



ERKAN KAFADAR / BORUSAN HOLDİNG

"2025'TE HEDEF  
8 MİLYAR  
DOLARI AŞMAK"



ANALİZ

İHRACATTA  
DARALMA  
SİNYALİ

# capital.com.tr

# Capital

Kasım 2022

Yıl 30  
2022/11

Google play

Available on the  
App Store



45.00 TL



KKTC FİYATI: 56.00 TL

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

ARAŞTIRMA

"İŞ"TE  
KADIN  
GÜCÜ

ÜCRETE YENİ STRATEJİ

ÇALIŞAN REFAHI  
NASIL KORUNACAK?

BÜTÇE HESAPLARI

2023  
SENARYOLARI

ALİ ÜLKER  
YILDIZ HOLDİNG  
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"FARKLI  
COĞRAFYALARDA  
BÜYÜMEK İSTİYORUZ"

# YETENEK AÇIĞI ALARMI



**Araştırmalar açıkça gösteriyor. İK'da mevcut konjonktürde yaşanan en büyük sorunların başında yetenek açığı geliyor. Öyle ki dünyada yetenek açığı yüzde 75'ler seviyesine ulaşmış durumda. Açığın yüzde 71 olarak ölçüldüğü Türkiye, 40 ülke arasında 29'uncu sırada yer alıyor. Yeteneğe ulaşma sıkıntısının nedenleri ise farklılık gösteriyor. Uzmanlaşmanın azalması ve çalışanların yurt dışını tercih etmesi bunların başında geliyor. Uzmanlar; bilişim, veri ve dijital rollerde artık sadece şirketler değil ülkeler arasında kıyasıya bir yetenek kapma yarışı olduğuna da dikkat çekiyor.**

**TUBA İLZE • [tilze@capital.com.tr](mailto:tilze@capital.com.tr)**





**M**anpowerGroup'un 16 yıldır küresel çapta yaptığı "Yetenek Açığı Raporu"nun bu yılki sonuçları, her 4 şirketten 3'nün yetenek açığı yaşadığını gösteriyor. Bu şirketlerin bazıları ise işe alım yapmakta zorlanıyor. Rapora göre yetenek açığı tüm dünyada artarak yüzde 75 seviyesine ulaştı. Yetenek açığının yüzde 71 olarak ölçüldüğü Türkiye ise 40 ülke arasında 29'uncu sırada yer alıyor.

Bu çarpıcı rakamlar ışığında Türkiye'deki mevcut duruma ayna tutmak adına Capital Dergisi için kariyer platformu **Youthall**, "Yetenek Yönetimi Değişim ve Beklenti" araştırmasını gerçekleştirdi. Araştırmanın sonuçları, şirketlere ve İK profesyonellerine rehber olacak yanıtlar içeriyor.

## HANGİ SEKTÖR DAHA SORUNLU?

"Yetenek Yönetimi Değişim ve Beklenti" araştırmasına göre şirketlerde en uzun süre yetenek arayışında olunan departman, yüzde 51,8 ile bilişim teknolojileri ve veri oldu. Bilişim teknolojilerini yüzde 12,3 ile satış, yüzde 11,4 ile operasyon ve yönetim, yüzde 10,5 ile imalat ve üretim ve yüzde 14 ile muhasebe, finans ve pazarlama alanları takip etti.

Bilişim teknolojileri ve veri departmanlarında en uzun süre yetenek arayışında olunan pozisyonların ilki, yüzde 52,1'le yazılım geliştirme uzmanı oldu. Bu alanda en zor doldurulan diğer pozisyonlar ise sırasıyla iş analisti, veri analisti ve veri tabanı yöneticisi olarak sıralandı.

**Youthall** CEO'su Emre Aykan, "Yetenek yönetimine dair değişen bakış açısını ve beklentilerini sektörel bazda anlamlandırmayı amaçladığımız Yetenek

Yönetimi Değişim ve Beklenti araştırması çıktuları bize özellikle teknoloji sektöründe yetenek açığının her geçen gün arttığını göstermiş oldu. Yetenek yönetiminin başlangıç noktası olan en iyi yetenekleri işe almanın ve yöneticileri çekirdekten yetiştirmenin önemi bir kez daha anlaşıldı" diyor.

## NİTELİKLİ ELEMAN SIKINTISI

Dijital pazarlama, son dönemde yıldızı parlayan sektörlerden. Bu alanda da yetenek açığı ön plana çıkıyor. Dijital Pazarlama Okulu Kurucusu Yasin Kaplan da aynı görüşte. Dijital pazarlama sektörünün hızlı büyümesine paralel olarak performans pazarlama uzmanı, dijital pazarlama yöneticisi, sosyal medya pazarlama uzmanı, e-ticaret ve e-ihracat kanalları yöneticisi pozisyonlarında ciddi açık olduğunu söylüyor ve "Birçok marka ve ajans bu alanlarda nitelikli eleman sıkıntısı yaşıyor. Sektör büyürken dijital pazarlamayla ilgili devlet okullarında herhangi bir ders veya bölüm bulunmaması da büyük bir yetenek açığı ortaya çıkarıyor" diye konuşuyor.

24 Saatte İş kurucu ortağı Gizem Yasa ise arayışın zorlu olduğu pozisyonların genelde yazılım tarafında olduğunu ifade ederek "Yazılım mimarisi, front end yazılım, mobil alanda özelleşmiş yazılım alanında çalışan bulmak kolay olmuyor. Diğer taraftan deneyimli, kendi



YASİN  
KAPLAN



EMRE  
AYKAN





portföyünü yaratmış satışı bulmak da kolay bir iş değil" diyor.

### AÇIK NEDEN OLUŞUYOR?

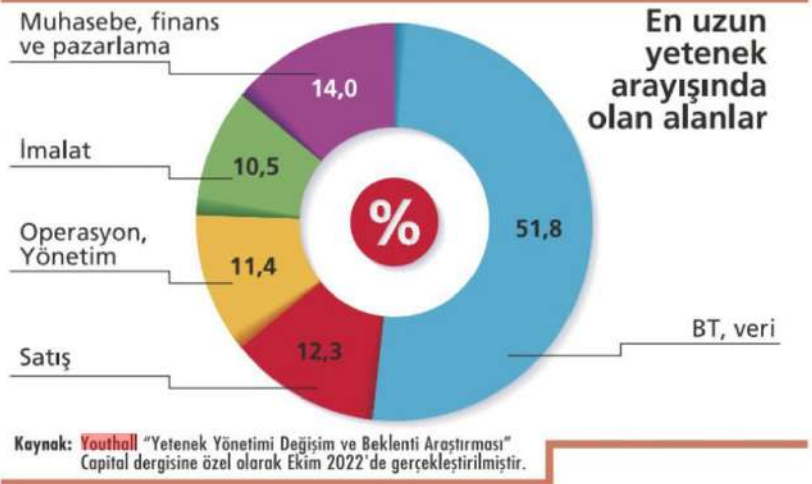
Bu alanlarda yaşanan yetenek açığının nedenlerine gelince... Anadolu Grubu İnsan Kaynakları Başkanı Osman Alptüner, bilişimde değişen çalışma düzeniyle birlikte Türkiye dışına çok fazla yetenek kaybı yaşandığını gözlemlediğini söylüyor. Alptüner, "Aynı zamanda hızlı değişimlerle birlikte uzmanlaşmanın da azaldığını görüyoruz. Bu da arayışların uzamasına veya istenen şekilde sonuçlanmamasına yol açıyor" diyor.

Özellikle veri ve dijital roller için şirketler ve hatta ülkeler arasında kıyasıya bir yarışma olduğunu ifade eden MSD Türkiye Bölgesi İnsan Kaynakları Direktörü Aslı Menemenlioğlu da benzer görüşte. Menemenlioğlu, "Pandeminin hızlandırıcı etkisiyle özellikle bu tarz rollerde çalışan yetenekler, Türkiye'de hayatına devam ederken farklı bir ülke için çalışma imkanı buldu. Bu durum, sektördeki rekabeti artırırken, ciddi bir yetenek açığı yarattı" ifadesinde bulunuyor.

### ŞİRKETLER NE YAPIYOR?

Alarm veren rakamlar sonucunda şirketler de bu konuya odaklanmış durumda. Yetenek Yönetimi Değişim ve Beklenti araştırmasına katılan şirketlerin yüzde 71,9'u yetenekleri cezbetmek ve mevcut yetenekleri korumak için farklı stratejiler uyguladığını belirtiyor.

Yetenek yönetimi stratejisinde şirketlerin en sık tercih ettiği uygulama ise yüzde 34,1 ile "işveren markası bilinirliğini artırmaya odaklanmak." Katılımcıların yüzde 24,5'i için "yeni çalışma modelleri



belirleyerek farklı alternatifler sunmak" bir diğer seçenek olurken, "çeşitli program ve workshop'ların düzenlenerek ideal adayların dikkatini çekmek" de bir diğer önlem olarak dikkat çekiyor.

"Şirketin daha çekici görünmesini sağlamak" ve "farklı roller için farklı işe alım süreçleri dizayn etmek" de yine şirketlerin yüzde 43,8'inin çözüm yolları arasında yer alıyor.

### YURT DIŞI ÇALIŞMA OLANAĞI

Uzmanlar yetenek açığını önlemenin ilk kuralının yetenekleri cezbedecek yeni programları devreye almak olduğunu düşünüyor. MSD Türkiye Bölgesi İnsan Kaynakları Direktörü Aslı Menemenlioğlu, kendilerinin yetenekleri cezbetmek için uyguladıkları stratejileri şöyle özetliyor:

"Çalışanlarımızın ihtiyacına göre kurgulanmış pek çok eğitim ve gelişim modelimiz var. Yıllardır Türkiye'de sürdürdüğümüz programlarımızın yanı sıra şirketimizin Harvard Business School, Duke Üniversitesi ve Oxford Üniversitesi gibi prestijli



**ARZU AKKAYA**  
FORTINET BÖLGE DİREKTÖRÜ

## SİBER GÜVENLİKTE AÇIK FAZLA

Fortinet Türkiye, Azerbaycan, Gürcistan, Türkmenistan, Ermenistan Bölge Direktörü Arzu Akkaya, kurumların yüzde 76'sının yönetim kurullarının BT ve siber güvenlik personel sayısının artırılmasını önerdiğini söylüyor. Akkaya, 29'dan fazla ülkede, 1.200'den fazla BT ve siber güvenlik karar vericisi arasında yapılan araştırma sonuçlarını ise şöyle sıralıyor:

- Kurumların yüzde 60'ı siber güvenlik konusunda yetkin insan kaynağına ulaşmakta zorlanıyor.

- Yüzde 52'si elinde tutmakta zorlanıyor, yüzde 67'si ise bu siber güvenlik alanındaki yetenek açığının organizasyonları için risk oluşturduğunu söylüyor.
- Kurumların yüzde 64'ünün geçen yıl siber güvenlik konusunda yaşanan bir ihlal sonucu kayba uğradığı görülüyor, yüzde 38'i 1 milyon dolarları aşmış sarsıcı bir kayıptan bahsediyor.
- Ankete katılan 10 kuruluşun 8'i, siber güvenlik becerileri veya farkındalık eksikliğine bağlayabilecekleri en az bir ihlal yaşamış durumda.

üniversitelerle ortaklaşa hazırladığı global ve bölgesel programlara da yeteneklerimizin katılmasını destekliyoruz. Bunun yanında bazı çalışanlarımız global organizasyonlarımıza geçiş yapabileme fırsatı, bazıları ise Türkiye’de çalışmasını sürdürürken global projelere katılma imkanı da bulabiliyor. Son 5 yıl içinde 40’tan fazla çalışanımız yurt dışındaki organizasyonlarımıza transfer oldu veya bölgesel ya da global görevlere atandı” diyor.

### BÜTÇE YETMİYOR

Şirketlerin yüzde 87,7’sinde yüksek know-how gerektiren pozisyonların doldurulmasında zorluk yaşanıyor. Yaşanan zorluğun ilk nedeni olarak yüzde 52 ile pozisyonun “spesifik bir alanda uzmanlık gerektirmesi” yer alıyor. İşe alım sürecine yeterli bütçenin ayrılmaması, şirketin büyüme planında yaşanan değişiklikler ve aile şirketlerinin yöneticilerini kendisinin seçmesi de bu alandaki pozisyonları doldurma zorlukları olarak ön plana çıkıyor.

Know-how gerektiren pozisyonlar doldurulurken stratejik ilerlediğini belirten şirketlerin yüzde 57,1’i işe alım süreçlerine yeterli bütçeyi ayırırken, yüzde 35,7’si pozisyonları şirket içinden doldurmayı tercih ediyor. Yüzde 7,2’si ise işe alımlarda mezun olunan okul ile ilgilenmeyip yeteneğe göre değerlendirme yaptıklarını belirtiyor.

### Yeteneği elde tutma stratejileri

34,1

İşveren markası bilinirliğini artırmaya odaklanmak

%

24,5

Yeni çalışma modelleri belirleyerek farklı alternatifler sunmak

28,1

Yetenek yönetimi için herhangi bir strateji uygulamayanlar

31,3

İşveren markası için doğru hedefler belirlemenin önceliklendirmesi

43,8

Şirketin daha çekici görünmesini sağlamak

**Kaynak:** Youthall “Yetenek Yönetimi Değişim ve Beklenti Araştırması” Capital dergisine özel olarak Ekim 2022’de gerçekleştirilmiştir.

## YETENEK AÇIĞI SON 16 YILIN ZİRVESİNDE



FEZZA NARLI

MANPOWERGROUP TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

### YENİ DÖNEM

Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de en fazla bilişim sektöründe, özellikle de yazılım geliştirme uzmanlığı ve yazılım mühendisliği alanlarında yetenek ihtiyacı gün geçtikçe artıyor. E-ticaret girişimlerinin ön plana çıktığı ve yabancı yatırımcıların şirket ortaklığı ya da satın almalarıyla Türkiye pazarında daha aktif rol aldığı bir dönemi yaşıyoruz.

### ELDE TUTMA ZORLUĞU

Günümüz iş dünyasında firmalar, ihtiyaç duyduğu yetenekli çalışanları istihdam etse bile onları elde tutmakta ve geliştirmekte zorlanıyor. Teknoloji firmalarının birçoğu son bir yıllık süreçte genç yetenek kazanım programlarıyla daha uzun vadeli yetenek kazanımına ve kendi kaynağını nitelikli bir şekilde yetiştirmeye odaklandı. Bu alanda firmaların ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri kazandırmaya yönelik akademi iş birlikleri ön plana çıktı.

### EĞİTİM PROGRAMLARI

Bunun yanı sıra çalışanların yetkinliklerini sürekli geliştirmesine yönelik web tabanlı eğitim platformları da çok yaygın kullanılıyor. Firmaların çalışanlarına eğitim paketi hakkı sunarak da onların gelişimine destek vermeye başladığını gözlemliyoruz.



## YILDIZ'IN İNSANA YATIRIM STRATEJİSİ

**BAHATTİN AYDIN**

YILDIZ HOLDİNG İNSAN VE İŞ DESTEK BAŞKANI

### UYGULAMALAR

İnsana Yatırım stratejimizin başlıkları arasında yeni nesil çalışma modelleri ve iyi uygulamalar, yüksek performanslı iş gücü, yetkinlik gelişimi, liderlik gelişimi, dijital ve çevik organizasyon, amaç odaklı organizasyon ve çalışan esenliği yer alıyor.

### 7 BOYUTLU

Stratejimizin 7 boyutunda tüm programları bütünsel bir bakış açısıyla yönetiyoruz. İşin geleceğine hazırlandığımız bu süreçte çalışma modellerimizin yanı sıra performans yönetim sistemimizi de değiştirdik.



### HEDEF KATKI

Çalışanların şirket hedeflerine sağladığı katkıyı daha görünür hale getiren OKR (hedefler ve anahtar sonuçlar) metodolojisini uygulamaya başladık. Özellikle dijital teknolojiler ve veri okur yazarlığı alanında yetkinlik gelişimi sağlamak için Analitik Akademi programına devam ediyoruz. Aynı zamanda, tüm çalışanlarımızın teknolojik yetkinliğini artırmak için Dijital Yaka programını da hayata geçirdik.

Anadolu Grubu İnsan Kaynakları Başkanı Osman Alptürer, "Yüksek know-how gerektiren pozisyonlar için iki farklı yöntemle ilerliyoruz. Biri şirketlerimizde içeride kurulan yetiştirme akademileri. İkinci yöntem ise dışarıdan bu alanda bilgisi olan yetenekleri organizasyona çekmek şeklinde oluyor" diyor.

Roche Diagnostik Türkiye İnsan ve Kültür Lideri Duygu Karakaş ise çalışanların çok yönlülüklerine katkı sağlamak için çalıştıklarına vurgu yapıyor ve "Farklı bakış açıları edinebilmeleri için rotasyon uygulamaları gerçekleştiriyor, kısa süreli görev değişiklikleriyle farklı alanlarda tecrübe kazanmalarına olanak tanıyoruz" diye konuşuyor.

### YENİ NESİL ÇALIŞMA

Anket katılımcılarının yüzde 58,8'inin çalışma modellerinde yenilik uyguladığı, uygulayanların yüzde 73,1'inin "hibrit çalışma modeli"ni çalışanlarına sunduğu görülüyor. Bu modeli, yüzde 9 ile "oryantasyon süreçlerinde iyileştirme" ve yüzde 6 ile "esnek çalışma saatleri" takip ediyor.

Roche İlaç da yeni nesil çalışma yöntemleri uygulamaya başlayan şirketlerden. Roche İlaç Türkiye İnsan ve Kültür Lideri Banu Gülsün, hayata geçirdikleri "Networked Way of Working" çalışma modelini buna örnek gösteriyor ve modeli şöyle anlatıyor: "Ağ içinde çalışma olarak tanımladığımız bu modelde, çalışanlarımız yalnızca çalıştıkları ülkenin ve alanın konularına odaklanmıyor ayrıca bir global uzman olarak konumlanıyorlar. Böylelikle bilgi ve deneyimlerini farklı alanlarda kullanarak çözüm üretme esnekliğine sahip oluyorlar."

### Siber güvenlik alanında doldurulması en zor pozisyonlar (%)



Not: Fortinet 2022 Küresel Yetenek Açığı Raporu

### ÇEVİK DÖNEM

Dev ölçekli şirketlerde en büyük sorunlardan biri de farklı nesillere, kültürlere ve lokasyonlara yönelik ihtiyaçları belirlemek. Yıldız Holding İnsan ve İş Destek Başkanı Bahattin Aydın, bu tür farklı kitlelere strateji oluşturmak ve değişen çalışma koşullarına adapte olmak için çalışmalar yürüttüklerini söylüyor ve ekliyor: "Özellikle salgın döneminde yeni çalışma modellerine geçiş sürecini hızlandırdık ve UYDU modelini uygulamaya aldık. UYDU, tek tip bir çalışma modeli yerine bize özgü, bugünün ihtiyaçlarını ve yeni nesil çalışanların beklentilerini karşılayan, gelecekteki ihtiyaçlara göre yeniden yapılandırılması mümkün olacak şekilde dizayn edildi."

Defacto İnsan Kaynakları Başkanı Yeşim Çokeker ise öncelikle kültürü yeniden tanımlamaları gerektiğini anladıklarını söylüyor.



ZEYNEP TERİM



Dönüşüme İK olarak ne kadar hazır olduklarını sorguladıklarını belirtiyor ve ekliyor: "Şirket, çevik olma yolundayken İK çevik değilse dönüşümün sürdürülebilir olması mümkün değil. Bu bakış açısıyla çevik koçlar yetiştirdik. Şu anda şirket içinde 35 çevik koçumuz var. Kendi veri analistlerimizi yetiştirdik."

### DENEYİM ÖNEMLİ

Havayolları gibi deneyimin önemli olduğu sektörlerde de yetenek açığı ön planda. Pegasus Hava Yolları İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Dilara Oğur, sektör spesifik pozisyonların e-ticaret, bankacılık, hızlı tüketim gibi sektörlerden doldurulmaya uygun olmadığını söylüyor. Yeteneklerin deneyim kazanmaları için ilgili pozisyonda belirli bir süre görev yapmasının gerekliliğine vurgu yapıyor. Yeteneği elde tutma stratejilerini ise şöyle özetliyor: "Hibrit çalışma modelimizle kalıcı olarak hayatımıza giren uzaktan çalışma uygulamamız kapsamında, pozisyon gerekliliklerini değerlendirerek çalışanlarımıza şehir dışı, hatta yurt dışından çalışma imkânı sunuyoruz.

Hedefimiz, farklı lokasyonlarda işe alım gücümüzü artırmak."


Tepe Savunma ve Güvenlik Yetenek Kariyer Yönetim Müdürü Büşra Köymen de sektörlerindeki yetenek açığına vurgu yapıyor. Operasyon departmanında bulunan yönetsel roller başı çekmekle birlikte her alanda yetenek arayışı içinde olduklarını söylüyor ve "Sektörde yetişmiş yetenekli sayısı oldukça az. Çalışan bağlılığını oluşturabilmek adına genel kapsamlı oryantasyon programları hazırlıyoruz. Sonrasında da tamamlayıcı ve teşvik edici yoğun eğitim süreçleri ve kariyer fırsatları gibi seçenekler sunuyoruz" diye konuşuyor.

KADIN SAYISI AZ

### KADIN SAYISI AZ

Bazı alanlarda kadın çalışan sayısının azlığı da yetenek açığını tetikliyor. Aygaz İnsan Kaynakları Direktörü Esra Topkoç da aynı fikirde. Bilgi Teknolojileri ve Ar-Ge gibi alanlarda kadın çalışan sayısının az olmasının yetenek açığına negatif etki ettiğini düşünüyor. Koç Topluluğu'nun Teknoloji ve İnovasyonda Toplumsal Cinsiyet Eşitliği programının bir parçası olarak önümüzdeki 5 yıl içinde STEM, teknoloji ve inovasyon alanındaki kadın çalışan sayısını önemli ölçüde artırmak istediğini belirtiyor ve ekliyor: "Kritik uzmanlarımızı ve çok fonksiyonlu geniş projeler yöneten ve yönetecek çalışanlarımızı sadece yönetsel rollere yönlendirmek yerine, onlara yetkinlik ve teknik bilgilerini en üst seviyede kullanabilecekleri farklı opsiyonlar sağlıyoruz. Esnek çalışma saatleri ve hibrit çalışma modeliyle birlikte konforlu bir çalışma ortamı sunmaya çalışıyoruz. Ar-Ge, bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm rollerimiz için uzun dönem staj ve MT programları düzenliyoruz."

### 3 MİLYON KİŞİ ARANIYOR

Dünyada ve Türkiye'de siber güvenlik alanında giderek büyüyen bir yetişmiş insan gücü ihtiyacı söz konusu. ADEO Siber Güvenlik İnsan Kaynakları Direktörü Zeynep Terim, araştırmaların küresel çapta nitelikli siber güvenlik uzmanına ihtiyacın 3 milyona dayandığını gösterdiğini söylüyor. Uzaktan çalışmanın daha fazla hayatın içinde yer almasıyla yurt dışı iş fırsatlarına yüksek standartlarda imkanlarla ulaşabilen büyük bir çoğunluk oluştuğuna dikkat çeken Terim, şöyle devam ediyor: "Bu nedenle klasik yan faydalar, ücretlerin durumu veya klasik eğitimlerin varlığı gençler için yeterli olmuyor. İşe alım sürecinden başlayarak bir deneyim süreci yaratmak önemli. Yurt içi ve dışı olanakları, eğitim, rotasyon, proje bazında doğru ve zamanında sürece dahil edebilmeyi gerektiriyor." 

## "KAÇMA İSTEĞİ DOĞAL"

### MURAT ERGENE

ERGENE CONSULTING& HGA  
GROUP TÜRKİYE BAŞKANI



### ELDE TUTMA STRATEJİSİ

Çalışanların her zaman dışarıya kaçma riski olacaktır. Mühim olan çalışanları elde tutmak için şirketlerin neler yaptığını belirlemeleri ve veriye dayalı ölçümlerle anlamlı sonuçlar çıkarmaları. Örneğin şirkette çalışan bağlılığı düzenli şekilde ölçüyor mu? Bağlılığı güçlendirmek için gerekli tedbirler alınıyor mu? Bunları irdelemek lazım.

### İLERİ İK ANALİTİĞİ

Bunun dışında şirketten ayrılan biri varsa bu kişiye doğru bir şekilde çıkış mülakatı yapıyor ve bu ayrılmanın gerçek nedenleri belirlenebiliyor mu? Aynı şekilde uzaktan çalışmanın verimliliği doğru bir şekilde ölçüyor mu? Bugün tüm bu sorulara ileri İK analitiği sistemleri, veriye dayalı olarak cevap verebiliyor. Önemli olan İK liderlerinin bu sistemleri takip etmeleri ve elde edebilecekleri veriler ışığında gerekli aksiyonları almaları.