Basın Bülteni 06.11.2026

CHRO'ların yüzde 70'ine göre yapay zekâ 2027'de iş gücünü azaltma baskısı yaratacak

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), FutureBright ve Elkin Consultancy iş birliğiyle gerçekleştirilen "Türkiye CHRO Gündemi 2026" araştırması, Türkiye'nin büyük şirketlerinde insan odaklı yönetimin geleceğine ışık tutuyor. Araştırmaya göre CHRO'ların yüzde 70'i, yapay zekânın 2027 yılında iş gücünü azaltma baskısı yaratacağını öngörürken, yüzde 82'si yeni uzmanlık alanlarının ve rollerin ortaya çıkmasını bekliyor. Kurumların yüzde 65'inde yapay zekâ ajanlarının kullanımı veya pilot çalışmaları bulunmasına rağmen yalnızca yüzde 27'sinde bu alana ilişkin yazılı politika veya rehber mevcut. Araştırma, insan kaynakları yönetiminde geleneksel yaklaşımların yerini insan ve yapay zekânın birlikte değerlendirildiği yeni bir iş gücü tasarımı anlayışına bırakmaya başladığını ortaya koyuyor.

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği), FutureBright ve Elkin Consultancy iş birliğiyle hayata geçirilen "Türkiye CHRO Gündemi 2026" araştırmasının sonuçları açıklandı. Türkiye'nin büyük kurumlarındaki insan kaynakları ve iş liderlerinin katılımıyla gerçekleştirilen araştırma, iş dünyasının büyüme hedeflerinden yapay zekâ dönüşümüne, çalışan deneyiminden liderlik becerilerine kadar insan yönetiminin gündemindeki kritik konuları ele alıyor.

Araştırma kapsamında, çoğunluğu 1.000'in üzerinde çalışanı bulunan farklı sektörlerden kurumlarda görev yapan 92 CHRO ile çevrim içi anket gerçekleştirildi. Ayrıca 5 CEO ve 6 CHRO ile derinlemesine görüşmeler yapıldı. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı çalışma, Türkiye'de insan kaynakları liderlerinin karşı karşıya olduğu zorlukları ve geleceğe ilişkin beklentilerini ortaya koydu.

Dr. Eylem Derya Özgür: "CHRO'ların yüzde 79'unun gündemi artıyor, ancak yalnızca yüzde 5'i kendisini çok yüksek düzeyde hazırlıklı görüyor"

PERYÖN (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Eylem Derya Özgür, CHRO'ların artan sorumluluklarına ve yapay zekâ dönüşümünün insan yönetimi üzerindeki etkilerine dikkat çekti.

Özgür, "Araştırmamız, insan kaynakları liderlerinin her zamankinden daha kapsamlı ve karmaşık bir gündemle karşı karşıya olduğunu gösteriyor. CHRO'ların yüzde 79'u gündemlerinin arttığını belirtirken, hazırlık seviyesini çok yüksek olarak değerlendirenlerin oranı yalnızca yüzde 5. Hazırlık

seviyesini yüksek bulanların oranı ise yüzde 50. Bir tarafta büyüme ve rekabetçilik hedefleri, diğer tarafta çalışanların ihtiyaçları ve maliyet baskısı var. Nitekim CHRO'ların yüzde 80'i toplam ücret ve yan hak maliyetlerinin arttığını belirtiyor. İnsan kaynakları liderlerinden artık sadece mevcut iş gücünü yönetmeleri değil, geleceğin organizasyon yapısını da tasarlamaları bekleniyor" dedi.

Yapay zekânın iş gücüne etkisinin araştırmanın en önemli başlıklarından biri olduğunu belirten Özgür, şöyle devam etti:

"CHRO'ların yüzde 70'i, yapay zekânın 2027 yılında iş gücünü azaltma baskısı yaratacağını öngörüyor. Ancak bu dönüşüm yalnızca istihdamın azalması anlamına gelmiyor. Katılımcıların yüzde 86'sı görevlerde otomasyonun artmasını, yüzde 82'si yeni uzmanlık alanlarının ve rollerin ortaya çıkmasını, yüzde 74'ü ise mevcut rollerin yeniden tasarlanmasını bekliyor. Yani önümüzde yalnızca teknolojik değil, organizasyonel bir dönüşüm var. Kurumların yüzde 65'inde yapay zekâ ajanlarının kullanımı veya pilot çalışmaları bulunmasına rağmen yalnızca yüzde 28'inde bu ajanların sorumluluk ve yetkileri tanımlı, yüzde 27'sinde ise yazılı politika veya rehber mevcut. Teknolojinin kullanım hızıyla onu yönetecek kurumsal mekanizmaların gelişim hızı arasında önemli bir fark olduğunu görüyoruz."

Çalışanların ekonomik koşullarına ve liderlik becerilerine de değinen Özgür, "CHRO'ların yüzde 58'i, çalışanların finansal iyi oluşunun artan ücret ve yan hak maliyetlerine paralel gelişmediğini belirtiyor. Kurumların yüzde 99'u çalışanlarına sağlık sigortası sunarken esenlik uygulamalarının çalışan ihtiyaçlarını güçlü biçimde karşıladığını düşünenlerin oranı yalnızca yüzde 41. Diğer taraftan CHRO'ların yüzde 63'ü yöneticilerin belirsizlik ve değişimi yönetemediğini, yüzde 51'i ise bağlılık ve motivasyonu yönetmekte zorlandığını ifade ediyor. Bu sonuçlar, çalışan deneyimini iyileştirmenin yalnızca yeni uygulamalar geliştirmekle değil, liderlik kapasitesini güçlendirmekle de mümkün olacağını gösteriyor" ifadelerini kullandı.

Yavuz Elkin: "CHRO'ların yüzde 49'u değişen önceliklere dikkat çekiyor: Hedefte anlaşmak yetmiyor"

Elkin Consultancy Kurucu Ortağı Yavuz Elkin, araştırmanın stratejik kararların hayata geçirilmesinde CEO ve CHRO olarak ortak sahiplenmenin önemini ortaya koyduğunu belirterek şunları söyledi:

"CHRO'ların yüzde 49'u önceliklerin sık değişmesini, yüzde 43'ü ise üst yönetimin yeterince sahiplenme göstermemesini uygulamaların önündeki engeller arasında sayıyor. Bence bu iki bulguyu birlikte okumak gerekiyor. Şirketin hedeflerinde anlaşmak başka, o hedeflere giderken aynı kararlılıkla ilerlemek başka. Öncelikler sürekli değiştiğinde, en doğru insan yönetimi politikası bile beklenen sonucu vermeyebilir. Burada sorumluluk yalnızca İK'da değil. Yönetimin CHRO'yu kararların başından itibaren sürece dahil etmesi, CHRO'nun da masaya iş sonuçlarıyla ilişkilendirilmiş somut seçeneklerle gelmesi önemli. Kadro planlamasından organizasyon değişikliğine kadar, insanı etkileyen kararların ilk taslağında İK'nın da kalemi olmalı."

Çalışan deneyimi konusunda ortaya çıkan öncelik farkına da dikkat çeken Elkin, sözlerini şöyle sürdürdü:

“Bir diğer çarpıcı bulgu, çalışan deneyiminin CHRO’ların gündeminde yüzde 32 ile yer alırken, onların aktardığı üst yönetim önceliklerinde yüzde 4’te kalması. Bunu üst yönetimin çalışan deneyimine ilgisizliği olarak okumuyorum. Ama çalışan deneyimini verimlilikle, çalışan kaybının maliyetiyle, müşteri deneyimiyle ilişkilendiremediğimizde bu konunun yönetim masasında yeterince karşılık bulması da zorlaşıyor. Yıllardır şunu görüyorum: Çok yetenekli insanları bir araya getirmek, tek başına yüksek performans yaratmıyor. O insanların nasıl yönetildiği, nasıl çalıştığı, ne kadar inisiyatif alabildiği de en az yetkinlikleri kadar belirleyici. Biz buna İnsan Yapabilirliği diyoruz. Yetenek bireyde, yapabilirlik ise insanla çalışma sisteminin buluştuğu yerde ortaya çıkıyor. Geleceğin CHRO’sunun asıl fırsatı da burada: Yalnızca insan kaynaklarını yönetmek değil, şirketin toplam çalışma kapasitesinin gelişmesine yön vermek.”

Akan Abdula: “En büyük beceri açığı yapay zekâda değil, yüzde 64 ile stratejik düşünme ve problem çözmede”

FutureBright Group Kurucu Ortağı Akan Abdula, araştırmanın nicel ve nitel bulgularının Türkiye'de çalışma hayatının değişen dinamiklerini birlikte değerlendirme imkânı sunduğunu belirterek, teknolojik dönüşüm kadar insan becerilerindeki değişimin de dikkat çekici olduğunu söyledi.

Abdula, “Araştırmayı 1.000'in üzerinde çalışanı bulunan farklı sektörlerden kurumlarda görev yapan 92 CHRO ile gerçekleştirdiğimiz çevrim içi anketin yanı sıra 5 CEO ve 6 CHRO ile yaptığımız derinlemesine görüşmelerle destekledik. Böylece yalnızca şirketlerin hangi sorunlarla karşılaştığını değil, bu sorunların arkasındaki düşünce ve davranış değişimlerini de anlamaya çalıştık. Bulguların en çarpıcı taraflarından biri, yapay zekânın bu kadar yoğun konuşulduğu bir dönemde en büyük beceri açığının teknoloji alanında olmaması. CHRO’lara göre en büyük açık yüzde 64 ile stratejik düşünme ve problem çözmede. Bunu yüzde 58 ile liderlik ve insan yönetimi, yüzde 47 ile veri analitiği ve okuryazarlığı, yüzde 41 ile değişim yönetimi izliyor. Yapay zekâ ise yüzde 37 ile beşinci sırada. Teknoloji geliştikçe insanın düşünme, karar verme ve değişimi yönetme kapasitesi daha da önemli hale geliyor” dedi.

Araştırmada genç istihdamına ilişkin bulguların da geleceğin iş gücü açısından önemli sorular ortaya çıkardığını belirten Abdula, “CHRO’ların yüzde 39’u giriş seviyesi ve yeni mezun rollerinde azalma bekliyor. Bir yandan yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasını beklerken diğer yandan gençlerin iş hayatına giriş yapabilecekleri pozisyonların azalması ihtimaliyle karşı karşıyayız. Bu durum, geleceğin uzmanlarının ve liderlerinin nasıl yetiştirileceği sorusunu daha önemli hale getiriyor. İş gücü dönüşümünü yalnızca bugün hangi görevlerin otomasyona geçeceği üzerinden değil, yarının yeteneklerinin nasıl gelişeceği üzerinden de düşünmek gerekiyor” ifadelerini kullandı.

“Yeni çalışan profilinin adı: Seçici performansçılar”

Araştırmanın nitel görüşmelerinde öne çıkan yeni bir çalışan profilini de değerlendiren Abdula, **“seçici performansçılar”** kavramına dikkat çekti.

Abdula, “Derinlemesine görüşmelerde geleneksel çalışan bağlılığı anlayışından farklılaşan bir profil görüyoruz. Biz bu profili ‘seçici performansçılar’ olarak tanımlıyoruz. Bu çalışanlar kuruma koşulsuz ve uzun vadeli sadakat taahhüdü vermek yerine, inandıkları işe bağlılık gösteriyor ve yüksek performans ortaya koymayı tercih ediyor. Yani yüksek performans ile kurumsal sadakat artık her zaman aynı anlama gelmiyor. Bu değişim, şirketlerin çalışan bağlılığını, motivasyonu ve performansı nasıl tanımladıklarını yeniden düşünmelerini gerektiriyor. Araştırmanın nicel bulgularıyla birlikte değerlendirdiğimizde, geleceğin insan yönetiminde yalnızca çalışanları elde tutmanın değil, onların hangi koşullarda değer ürettiğini anlamanın da belirleyici olacağını görüyoruz” diye konuştu.

Basın İletişimi:

Proactive İletişim
Hande Uzun - hande@proactiveiletisim.com **-** 0(538) 791 26 38
Ezgi Atabilen - ezgi@proactiveiletisim.com - 0 (506) 870 65 60