yoksun olduğu ve işletmelerin yüzde yetmişinin, dijital becerilerin eksikliğini yatırım için büyük bir engel olarak gördüğü görüyor. Bu sorun, sadece Avrupa’ya özgü değil. Coursera’ya¹⁵ göre dijital becerilere dair yüksek beklentilere rağmen kurumların olduğu kadar yeteneklerin de teknik / dijital beceriler yerine insani becerilere öncelik verdiği görülüyor.

Makine öğrenimi, veri bilimi ve programlama dilleri gibi becerileri beklentilerinin küresel olarak geçerli olduğunu söylemek mümkün. Bunun yanı sıra ihtiyaç duyulan “soft skills”lere yönelik küresel bir genelleme yapmak daha zor. Örneğin, Peru’da kültür ve dayanıklılık gibi becerilere odaklanma eğilimi varken, Kanada’da hikaye anlatımı ve sosyal medya becerileri ön plana çıkıyor.

Türkiye’de ise 2024 yılında en önemli görülen soft skill’ler;

- Yaratıcılık & Özgünlük
- Analiz & Problem Çözme
- İş birliği & Ekip Çalışması
- Liderlik & Sosyal Etki
- Sorumluluk Alma & Güvenilirlik
- Aktif Öğrenme ve Merak

¹⁴ TALENT TRENDS 2024 · TÜRKİYE Beklenti Farkı

¹⁵ [2024 Global Skills Report, Coursera](#)

Yetenek bulmada yaşanan zorluk, özellikle erken aşama girişimleri finansal olarak daha çok zorluyor ve ölçeklenmeleri önünde engel teşkil ediyor.

Türkiye'deki girişim ekosisteminde, özellikle belirli endüstrilerde uzmanlaşmış yeteneklerin bulunmaması ciddi bir sorun teşkil ediyor. Doğru yetenekleri çekemeyen girişimler, ürünlerini geliştirme ve iş süreçlerini verimli bir şekilde yürütme konusunda zorlanıyor. Bu da onların rekabet gücünü olumsuz etkiliyor. Özellikle fintech ve blockchain gibi yüksek uzmanlık gerektiren sektörlerde, yetenek açığı daha da belirginleşiyor. Bu açığı kapatmak için girişimlerin ve destekleyici kurumların, gerekli yetenekleri çekmek amacıyla daha yüksek maaşlar teklif etmesi gerekebiliyor. Ancak, erken aşama girişimlerde sınırlı kaynaklar nedeniyle bu strateji sürdürülebilir olmaktan uzak kalabiliyor.

Tüm bunların yanında gençler gün geçtikçe startup'larda çalışmayı daha çok tercih ediyor. Yüksek bir maaş sunulmaması bile

- Çalışma saati / yeri / düzeninde sağlanan esneklik
- Kararlara katılım, kapsayıcı bir kültür, başarı hikayelerinin parçası olma gibi nedenlerden daha yüksek aidiyet hissi yaşamaları
- Startup'ların işe alım süreçlerinin kurumsal şirketlere göre farklılaşması, işe alım sürecinin de bir deneyim olarak planlanması,
- Becerilerine ve kendilerine meydan okuyan rekabetçi bir ortam,
- Şeffaflık,
- Profesyonel gelişimin yanı sıra kişisel gelişim için sunulan fırsatlar,
- Daha az dikey hiyerarşi

Yeteneklerin startup'larda çalışmayı tercih etmesine yol açıyor.

Yeşil becerilere olan talep, bu becerilere sahip yeteneklerin artış hızını önemli ölçüde geride bırakıyor.

Yeşil beceriler, "insan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini azaltan bir toplumu desteklemek, geliştirmek ve bu toplumda yaşamak için gerekli olan bilgi, yetenek, değerler ve tutumlar" olarak tanımlanabilir. Şirketler sürdürülebilir uygulamaları benimserken, çalışanlarının becerileri geride kalma riski taşıyor. Düşük karbonlu bir ekonomiye geçiş, şirketler ve hükümetlerden sistemsel değişiklikler ve yatırım gerektiriyor. Yeşil becerilere olan talep, iş gücünün sunduğundan zaten daha fazla, ve bu yeteneklerin geliştirilmemesi, yeşil dönüşümü ve iş performansını riske atıyor. Dünya genelinde yalnızca her sekiz çalışandan biri, bir veya daha fazla yeşil beceriye sahip. Başka bir deyişle, sekiz çalışandan yedisi tek bir yeşil beceriye bile sahip değil. 2022 ile 2023 yılları arasında iş gücündeki yeşil yetenek oranı %12.3 artarken, en az bir yeşil beceri gerektiren iş ilanlarının oranı iki kat daha hızlı artarak %22.4 büyüdü¹⁶.

İşverenler, daha sürdürülebilir uygulamalara uyum sağlamak için teknik becerilerin %54 oranında değişmesi gerektiğini düşünüyor. En büyük değişimin sürdürülebilirlik - yeşil becerilerde olması gerektiği düşünülüyor.

¹⁶ [Global Green Skills Report 2023, LinkedIn](#)

Öne çıkan yeşil beceriler:

- Karbon Ayak İzi Hesaplama
- Çevre Hukuku
- Sürdürülebilirlik Raporlaması
- Sürdürülebilirlik Danışmanlığı
- Radyasyon Güvenliği
- İklim Verisi Analizi
- Yaratıcılık ve Uyumluluk

Yeni yetenek havuzları

VUCA - Değişkenlik (Volatility), Belirsizlik (Uncertainty), Complexity (Karmaşıklık) ve Muğlaklık (Ambiguity) -belirsizlik- çağı olarak adlandırılan; ekonomik-siyasi istikrarsızlık, teknolojik gelişmeler, pandemi vb. gibi belirsizliklerle karşı karşıya kaldığımız bu dönemde şirketlerin Yetenek Yönetimi süreçlerine yeni bir yaklaşım geliştirmesi gerekiyor.

Yetenek danışmanlık şirketlerinin sayısı artarken, kurumlarda MT(Management Trainee) programlarının yanı sıra dönüşen iş dünyasının hızla değişen beklentilerini karşılamak; gençlerin yeni yetenekler olarak istihdama katılımını hızlandırmaya yönelik veya yeni becerileri edinerek kariyerlerini değiştirmeleri veya kariyerlerinde ilerlemeleri için yetenek programları da hayata geçiriliyor. Bu programlar, bootcamp'ler gibi direkt kurum ihtiyaçlarına yanıt veren doğru yeteneklerin değerlendirme sürecini kolaylaştıran kısa süreli programlar olduğu gibi, teknoloji ekosistemine hazırlık yapan teknik ve sosyal beceriler kazandıran bütünsel programlar olabiliyor. Kurumlar, kurum dışı yetenek programları da hayata geçirebiliyor. Bu programlar bir şirketin özel ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde tasarlanabildiği gibi, bir sektöre, dikeye yönelik veya belli bir beceri setini güçlendirmeye yönelik de tasarlanabiliyor.

Sonuç

Dijital dönüşüm ve yapay zeka (AI), yeşil dönüşüm, nüfusun yaşlanması ve küreselleşme gibi megatrendler, toplumları ve ekonomileri yeniden şekillendiriyor. Bu derin dönüşümlerin getirdiği fırsatlardan yararlanmak ve daha iyi bir gelecek inşa etmek için beceri sistemlerini güçlendirmek ve ekonomiler ve toplumlar için stratejik bir vizyonu destekleyen beceriler geliştirmek artık daha da önemli. Bu noktada, yetenek ve yetenek açığı sorununa iki yönlü bakmak gerekiyor. Türkiye'de kurumların doğru yetenekleri bulamamasının temel sebepleri arasında eğitim sisteminin iş dünyasına uygun olmaması, teknoloji eğitiminin yetersizliği ve sosyal becerileri geliştiren destekleyici bir ortamın olmaması gibi unsurlar öne çıkıyor. Ancak, yetenekler için de becerilerini kullanabilecekleri, potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri ve çalışma hayatı boyunca kendilerini geliştirerek öğrenmeye devam edebilecekleri iş fırsatlarını bulmak zorlayıcı. Bu bağlamda, Türkiye'de yeni yetenek havuzları yaratılmalı, kurum içi ve dışı yetenek geliştirme programları tasarlanmaya devam edilmeli ve üniversite eğitimi, iş dünyasının ve hızla gelişen teknolojinin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde dönüşmeli. Aynı zamanda, kurumlar da mevcut yeteneklerin kendini gerçekleştirebileceği, gelişime açık çalışma ortamlarına evrilmelidir.

Kurumların yeteneklere erişme, yeteneklerin gelişimini destekleme ve yeteneklerini elinde tutmak için;

- yeniliklere adapte olmuş, sürekli güncellenen öğrenme ve gelişim (L&D) süreçlerini hayata geçirmeleri
- iş dışında yetenek havuzlarına erişmeleri ve yeni yeteneklere yatırım yapmaları
- çalışanları için esnek bir iş ortamı sağlamaları
- çalışanlarının gelişimlerini destekleyecek adımların yanı sıra özellikle GEN AI gibi becerileri kazanmalarını sağlayacak şekilde eğitim, gelişim fırsatları sunmaları
- iş süreçlerinde optimizasyonu artırmaları
- daha kapsayıcı bir iş ortamı sunmaları gerekiyor.

Tüm bunların yanı sıra, yetenekler ile kurumları bir araya getirecek programlar, süreçler tasarlanmalı.

GİRPAK: Genç Yetenekleri Güçlendirme ve Ekosistemi Dönüştürme

GİRPAK, 2014 yılında, Türkiye’de girişimcilik zihin yapısını yaygınlaştırma misyonu ile kuruldu. Gençlerin yenilikçi potansiyellerine odaklanan “Fellow Programı” ile girişim fikirlerinden ziyade bireylerin yeteneklerini geliştirmeye odaklandık ve son 10 yılda gençlerin potansiyellerine yatırım yaptık.

Ekosistemin büyümesi, gençler arasında girişimciliğin bir kariyer alternatifi haline gelmesi ardından misyonumuzu Türkiye’de teknoloji girişimciliğinin önündeki engelleri kaldırmak olarak revize ettik. Bu engellerden biri olan özellikle 2020 sonrasında büyüyen yetenek açığı karşısında yetenek geliştirme programlarımızı hayata geçirdik. Dönüşen Oyun ve Uygulama Akademisi ile teknik becerilerin yanı sıra sosyal beceriler, proje yönetimi ve girişimcilik gibi alanlarda toplam 6.500 genç yetenek gelişimine ayrıca, sosyal ve çevresel sorunlara çözüm geliştirmeyi hedefleyen ideathon’lar sayesinde, gençlerin Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini esas alan yeni fikirler üretmelerine katkı sağladık. 4 senede tüm Türkiye’den toplam 105 binin üzerinde genç Akademi’ye başvurdu. Akademi her sene Ağustos-Ekim ayları arasında yeni dönemi için başvuruları kabul ediyor.

GİRPAK olarak, yeni nesil yapay zeka becerilerine odaklanmanın önemini fark ederek 2024 yılında Oyun ve Uygulama Akademisini Yapay Zeka ve Teknoloji Akademisine dönüştürerek kapsamlı bir AI yetenek geliştirme programı başlattık. Bu program, yazılım geliştiricilerden veri bilimcilerine ve proje yöneticilerine kadar geniş bir yelpazede, gençlerin teknoloji sektöründe farklı rollerle eşleşmelerini ve becerilerini geliştirmelerini hedefliyor.

GİRPAK olarak, girişimlerin ihtiyacı olan insan kaynağını karşılamak için sektör spesifik programlar da sunuyoruz. FinTech alanındaki yetenek programımız, katılımcıların %100 istihdamı ile sonuçlandı.

Teknik becerilerin yanı sıra sosyal becerileri, ekip çalışmasını, girişimcilik kültürünü, sektör spesifik yaklaşımları ve AI okuryazarlığını kapsayan yetenek geliştirme programları tasarlıyoruz. Hem gençlerin hem de kurum ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bu programlar, geleceğin iş dünyasına uyum sağlayan, güçlü ve esnek bir yetenek ekosistemi oluşturmayı amaçlıyor.

Girişimcilik Vakfı olarak, yetenek açığını kapatmaya ve gençlerin potansiyellerini ortaya çıkarmaya yönelik sorumluluğu üstleniyoruz.

AI, Oyun Geliştirme ve Sanatı, Fintech, Proje Yöneticilięi, Uygulama Geliştirme odaklı programlarımızı kurumların özel ihtiyaçlarına göre farklı dikeylerde de çoklayarak öleklendiriyoruz. Yetenek geliştirme programlarının yanı sıra var olan teknik becerileri yüksek yetenek havuzumuz ile problem çözme becerileri yüksek, çalışma kültürünü benimseyen, girişimci zihin yapısı ile hareket eden yetenekleri kurumlar ile buluşturuyoruz.

KAYNAKÇA

Bu çalışma hazırlanırken incelenen ve konuya ilgili olanların ilgisini çekebilecek kaynaklar aşağıda verilmiştir.

1. [Türkiye Talent Shortage, Manpower Group 2023](#)
2. [2024 Global Skills Report, Coursera](#)
3. [2024 State of Tech Talent Report Current State of Global Technical Talent Acquisition, Retention & Management](#)
4. [2024 Talent Reports: Insights and Actions for the Age of AI \(Linkedin\)](#)
5. [2024 Talent Trends Report](#)
6. [2024's top 10 global talent trends](#)
7. [ARGEDA en çok tercih edilen meslekler 2023](#)
8. [Aziz Revnaki, Geleceğin İnsan Kaynakları: Dijital Dönüşüm, Yetenek Yönetimi ve İnovatif Yaklaşımlar](#)
9. [Digital transformations: The five talent factors that matter most, McKinsey & Company](#)
10. [Empower the young generation to accelerate the ecological and social transition](#)
11. [Evident AI Talent Report Mapping the race for AI talent in banking](#)
12. [Gelecekteki İş Gücü Talebi, Youthall, 2023](#)
13. [Görünmez Devrim Page Insights Yetenek trendleri 2023](#)
14. [How Gen AI is Transforming the Business and the Society, The Good, The Bad And Everything in Between, OliverWyman Forum, 2024](#)
15. [Labour Market and Education Reforms Are Needed to Create More and Better Jobs in Türkiye](#)
16. [M'hamed IDRISSE YASSINE, Understanding the Talent Market in 2024: Navigating New Realities](#)
17. [ManpowerGroup İstihdama Genel Bakış Araştırması](#)
18. [Mercer, Future of work 2024 Global Talent Trends](#)
19. [OECD, Skills Summit 2024 - Issues for discussion paper](#)
20. [Pages Insights, Talent Trends 2024](#)
21. [Skills for Jobs, OECD Turkey Note 2018](#)
22. [State of AI for Software Developers, Talent Grid, 2024](#)
23. [The Future of Recruiting 2024](#)
24. [Talent Trends 2024: Beklenti Farkı | Türkiye](#)
25. [The state of AI talent 2024](#)
26. [The State of European Tech, 2023](#)
27. [The State of Job Skills in 2024](#)
28. [Turkey's 2022 Talent Shortage, Manpower Group, 2022](#)
29. [What's Driving Turkish Innovation? A Demand-Supply Analysis of Türkiye's Startup Ecosystem](#)

