

2026 **YETENEK** UFKU RAPORU

STRATEJİK YETENEK ANALİZİ VE GELECEK ÖNGÖRÜLERİ

*(İş Dünyası Liderleri, Stratejik Yöneticiler ve Üst Düzey Profesyoneller
İçin)*

01. Yönetici Deneyim Döngüsü: Ortalama Kıdem	S-3
02. Kırılma Noktası: Neden Gidiyorlar?	S-4
03. Birincil Çekim Gücü: İmza Attıran Güç	S-5
04. Ofis / Hibrit / Uzaktan: Esneklik Analizi	S-6
05. Liderlik Karnesi: Yönetimde Eksiklikler	S-7
06. Tutundurma & Karşı Teklif Analizi	S-8
07. Geleceğin Yetkinliği: Yapay Zeka (AI)	S-9
08. Psikolojik Güvenlik ve Şeffaflık	S-10
09. Sermaye Yapısı ve Güven İlişkisi	S-11

01. YÖNETİCİ DENEYİM DÖNGÜSÜ: ORTALAMA KIDEM

HUMAN KAPİTAL

HİZMET SÜRESİ ANALİZİ

Şirket yapısı ve kademe bazlı hizmet sürelerinin stratejik ve bütünsel karşılaştırması.

KATILIMCI SAYISI

577

ORTA DÜZEY %

54,07

ÜST DÜZEY %

37,95

GLOBAL / KURUMSAL (YIL)

YEREL AİLE ŞİRKETİ (YIL)

5.13 Yıl

4.73 Yıl

7.03 Yıl

4.74 Yıl

Orta Düzey Yönetici

Üst Düzey Yönetici

STRATEJİK DERİN ANALİZ

Analiz sonuçları, Türkiye pazarında yönetici sirkülasyonu konusundaki en çarpıcı ayrımı sermaye yapısı üzerinden çizmektedir. **Global / Kurumsal Yapılarda Üst Düzey kademenin 7.03 yıl** olan sadakati, sistem odaklı kültürün bir başarısıdır.

Yerel Aile Şirketinde ise Üst Düzey (4.74 yıl) ve Orta Düzey (4.73 yıl) kıdemin neredeyse eşitlenmesi, bu şirketlerin **5. yıla doğru bir "organizasyonel yorgunluk"** yaşadığını kanıtlamaktadır.

FİRMALAR İÇİN DEĞER

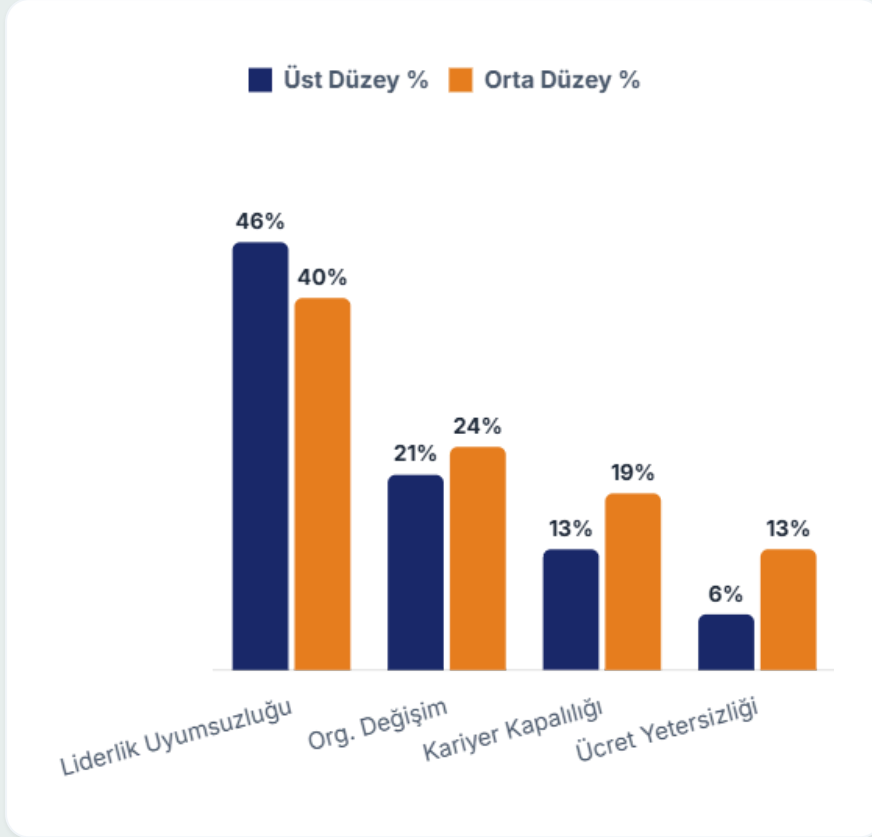
Aile şirketlerinde 4.7 yıl kritik kopuş eşiğidir. Stratejik otonomi ve aile anayasası ile yetki alanı tesisi önerilir.

ADAYLAR İÇİN DEĞER

Global yapılardaki 7 yıllık döngü ideal bir zemin sunar. Yerel yapılarda kariyer vizyonu erken safhada hizalanmalıdır.

02. KIRILMA NOKTASI: NEDEN GİDİYORLAR?

"Yöneticileri 'artık gitmeliyim' demeye iten birincil tetikleyici faktörlerin kademe bazlı analizi."



* Veriler 577 Orta ve Üst Düzey Yönetici üzerinde yapılan "Ayrılma Motivasyonu" araştırmasını yansıtmaktadır.

STRATEJİK DERİN ANALİZ

Üst düzey kademelerde **Liderlik ve Yönetim Uyumsuzluğu (%46)** mutlak bir ayrılma sebebidir. Profesyoneller, yönetim kurulu veya patron ile vizyoner bir uçurum oluştuğunu; stratejik otonomilerinin "**mikro-yönetim**" (**micromanagement**) sarmalına girdiğini hissettikleri an organizasyonel aidiyetlerini kaybetmektedirler. Bu kopuşun %46 gibi baskın bir oranda olması, liyakatli yöneticinin artık sadece "işini yapmaya" değil, "vizyona ortak olmaya" geldiğinin en net kanıtıdır.

Orta düzeyde ise **Organizasyonel Değişim Belirsizliği (%21)** ana tetikleyicidir. İlginç olan, Ücret Yetersizliği'nin (%6-13) her iki grupta da ikincil planda kalmasıdır; yetenek savaşı artık cüzdanlarda değil, zihinlerde ve kurumsal iklimlerde verilmektedir. **Bu veriler, 2026 ufkunda lider tutundurma başarısının artık finansal teşviklerden ziyade, yöneticiye tanınan "etki alanı genişliği" ve "kültürel mutabakat" ile ölçüleceğini teyit etmektedir.**

FİRMALAR İÇİN DEĞER

Üst düzeyde "Board-Fit" analizi stratejik bir zorunluluktur. Orta düzeyde ise maaş artışından önce "**Kariyer Şeffaflığı**" sunulması riski minimize eder.

ADAYLAR İÇİN DEĞER

Mülakatlarda yönetim kurulunun **hata yapma özgürlüğüne** ve otonomiye bakış açısını sorgulamak %46'lık risk grubundan çıkmanızı sağlar.

03. BİRİNCİL ÇEKİM GÜCÜ: İMZA ATTIRAN GÜÇ

HUMAN KAPİTAL

"Adayların imzayı atarken masada aradıkları en temel faktörler ve teklif kabul kriterleri."

%31

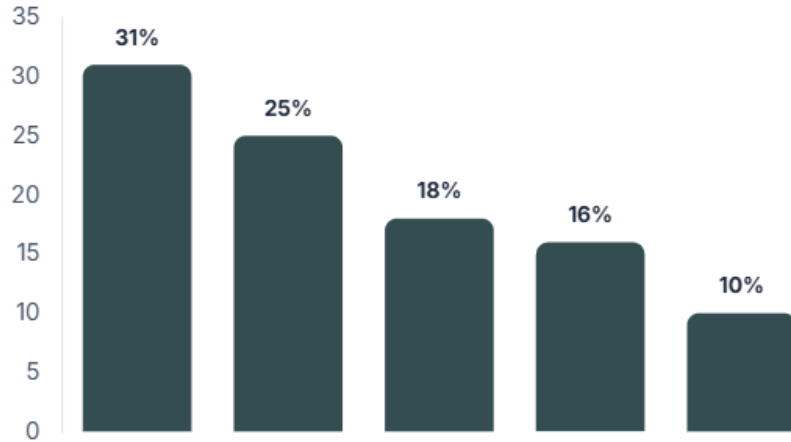
MADDİ PAKET

%25

KÜLTÜR & HUZUR

%18

MARKA GÜCÜ



%31

MADDİ PAKET

%25

KÜLTÜR & HUZUR

%18

MARKA GÜCÜ

%16

KARİYER ARTIŞI

%10

LİDER VİZYONU

STRATEJİK DERİN ANALİZ

Maddi Paket (%31) halen belirleyici olsa da, **Kültür & Huzur (%25)** profesyonellerin artık radikal bir "**Psikolojik Güvenlik**" arayışında olduğunu tescillemektedir. Adayların %25'i artık "Bu şirkette sabahları huzurla uyanacak mıyım?" sorusuna yanıt arıyor.

Marka Gücü (%18), özellikle belirsizlik dönemlerinde bir "Prestij Çıpası" ve kariyer sigortası işlevi görmektedir; yöneticiler kurumun piyasa algısını kendi profesyonel marka değerlerini koruyan bir kalkan olarak değerlendirmektedir.

Kariyer Artışı (%16) ve **Lider Vizyonu (%10)** gibi 'gelecek projeksiyonu' odaklı kriterlerin alt sıralarda kalması, yöneticilerin belirsiz piyasa koşullarında dikey yükseliş vaatlerinden ziyade mevcut **somut güvenliği ve sürdürülebilirliği** önceliklendirdiğini kanıtlamaktadır.

FİRMALAR İÇİN

Güçlü bir marka algısı, yetenek için sadece bir ünvan değil, aynı zamanda finansal dalgalanmalara karşı bir "güvence" olarak pazarlanmalıdır.

ADAYLAR İÇİN

Marka gücü yüksek kurumlarda geçirilen süre, sonraki kariyer basamaklarında liyakatinizin piyasa tarafından "onaylanması" anlamına gelecektir.

04. OFİS / HİBRİT / UZAKTAN: ESNEKLİK ANALİZİ

"Yöneticilerin çalışma modellerine yaklaşımı ve lokasyon bağımsız çalışma beklentisi."



■ Ofis Sorun Değil (%65) ■ Hibrit Çalışma (%20)
■ Esnek Hibrit (%13) ■ Tam Uzaktan (%2)

OFİS SORUN DEĞİL

%65

Haftada 4-5 gün ofis

HİBRİT ÇALIŞMA

%20

Haftada 3 gün ofis

ESNEK HİBRİT

%13

1-2 gün ofis

TAM UZAKTAN

%2

Full Remote

STRATEJİK DERİN ANALİZ

Ofis artık bir denetim merkezi değil, "**Değer Katan Bir Buluşma Noktası**" olarak tanımlanmalıdır. Ofise gelmenin bir işbirliği ihtiyacı olarak sunulması **motivasyonu %40 artırmaktadır**.

Yöneticilerin %65'inin ofisi kabul etmesi kültür aktarımına olan inancı gösterirken; **Hibrit ve Uzaktan (%35)** beklentisi, esnekliğin artık bir **ayrıcalık değil standart** haline geldiğini kanıtlamaktadır.

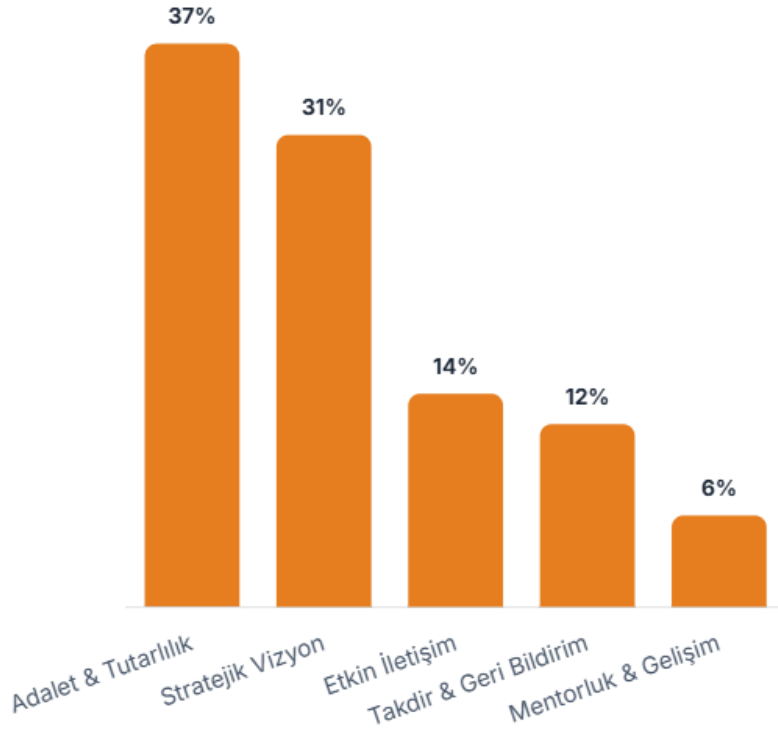
STRATEJİK ÖNGÖRÜ

2026 ufkunda esneklik, sadece lokasyon seçimi değil; yöneticinin kendi zamanını ve odak alanlarını yönetme yetkisini ifade eden bir "**Profesyonel Otonomi**" göstergesidir.

05. LİDERLİK KARNESİ: YÖNETİMDE EKSİKLİKLER

HUMAN KAPİTAL

"Yeteneklerin yöneticilerinde en çok aradığı ancak eksikliğini en derin hissettiği liderlik nitelikleri."



STRATEJİK DERİN ANALİZ

Adalet & Tutarlılık (%37) eksikliği, kurumsal bağlılığın en büyük düşmanıdır. Performansın objektif değerlendirilmemesi, profesyonel saygıyı bitiren en hızlı unsurdur.

Stratejik Vizyon (%31) eksikliği ise aidiyet duygusunu yok etmektedir. Liderler, "İnsani Adalet" ve "Vizyoner Netlik" sınavında kaldıklarında %40 oranında daha fazla yetenek kaybı yaşamaktadırlar.

Etkin İletişim, takdir ve mentorluk kalemlerinin toplamda %32'lik bir eksiklik oranına ulaşması, yöneticilerin teknik yetkinlikten ziyade çalışan bağlılığını besleyen **duygusal zeka** ve **insani dokunuş** alanlarında gelişim göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

FİRMALAR

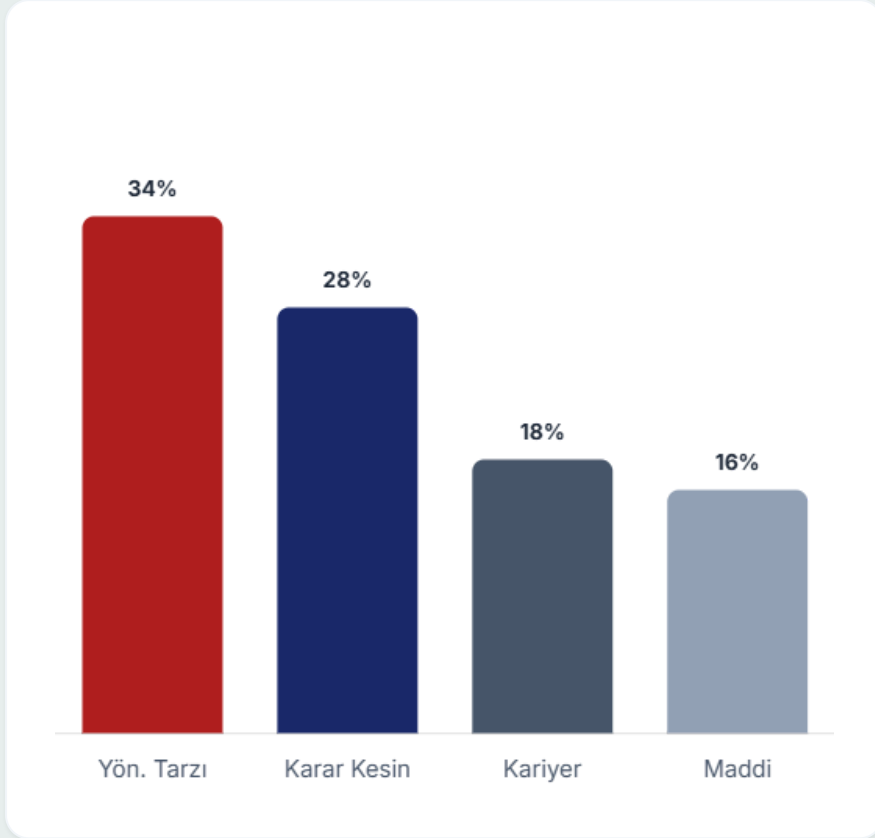
Lider gelişim programlarında "Performans Adaleti" modüllerine yer verilmesi stratejik bir yatırımdır.

ADAYLAR

Liderlik etkisinin ünvanın ötesinde, kazanılan güvenle şekillendiği unutulmamalıdır.

06. TUTUNDURMA & KARŞI TEKLİF ANALİZİ

"İstifa aşamasında sunulan karşı tekliflerin yetenek üzerindeki etkisi ve gerçek kalıcılık faktörleri."



%34
YÖNETİM TARZI

%28
KARAR KESİN

%18
KARİYER

%16
MADDİ

STRATEJİK DERİN ANALİZ

İstifa sonrası **Yönetim Tarzı Değişimi** taahhüdünün **%34** ile en yüksek kalıcılık **faktörü** olması, kriz anında yöneticinin otonomi ve saygı talebinin karşılanmasının maddi paketten daha etkili olduğunu kanıtlar.

Kariyer odaklı tekliflerin **%18** seviyesinde kalması, dikey yükselme vaadinin mevcut yönetsel sorunları gölgelemeye yetmediğini ve yetenek için "ünvan"ın ikincil kaldığını göstermektedir.

Maddi iyileştirmelerin **%16** ile en düşük motivasyon kaynağı olması, üst düzey yeteneğin artık finansal değerden ziyade kurumsal vizyon ve saygı aradığının en net kanıtıdır.

Kararım Kesin diyen **%28**'lik kitle ise organizasyonel aidiyetini tamamen yitirmiş, "satın alınamaz" profesyonellerden oluşmaktadır.

FİRMALAR

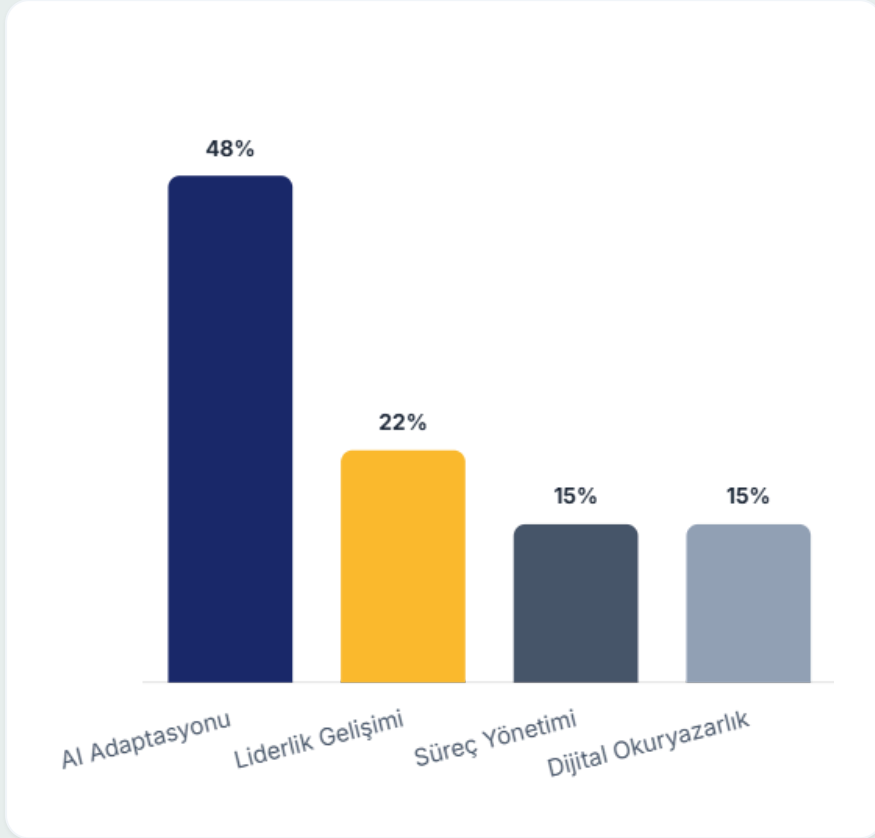
Karşı teklifte maaş artışından önce, çalışanın yetki sınırlarını ve yönetim şemasındaki otonomisini genişletmeyi teklif edin.

ADAYLAR

Yönetim tarzı değişimi vaadi alan adayların, bu değişimin 90 günlük somut eylem planını yazılı olarak talep etmesi önerilir.

07. GELECEĞİN YETKİNLİĞİ: YAPAY ZEKA (AI)

"Yöneticilerin gelişim ajandalarındaki teknolojik öncelikler ve AI adaptasyonunun stratejik önemi."



STRATEJİK DERİN ANALİZ

AI Adaptasyonu %48 ile yöneticilerin gelişim ajandasında mutlak lider konumundadır. Liderler bu teknolojiyi sadece otomasyon olarak değil, karar alma süreçlerini hızlandıran bir bilişsel güçlendirici olarak tanımlamaktadır.

Grafiklerdeki en dikkat çekici veri, **Liderlik Gelişimi** faktörünün **%22** ile AI'dan sonraki en büyük öncelik olmasıdır; bu durum, teknolojiyi yöneten asıl gücün halen insani strateji ve vizyon olduğuna dair sarsılmaz bir inancı kanıtlamaktadır.

Süreç Yönetimi ve **Dijital Okuryazarlık (%15)** ise organizasyonun bu büyük dönüşümü operasyonel olarak hazmetmesini sağlayacak kritik altyapı yetkinlikleri olarak öne çıkmaktadır.

FİRMALAR İÇİN

AI okuryazarlığı olmayan yöneticilerin, 2026 sonrası organizasyonlarda stratejik darboğaz yaratma riski **%60** daha fazladır.

ADAYLAR İÇİN

Teknik becerileri AI ile senkronize ederken liderlik vizyonunu korumak, adayı vazgeçilmez bir stratejist yapar.

08. PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE ŞEFFAFLIK

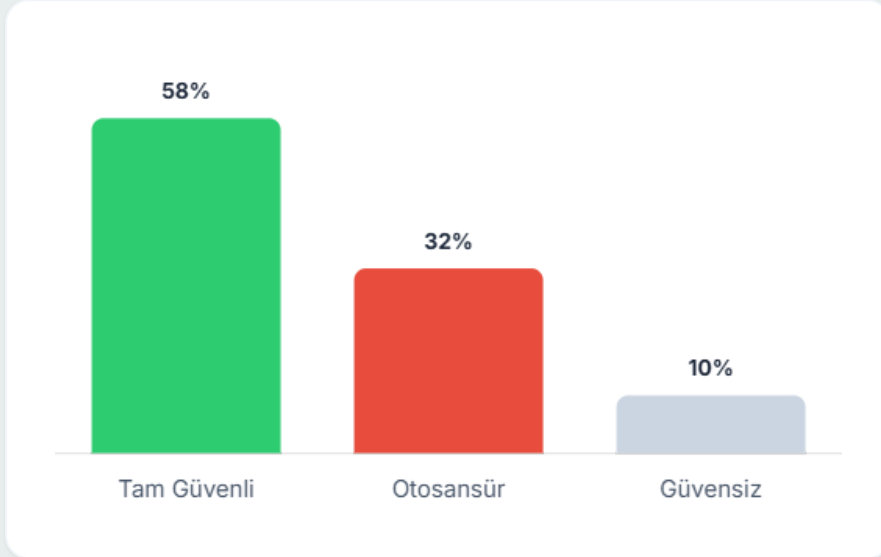
HUMAN KAPİTAL

"Sermaye yapısının kurumsal şeffaflık, fikir cesareti ve psikolojik güvenlik üzerindeki doğrudan etkisi."



STRATEJİK FELÇ UYARISI

"Yöneticilerin %32'si otosansür uyguluyor. Bu, şirketlerin beyin gücünden %100 verim alamadığı bir stratejik felç durumudur."



STRATEJİK DERİN ANALİZ

Sermaye yapısı profesyonellerin "İfade Özgürlüğünü" doğrudan belirlemektedir. Global yapılarda %55 olan "Tam Güven" seviyesi, yerel aile şirketlerinde patronaj etkisiyle %24'e kadar dramatik bir düşüş sergilemektedir.

Yöneticilerin %32'sinin fikirlerini paylaşırken çekince yaşaması, kurumsal şeffaflığın sadece bir niyet değil, sermaye yapısından bağımsız olarak inşa edilmesi gereken bir liderlik kültürü olduğunu kanıtlamaktadır.

FİRMALAR İÇİN

Psikolojik güvenlik, sadece bir "insani yaklaşım" değil; organizasyonel çevikliği ve inovasyonu garanti altına alan bir risk yönetimi aracıdır.

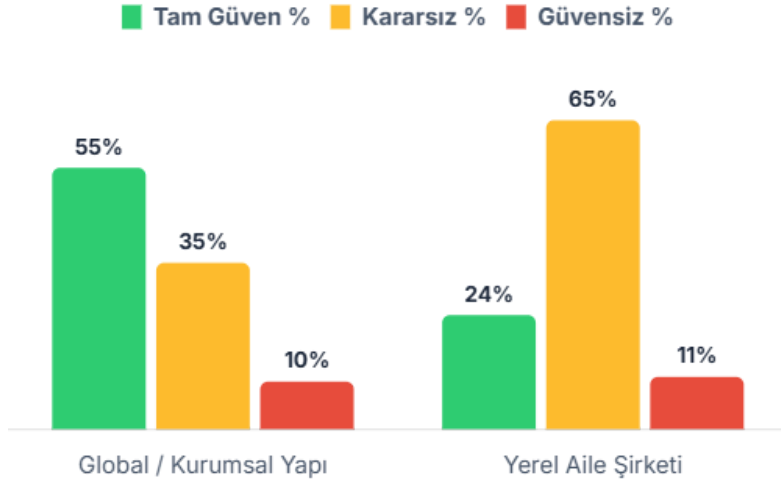
ADAYLAR İÇİN

Fikirlerin özgürce paylaşılabildiği güven odaklı ortamlar, potansiyelinizi %100 kullanabileceğiniz yegane alanlardır.

09. SERMAYE YAPISI VE GÜVEN İLİŞKİSİ

HUMAN KAPİTAL

"Şirket sermaye yapısının profesyonellerin psikolojik güvenlik algısı üzerindeki kritik etkisinin analizi."



YÖNETİCİ ÖZETİ

"2026'da yetenek savaşını kazananlar, en yüksek maaşı verenler değil, yönetici sadakatini Adalet, Vizyon ve Psikolojik Güvenlik temellerine oturtabilenler olacaktır."

STRATEJİK DERİN ANALİZ

Sermaye yapısı organizasyonun "Psikolojik Omurga"sını belirler. Global yapılarda %55 olan Tam Güven sistem odaklı kültürden beslenir.

Yerel Aile Şirketlerinde güvenin %24'e düşmesi **Duygusal Patronaj** riskini simgeler. Güven, sistemden ziyade kişisel sadakat testlerine tabidir.

1. YÖNETİMSEL ŞEFFAFLIK MODELİ GELİŞTİRİLMELİ

Karar alma süreçlerinde şeffaflığın artırılması; yönetim kurulu ile icra arasındaki vizyoner uyumun güçlendirilmesi önerilmektedir.

2. PERFORMANS ADALETİ İNŞA EDİLMELİ

Ödüllendirme ve gelişim sistemlerinin objektif kriterlere dayalı bir "adalet kültürü" üzerine bina edilmesi beklenmektedir.

3. PSİKOLOJİK GÜVEN ALANLARI YARATILMALI

Yöneticilerin fikirlerini otosansür olmaksızın paylaşabileceği, gelişimi destekleyen güvenli bir iş ikliminin tesisi hedeflenmelidir.

4. AI ADAPTASYONU ÖNCELİKLENDİRİLMELİ

Yapay zekanın liderlik ajandasına entegre edilmesi ve teknolojik adaptasyonun kurumsal bazda desteklenmesi önerilmektedir.

www.humankapital.com.tr

ÖZNUR KARAMAN, PHD | KLİNİK PSİKOLOG | İK YÖNETİMİ DOKTORA ÖĞRENCİSİ

HUMAN KAPİTAL