



SAP Raporu | PUBLIC

Üst sıradaki bir İK trendi üzerine üç temel çıkarım: Beceri temelli yetenek yönetimi

Giriş

2020'den bu yana SAP SuccessFactors çözümleri için [Future of Work Research Lab](#) (İş Dünyasının Geleceği Araştırma Laboratuvarı), kuruluşların karşı karşıya olduğu önde gelen İK ve iş gücü trendleri üzerine yıllık araştırma yürütmektedir. Bu süre boyunca beceriler konusu trend literatüründe öne çıkmış ve Şekil 1'de görüldüğü üzere kuruluşlar arasında sürekli olarak en üst sıralardaki öncelik olarak yer almıştır.



Şekil 1: SAP SuccessFactors çözümleri araştırmasında beceriler konusunun sıralaması

2025 de bir istisna değil. Beceriler, aşağıdaki temel temaları vurgulayan trendlerle bir kez daha öncelikli bir konu olarak öne çıktı:

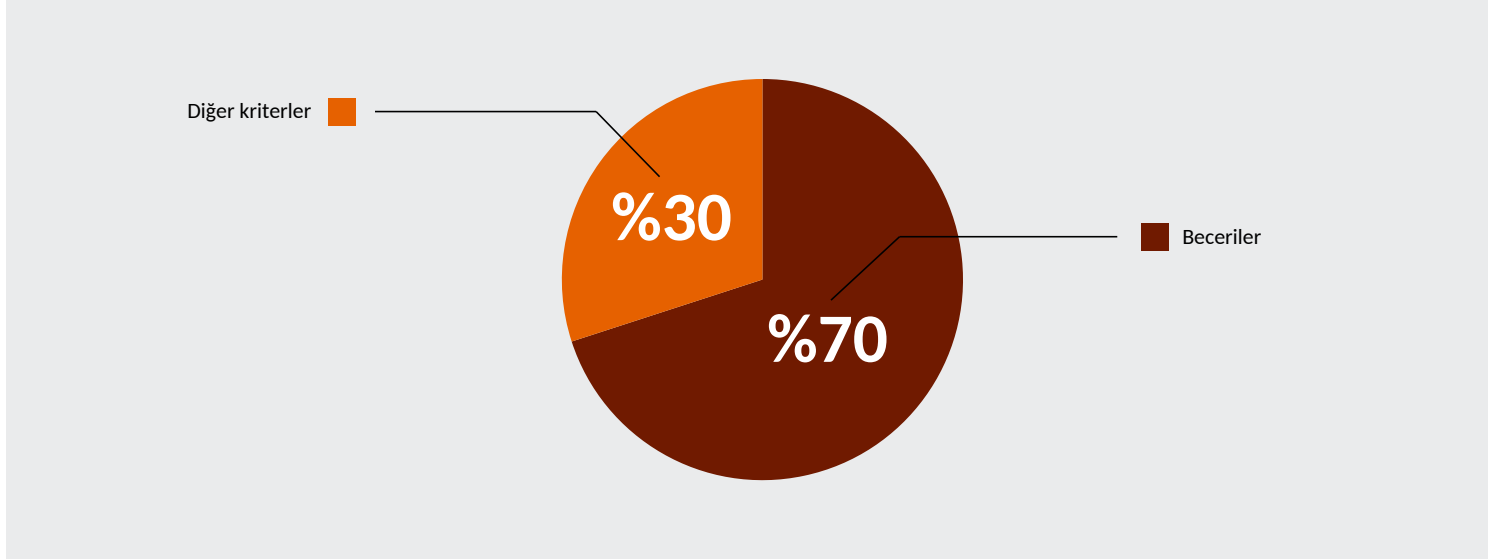
- 1 Hızlı yapay zekâ gelişiminden kaynaklanan yaygın beceri açıklarını kapatma ihtiyacı
- 2 Beceri temelli bir kuruluş olmanın ve ihtiyaç duyulan becerileri dış pazardan daha doğru biçimde bulup kazanmak için beceri temelli işe alım gibi uygulamaları benimsemenin değeri
- 3 Güçlü bir öğrenme kültürü oluşturmanın ve çalışanları kuruluş içinde yeniden beceri kazanmaya ve becerilerini geliştirmeye teşvik eden anlamlı öğrenme deneyimleri tasarlamının önemi
- 4 Eleştirel düşünme, iletişim ve duygusal zekâ gibi insani becerilere yaslanmanın, bunları yapay zekâyı karşı eşsiz farklılaştırıcılar haline getiren gücü

Konuya verilen sürekli ilgiye ve öncelik tanınmasına rağmen, birçok kuruluşun beceri yolculuğunda ilerlemekte (hatta başlamakta) zorlandığını biliyoruz. 2025 trend raporumuzda — [“İK'nın Bugünkü İlk 5 Trendi ve Sonraki Adımlar İçin İK Rehberi”](#) (The Top 5 HR Trends Today and HR's Guide to What's Next) — vurguladığımız gibi, teknolojideki gelişmeler başarılı bir beceri stratejisini uygulamayı, İK'nın birkaç yıl önce hayal edebileceğinden çok daha mümkün hale getirdi. Ancak bunu gerçeğe dönüştürmek, işe atılma ve başlama cesaretini gerektiriyor.

Bu çalışmada, bu yılın 3 numaralı trendi olan “becerileri ileri taşımak için denge kurmak” başlığından üç temel çıkarımı daha derinlemesine ele alıyor ve SAP SuccessFactors'ın kuruluşunuzda becerileri nasıl gerçeğe dönüştürmenize yardımcı olabileceğini açıklıyoruz.

Çıkarım #1: Beceri temelli olmak, becerilere tamamen yönelmek anlamına gelmez

Araştırmamıza göre kuruluşların yalnızca %34'ü eninde sonunda tamamen beceri temelli bir yaklaşım benimsemek istediğini söylerken, %63'ü karar verirken beceri verilerini diğer bilgilerle birlikte kullanmayı tercih ediyor. Çalışanlar ve yöneticiler de bu bilginin tek başına kullanılmaması gerektiği, ancak karar verirken becerilere öncelik verilmesi gerektiği konusunda hemfikir. Anket verilerimiz, karar verirken %70'in becerilere ve %30'un diğer kriterlere dayanan bir dağılımın çalışanlar ve yöneticiler tarafından doğru denge olarak görüldüğünü gösteriyor (bkz. Şekil 2).



Şekil 2: Çalışanların ve yöneticilerin karar verirken doğru denge olarak gördüğü oran

Becerileri çeşitli açılardan inceleyen yıllarca süren çalışmalar, her duruma uyan tek bir yaklaşımın olmadığını açıkça ortaya koydu. Bir kuruluşun farklı bölümleri veya içindeki belirli uygulamalar, becerileri daha ağırlıklı olarak içeren bir yaklaşıma diğerlerinden daha uygun olabilir.

Beceri temelli işe alıma ilişkin araştırmamız da doğru yaklaşımın rol türüne göre değiştiğini gösteriyor. Gerçek anlamda beceri temelli bir model, ağırlıklı olarak statik veya teknik becerilere dayanan roller (BT pozisyonları gibi) ya da İK, finans ve idari işler dahil sektörler arasında ortak araç veya süreçleri kullanan roller için uygun olabilir. Ancak bu yaklaşım, kritik becerilerin sürekli geliştiği veya karar vermede ek bağlamanın şart olduğu roller (üst düzey liderlik, operasyon veya ürün geliştirme rolleri gibi) için iyi bir seçenek olmayabilir.

Beceri temelli olmanın becerilere tamamen yönelmek anlamına geldiği düşüncesinden uzaklaşarak kuruluşlar, kendi hedef ve koşullarına en iyi uyan bir veya daha fazla yaklaşım bulabilir. [SAP SuccessFactors çözümleri için beceri çerçevesi](#) (skills framework for SAP SuccessFactors solutions), kuruluşlara tam olarak bunu yapmaları için yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır (bkz. Şekil 3). Çerçeve, becerileri İK uygulamalarına dahil etmek için dört farklı yaklaşımı — beceri ima eden, beceri içeren, beceri öncülüklü ve beceri temelli — ortaya koyar. Çerçeve ayrıca her yaklaşımın en uygun olabileceği rol ve fonksiyon örneklerini ve bunları mümkün kılacak araç ve teknolojileri sunar.

	Beceri ima eden	Beceri içeren	Beceri öncüllüklü	Beceri temelli
SAP SuccessFactors Beceri Çerçevesi: Kuruluşunuzda becerileri gerçeğe dönüştürmenin dört yaklaşımı	Beceri ima eden yaklaşımda iş, tamamen işler (pozisyonlar) etrafında organize edilir. Kuruluşlar kararlarını beceri verilerine dayandırmaz; bunun yerine becerileri eğitim geçmişli veya önceki unvanlar gibi diğer unsurlardan varsayar. - Bu yaklaşımda iş nasıl organize edilir? - Ücretlendirme kararları nasıl verilir?	Beceri içeren yaklaşımda iş hâlâ işler etrafında organize edilir; bu işler az sayıda (öncelikle teknik) beceriye bağlanır. - Bu yaklaşım hangi rol türleri için en uygundur? - İş gücü analitiği ve planlamasında beceriler hangi rolü oynar?	Beceri öncüllüklü yaklaşımda iş yine işler etrafında organize edilir, ancak bu işler hem teknik hem de profesyonel beceriler dahil birçok beceriye bağlanır. - Dış işe alım kararları nasıl verilir? - Etkinleştirici teknolojiler veya araçlar nelerdir? - Çalışan öğrenme ve gelişimine (L&D) yaklaşım nedir?	Beceri temelli yaklaşımda iş tamamen beceriler etrafında organize edilir. Kuruluşlar, eğitim dereceleri veya önceki unvanlar gibi geleneksel ölçütler yerine beceri değerlendirmesine ve kanıtlanmış yeteneklere dayanarak karar verir. - İç hareketliliğe yaklaşım nedir? - SAP SuccessFactors'ta hangi ilgili temel beceri özellikleri mevcuttur?
SAP SuccessFactors HCM içindeki temel beceri özellikleri	Job profile builder	- Job profile builder - Talent intelligence hub: attributes library	- Job profile builder - Talent intelligence hub: attributes library, growth portfolio	- Job profile builder - Talent intelligence hub: attributes library, growth portfolio - AI assisted skills architecture creator - AI assisted skills inference portfolio

Şekil 3: SAP SuccessFactors çözümleri için beceri çerçevesi

Bir kuruluş becerilere hangi yaklaşımı seçerse seçsin, talent intelligence hub yardımcı olabilir. SAP SuccessFactors HCM genelinde yerleşik olan bu birleşik beceri modeli, yetenek verilerini çalışan yaşam döngüsü boyunca merkezileştirip dinamik olarak güncelleyerek kuruluşların beceri vizyonlarını gerçekleştirmelerini sağlar. Yapay zekâ destekli içgörüler ve önde gelen beceri iş ortaklarıyla açık entegrasyon sayesinde kişiselleştirilmiş öğrenmeyi, daha akıllı işe alımı, yetenek gelişimini ve stratejik iş gücü planlamasını destekler.

En önemlisi, talent intelligence hub beceri verilerini yetenek sürecinin her aşamasında birbirine bağlar. Bu da kuruluşların, beceri farkındalığına sahip, beceri konusunda becerikli ve nihayetinde beceri odaklı hale gelmek için pratik ve ölçeklenebilir adımlar atmasını sağlar.

Çıkarım #2: Çalışanları beceri geliştirmeye motive etmek hem içsel hem de dışsal unsurlar gerektirir

Araştırmamız, kuruluşların her biri farklı motivasyonlara ve tercih ettiği öğrenme yöntemlerine sahip çeşitli öğrenenlerden oluştuğunu ortaya koyuyor (bkz. Şekil 4). Bu bireysel itici güçleri anlayarak ve kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri sunarak çalışanların içsel motivasyonuna hitap etmek, onları beceri geliştirme yolculuklarının sahibi olmaya teşvik etmenin temel ilk adımıdır.

Öğrenen arketipleri



Şekil 4: Öğrenen arketipleri

Araştırmamıza göre, **finansal ödül eksikliği** çalışanların işle ilgili daha fazla öğrenmeye katılma konusundaki isteksizliğinin başlıca nedenidir. Bu bulgu, kuruluşların çalışanları beceri geliştirmeye motive etmenin eşit derecede, hatta daha önemli olan dışsal bileşeninden henüz yararlanmadığını gösteriyor.

Beceri temelli ücrete ilişkin araştırmamızın bir parçası olarak İK liderleri, çalışanların yeni edindikleri becerileri ve bunlarla ilişkili finansal ödülleri alıp bir rakibe geçebileceği endişesini dile getiriyor. Bu durum tek seferlik primler veya becerilere bağlı yıllık performans zamlarında yaşanabilse de, beceri gelişimine bağlı kısıtlı hisse senedi birimleri (RSU) gibi elde tutmaya dayalı teşvikler sunmak bu riski azaltmaya yardımcı olabilir. Bu tür teşvikler çalışanlara becerilerini geliştirmeleri için ikna edici bir neden sunar ve net kariyer yolları ile görünür gelişim fırsatlarıyla birlikte kullanıldığında, kuruluşlara çalışanların kalıp öğrendiklerini uygulayacağı konusunda daha fazla güven verir.

Bu gibi durumlarda talent intelligence hub'daki beceri verileri özellikle değerli hale gelir. Kariyer yolu keşfini teşvik ederek uzun vadeli çalışan gelişimini destekler. Çalışanlar, mevcut becerileri, ilgi alanları ve istekleriyle uyumlu gelecekteki rolleri dinamik olarak keşfedebilir ve böylece kendi rotalarını çizme gücü kazanır.

Ayrıca SAP SuccessFactors Career and Talent Development çözümündeki opportunity marketplace özelliği; resmi, gayri resmi ve deneyimsel öğrenme fırsatları ile mentorlar, iş ilanları, geçici görevlendirmeler ve dinamik ekipler için yapay zekâ tarafından oluşturulan öneriler sunar. Her öneri bireye özel olarak hazırlanır ve kuruluşun gelişen beceri önceliklerine uygundur.



Çıkarım #3: İnsani nitelikleri benimsemek, yapay zekâdaki gelişmeleri ve etkilerini anlamamanın anahtarıdır

Bu yılın trend raporunun bir parçası olarak, insani beceriler ile teknik beceriler arasındaki tartışmada “ya/ya da”dan “ve”ye geçişi savunuyoruz, çünkü yapay zekâ gelişmeye devam ettikçe her ikisi de gerekli olacak. Çalışanların, yapay zekâyı etkin biçimde kullanmak ve onunla iş birliği yapmak için gereken teknik becerileri ve bilgiyi geliştirirken, kendilerine özgü insani yetenekleri farklılaştırıcı unsur olarak kullanmaları gerekiyor.

Bu gelişen çalışan deneyimini desteklemek için kuruluşların, çalışanların başarılı olması açısından kritik olan insani ve teknik becerileri tanımlaması ve iletmesi gerekir. Aynı derecede önemli olan, çalışanların bu becerileri oluşturmalarına ve güçlendirmesine yardımcı olan öğrenme ve gelişim fırsatları sunmaktır.

Belki de tüm becerilerin en önemlisi, aşağıdaki gibi yetkinlikleri içeren **yapay zekâ okuryazarlığı**dır:

- Yapay zekânın temel kavramlarını anlamak
- Belirli hedeflere ulaşmak için yapay zekâ araçlarının nasıl uygulanacağını bilmek
- Bir yapay zekâ aracıyla etkileşimde olduklarını fark etmek
- Yapay zekâ kullanmanın sınırlarını ve potansiyelini değerlendirmek
- Yapay zekâ kullanmaya karar verirken etik sonuçları göz önünde bulundurmak

Araştırmamız, yapay zekâ okuryazarlığı yüksek kişilerle karşılaştırıldığında, düşük olanların işte yapay zekâ kullanma konusunda **tedirgin** hissetme olasılığının altı kat, **korkmuş** hissetme olasılığının yedi kat ve **sıkıntılı** hissetme olasılığının sekiz kat daha yüksek olduğunu gösteriyor.

Ancak yapay zekâ okuryazarlığının önemi rahatlığın ötesine geçer. Yapay zekâ okuryazarlığını geliştirmek, yapay zekâ hızla evrilmeye devam ettikçe eskiyebilecek tek bir insani veya teknik beceriye odaklanmaktan çok daha sürdürülebilir, uzun vadeli bir başarı stratejisidir.

Talent intelligence hub bu ortamda anlamlı bir rol oynayabilir. Çalışanlar, yapay zekâyla ilgili becerilerdeki yeterliliklerini kendileri derecelendirebilir veya faaliyetlerine ve başarılarına dayanan beceri çıkarımından (skills inferencing) yararlanabilir; bu sırada gelişim portföylerini (growth portfolio) talent intelligence hub'da sürdürürler. Bu, iş gücü hazırlığına dair gerçek zamanlı içgörü sağlar. Aynı zamanda talent intelligence hub, bu bilgiye yapay zekâ uygulayarak her çalışanın mevcut beceri düzeyine ve gelecekteki potansiyeline göre uyarlanmış hedefli kurslar, öğrenme deneyimleri ve beceri geliştirme fırsatları önerir. Bu, kurumsal yapay zekâ olgunluğunu ve bireysel gelişimi destekleyen sürekli, kişiselleştirilmiş bir öğrenme döngüsü oluşturur.

Sonuç

Başarılı bir beceri stratejisini uygulamak, bazı varsayımları sorgulamaya, doğru dengeyi kurmaya ve amaca uygun bir zihniyetle öncülük etmeye istekli kuruluşlar için mümkündür. Bu nedenle en iyi eylem planı sürecin içine tam anlamıyla girmektir. Bu çıkarımları, doğru destekleyici teknolojilerle birlikte kullanarak öne çıkan ve sürekli beceri gelişimini bir kez ve kalıcı olarak gerçeğe dönüştürün.

Bu yolculuğun en güçlü etkinleştiricilerinden biri talent intelligence hub'dır. Çalışan yaşam döngüsü boyunca dinamik beceri ve yetkinlik verilerini bütünleştirerek talent intelligence hub, bireysel gelişimi kurumsal stratejiyle buluşturmaya yardımcı olur. Çalışanların mevcut becerilerini anlamasını ve gelişim için plan yapmasını sağlayan yönlendirmeli gelişim yolculuklarını destekler; bunu yaparken performans faaliyetlerini, tamamlanan öğrenmeleri ve diğer gelişim faaliyetlerini yakalayarak beceri verilerini güncel tutar.

SAP SuccessFactors'ın talent intelligence hub'ı, beceri stratejinizi öğrenme ve yetenek alanlarında yönetmek için gereken tek beceri modelidir; hem çalışanlarınızın hem de kuruluşun hedeflerini karşılar.

Bu raporda atıfta bulunulan istatistikler ve veri noktaları, Future of Work Research Lab tarafından yürütülen çalışmalardan alınmıştır:

Yaşam Boyu Öğrenme Kültürü Oluşturmak (Building a Culture of Lifelong Learning)

Araştırma raporu, 52 SAP müşteri kuruluşundan 1.470 çalışanın anket yanıtlarına ve 92 öğrenme liderinin katıldığı 33 odak grup oturumuna dayanmaktadır.

Beceri Temelli Yetenek Yönetimi Stratejisine Dört Yaklaşım (Four Approaches to a Skills-Based Talent Management Strategy)

Araştırma raporu, SAP müşteri kuruluşlarından 9.432 çalışanın anket yanıtlarına ve 278 İK liderinin katıldığı görüşmelere dayanmaktadır.

İK'nın İş Genelinde Yapay Zekâ Okuryazarlığını ve Yapay Zekâ Hazırlığını Geliştirme Rehberi (HR's Guide to Improving AI Literacy and AI Readiness Across the Business)

Araştırma raporu, 52 SAP müşteri kuruluşundan 2.610 yöneticinin ve 1.413 bireysel katkıda bulunanın anket yanıtlarına ve 79 İK ve BT profesyoneliyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır.

Beceri Temelli İşe Alım: Zihniyetleri Değiştirmek (Changing Mindsets) ve Zaman Çizelgesini Değerlendirmek (Assessing the Timeline)

Bu iki infografik, 2.269 çalışanın anket yanıtlarına dayanmaktadır.

İK'nın Bugünkü İlk 5 Trendi ve Sonraki Adımlar İçin İK Rehberi (The Top 5 HR Trends Today and HR's Guide to What's Next)

Araştırma raporu, 40 küresel ve bölgesel saygın iş dünyası basın kaynağının analizine dayanmaktadır; beş temel meta trendde sentezlenen 254 bireysel trend ve öngörü içermektedir.

Beceri Temelli Ücretle Beceri Yarışını Kazanmak (Winning the Race for Skills with Skills-Based Pay)

İnfografik, 1.389 yönetici ve 880 bireysel katkıda bulunanın anket yanıtlarına ve SAP müşteri kuruluşlarından 49 yetenek kazanımı ve yetenek yönetimi liderinin katıldığı görüşmelere dayanmaktadır.

Beceri temelli yetenek yönetimi stratejisini mümkün kılan SAP SuccessFactors çözümleri ve özellikleri

Talent intelligence hub

- Growth portfolio'yu kullanarak çalışanların kariyer yolculuklarının kontrolünü ele almalarını sağlayın
- Bireylerin becerilerini ve yetkinliklerini görüntüleyip düzenlemesini ve derecelendirmesini, kariyer gelişim kaynaklarına erişmesini sağlayın
- Team portfolio view ile liderlik ekibinizin yetenek konusundaki karar almasını iyileştirin
- Attributes library'yi; beceriler, yetkinlikler, motivasyonlar ve istekler dahil nitelik türlerinin deposu olarak kullanın
- Job profile builder'daki iş profillerinden becerileri çıkararak, bunları rollerle eşleştirerek ve growth portfolio'da göstererek yapay zekâ destekli bir beceri mimarisi oluşturun

SAP SuccessFactors Learning

- Yöneticilerin içeriği growth portfolio'daki becerilere göre atamasını sağlarken, bilinmesi şart (must-know), bilinmesi gerekli (need-to-know) ve bilinmek istenen (want-to-know) becerilere dayanarak yapay zekâ ile öğrenme içeriği önerin
- Sürekli öğrenmeyi teşvik etmek ve beceri yeterliliğine rehberlik etmek için süre, mobil erişilebilirlik ve gerekli beceriler gibi ölçütlere göre öğrenme içeriğini dinamik olarak arayın

SAP SuccessFactors Performance & Goals

- Beceri öncüllüklü yaklaşım için beceri profillerini güncel tutmak amacıyla geri bildirim, faaliyetler ve başarılar gibi performans verilerinden gizli becerileri çıkarın
- Beceri içeren yaklaşım için becerileri performans değerlendirmeleri ve 360 derece değerlendirmelerle değerlendirin ve derecelendirin
- Beceri içeren yaklaşım için, başarı alanlarını vurgulamak üzere akranların becerilerini ekleyerek, derecelendirerek veya yorumlayarak gelişim fırsatlarını belirleyin
- Beceri içeren yaklaşım için team rater experience ile ekip becerilerini ve yetkinliklerini verimli biçimde karşılaştırın ve güncelleyin
- Beceri temelli yaklaşım için değerlendirmeleri kuruluş genelinde standartlaştırarak performansı adil biçimde tanıyın ve ödüllendirin

SAP SuccessFactors Career and Talent Development

- Yapay zekâ destekli içgörüler, beceri verileri ve kişiselleştirilmiş önerilerle sezgisel kariyer ve gelişim planlamasına rehberlik edin
- Becerileri keşfetmek ve gelişim fırsatlarını belirlemek için yapay zekâ destekli öneriler sunan growth portfolio'yu kullanarak çalışan yolculuğuna temel oluşturun
- Çalışanları, opportunity marketplace'ten gelen kişiselleştirilmiş önerilerle öğrenme kursları, iş ilanları, mentorlar, görevlendirmeler ve dinamik ekipler gibi yeni gelişim deneyimleriyle buluşturun
- Çalışanların becerilerine, ilgi alanlarına ve isteklerine dayanan yapay zekâ destekli önerilerle kariyer yollarını keşfedin
- Çalışanların hedef rollere ulaşmasına yardımcı olmak için yapay zekâ destekli kariyer içgörülerıyla kişiselleştirilmiş gelişim önerileri sunun

