ELEMENTAL V
ASSESSMENT - COACHING - TRAINING
VALUE

Elemental Value 2025 ve Ötesi... Yetenek Yönetimi Raporu

KASIM 2025

www.elemental-v.com

Detaylı Bilgi >>

İçindekiler

1. GİRİŞ VE AMAÇ
2. ÇIKIŞ NOKTAMIZ
3. GELECEĞİN İŞGÜCÜ VE İŞ MODELLERİ - DÜNYA VE TÜRKİYE'DE DEĞİŞİMLER
   3.1 HAYATIMIZDA NELER DEĞİŞİYOR
   3.2 GELECEĞİN İŞ TRENDLERİ
      3.2.1 YÜKSELEN BECERİLER
      3.2.2 ÇALIŞAN KAVRAMINDA DEĞİŞİM
      3.3.3 LİDERLİK KAVRAMINDA DEĞİŞİM
   3.3. YETENEK YÖNETİMİNİN GELECEĞİ
      3.3.1 ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN ROLÜ
      3.3.2 KOÇLUK VE MENTORLUK
4. SONUÇ

Elemental Value Danışmanlık 2025 ve Ötesi Yetenek Yönetimi Raporu

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde hızla değişen ekonomik ve teknolojik ortama uyum sağlamak için araştırmak ve öğrenmek bir tercih veya öncelik olmaktan öte, bir zorunluluk haline geldi. Elemental Value olarak danışmanlarımızı, geleceğin işgücü dinamiklerini yapılandıran etmenleri anlamaları ve çalışmalarını bu çerçevede şekillendirmeleri için sürekli destekliyor; okumaya, yeni öğretileri birbirileriyle paylaşmaya ve tartışmaya teşvik ediyoruz.
Bu tartışmalar, günlük iş akışımız ve deneyimlerimizle harmanlandığında bize yeni perspektifler kazandıran içgörülere dönüşüyor. Kendi yol haritamızı oluştururken, yeni ürün ve hizmetler tasarlarken çıkış noktamızı oluşturan bu çıkarımlarımızı tüm paydaşlarımız ve iş profesyonelleriyle paylaşmak üzere Elemental Value 2025 ve Ötesi Yetenek Yönetimi Raporunu hazırladık.

2. ÇIKIŞ NOKTAMIZ

Johann Hari, *Çalınan Dikkat* adlı eserinde, bilgi akışının hızlanması ve yüzeyselleşmesinin bireylerin yaşam tarzları üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, bireyler ve kurumlar değişen koşullara uyum sağlamak adına farklı yetkinlikler geliştirmektedir.

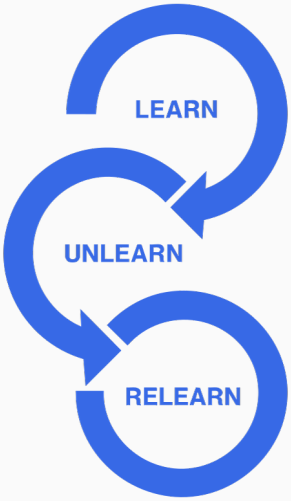
Elemental Value, müşterileriyle uzun vadeli iş birlikleri yürüterek iş dünyasındaki yetenek ve liderlik beklentilerindeki değişimleri yakından izlemektedir. İş gücü piyasalarında köklü dönüşümlere neden olan dinamikler, periyodik yayınlar ve bilimsel araştırmalar aracılığıyla sistematik biçimde analiz edilmekte; elde edilen veriler, kurumsal stratejilerin oluşturulmasında profesyonel deneyimlerle bir araya getirilmektedir.

Sürekli öğrenme ve bilgi paylaşımını esas alan yaklaşım, kalite anlayışıyla birleşerek bu raporun hazırlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmanın paydaşlar için değerli bir kaynak oluşturması ve gelecekte, alınacak geri bildirimler doğrultusunda dönemin ihtiyaçlarına uygun yeni formatlara evrilmesi hedeflenmektedir.

3. GELECEĞİN İŞGÜCÜ VE İŞ MODELLERİ – DÜNYA VE TÜRKİYE'DE DEĞİŞİMLER

İş dünyası, teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve demografik yapıdaki değişimlerin etkisiyle önemli bir dönüşüm süreci yaşamaktadır. "Yeni normal" olarak tanımlanan koşullar sürekli olarak değişmekte; her yeni gelişme, mevcut bilgi ve uygulamaların geçerliliğini sorgulatmaktadır.

Bu durum, "öğrenme (learn) – öğrenileni bırakma (unlearn) – yeniden öğrenme (relearn)" döngüsünün bireyler ve kurumlar açısından stratejik bir gereklilik haline gelmesine yol açmaktadır. Söz konusu döngüde, öğrenilmiş bilgilerin terk edilebilmesi için kurumsal ve bireysel düzeyde esneklik gösterilmesi; yeniden öğrenme sürecinde ise edinilen bilgilerin eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerekmektedir.



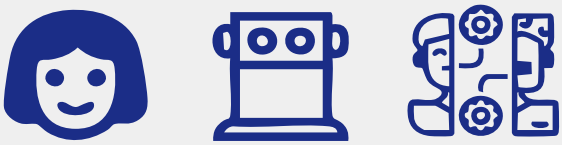
3.1 HAYATIMIZDA NELER DEĞİŞİYOR

Bu rapor kapsamında, Elemental Değerlendirme verilerine ek olarak bu yıl 18 farklı ulusal ve uluslararasısaygın araştırmadan elde edilen bulgulardan yararlanılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, 2030 yılına kadar iş dünyasını ve organizasyonel yapıları etkilemesi beklenen dört temel eğilim belirlenmiştir.

1 Makine kullanımı artıyor; insanın konumu değişiyor.

Dünya Ekonomik Forumu'nun *Future of Jobs* Raporu'nda yer alan veriler, makine–insan iş birliğinin ulaştığı düzeyi açık biçimde göstermekte. 2025 yılı itibarıyla işlerin yaklaşık %47'si yalnızca insanlar tarafından yürütülmekte. Ancak bu oranın 2030 yılına gelindiğinde belirgin bir düşüşle %33'e gerilemesi öngörülmektedir. Buna karşılık, makinelerin tamamen kendi başlarına gerçekleştirdiği işlerde artış yaşandığı görülmekte.

Makineler artık en az insanlar kadar bağımsız şekilde görev üstleniyorlar. Dolayısıyla, gelecekte yalnızca kendi işlerimizden değil, makineler tarafından yürütülen süreçlerden de sorumlu olmamız gerekecek. Bu kapsamda, yapay zekâ ajanlarını ya da otonom yapay zekâ ekiplerini yönetecek yeni pozisyonların ortaya çıkması beklenmektedir.



2025	47	22	30
2030	33	34	33

Kaynak: WEF Future of Jobs Report 2025

Türkiye'de durum

Yine *WEF Future of Jobs Report* verilerine göre Türkiye'deki işverenlerin %44'ü mevcut işlerde gerekli becerilerin önemli ölçüde değişeceği öngörülmektedir. Nitekim Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verileri de bu dönüşümü desteklemektedir. 2021 yılında Türk girişimlerinde yapay zeka kullanım oranı %2,7 iken, 2025 itibarıyla bu oran %7,5'e yükselmiştir. Oransal olarak üç katlık bir artış yaşansa da, kullanımın genel düzeyde hâlen sınırlı olduğu görülüyor. Ancak sektör ve fonksiyon bazında incelendiğinde, bazı alanlarda kullanım oranlarının %47'ye kadar çıktığı, diğerlerinde ise %4–5 seviyelerinde kaldığı tespit edilmekte. Bu durum, farklı sektörlerin ve iş alanlarının değişen gereksinimlerini yansıtan çeşitlilikte bir döneme girildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, hem İnsan Kaynakları birimleri hem de danışmanlar açısından bu çeşitliliği etkin biçimde karşılayacak yaklaşımların geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Üstelik yaş gruplarına göre kullanımda da dramatik değişiklikler gözlemlenmekte. Ortalama Yapay Zeka kullanımı 25-34 yaş arası %30; 35-44 yaş arası %15,5; 45-54 yaş arası %7,1 ve 65-74 yaş arası %1,7. 35, 45, 55 yaş dönümlerinde bir önceki yaş grubuna göre kullanımın yarı yarıya azaldığını görüyoruz.

Kurumlarda Yapay Zeka Dönüşüm Projeleri

Yapay zeka ve makinelerle çalışma, verimliliği ve kârlılığı artıracak güçlü bir kaldıraç olarak görülse de, Massachusetts Institute of Technology (MIT) tarafından yayımlanan son araştırma bu beklentinin büyük ölçüde karşılanmadığını ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre, yapay zekâ yatırımlarının yaklaşık %95'i başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bu süreçte, bireysel verimliliği artırma açısından başarılı sonuçlar veren yapay zeka uygulamalarının kurumsal düzeyde iş performansına yansımasını gözlemleyebilmek için daha fazla zamana ve sabra ihtiyaç duyulmaktadır.

Boston Consulting Group şirketinin 1.000'den fazla şirketi kapsayan küresel araştırmasına göre yapay zeka dönüşümünde az sayıda başarı kazanmış şirketlerin yatırımın sadece %20'sini teknolojiye ve %10'unu algoritmalara ayırdığı; buna karşın **yaklaşık %70'ini "insan ve süreçlere"** odakladıkları belirlenmiştir.

Tüm bu araştırma sonuçlarının ışığında, yapay zekanın kullanım becerisini geliştiremeyen kurumların teknolojik yatırımlarından bir verim sağlayamayacakları söylenebilir.

Özetlersek, iş modelleri baş döndürücü bir hızla değişiyor ve bu değişimde en büyük etken yapay zeka teknolojisi. Şu anda iş dünyasında aktif olarak çalışan bizler için; daha önce hiçbir teknolojik gelişme, yapay zekanın işyerlerine girişi kadar heyecan ve endişe yaratmamıştı.

Çok kısa bir süre içerisinde, dijital "yapay zeka meslektaşları" insanlarla birlikte çalışmaya başlayacak. **Bu durum, insanın yaratıcılığı ve sezgisi ile yapay zekanın hızını birleştiren hibrit bir iş yapısı oluşturacak.**

Başarılı şirketler, teknolojiyi benimserken insan potansiyelini de geliştirenler olacak. Kısacası, geleceğin kazananları insan zekası ile yapay zekayı birlikte yönetebilenler olacak.

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

Yatırımların kurumsal performansa yansımasını hızlandırmak için çalışanların yapay zeka kullanım becerilerinin artırılması için İK ve Liderlere önemli bir iş düşüyor.

- Liderlerin ve İnsan Kaynakları profesyonellerinin bakış açılarını değiştirecek şekilde cesaretle ilerlemeleri;
- Dönüşümün bir motivatörü ihtiyaç, diğeri de meraktır. İK ve Liderlerin kendi meraklarını beslemeleri ve. çalışanların şevklerini artırmanın yollarını keşfetmeleri, geçişin verimliliğini önemli ölçüde artırabilir.

İK İÇİNDE YENİ POZİSYONLARA İHTİYAÇ ARTACAK:

- Dijital çalışanlarla insan çalışanların birbirlerine adapte olmalarını sağlayan pozisyonlar;
- Yapay zeka bakış açısını ve kullanım becerisini kurumda yayacak eğitmen ve İK kadroları;
- Dijital rolleri yönetecek liderlere koçluk / mentorluk yapacak roller oluşması gerekecek.

YENİ TÜR İK SİSTEMLERİ KURULACAK:

Bu dönüşümde doğru ölçümün yapılarak takip edilmesi için sürekli işleyen sistemler kurulması elzem olacak. Bu sistemlerin temelinde çalışanların adaptasyon becerileri, değişim cesareti ve teknolojik imkânları etkin şekilde kullanarak performansa yansıtabilme becerisi yer alacak.

2 Akademik beceriler düşüyor.

UNICEF'in *2025 Çocuk Refahı* Raporu, Türkiye dâhil OECD üyesi ülkeler açısından dikkat çekici uyarılar içermektedir. Uzun vadeli eğilimler incelendiğinde, 2000 yılı sonrasında çocuk refahında belirli ilerlemeler kaydedilmiştir; örneğin çocuk ölüm oranlarının azalması ve okullaşma oranlarının artması bu gelişmeler arasındadır. Ancak 2018–2022 dönemine gelindiğinde, bazı göstergelerde duraklama ya da gerileme yaşandığı görülmektedir. Özellikle yaşam memnuniyetindeki azalma, akademik becerilerdeki düşüş ve fazla kilolu çocuk oranındaki artış, çoklu küresel krizlerin (iklim krizi, çatışmalar, pandemi, demografik değişim ve dijital dönüşüm) etkisiyle birlikte çocuk refahını daha kırılgan bir hâle getirmektedir.

Türkiye'de becerilerin durumu

Sosyal ve akademik becerilere bakıldığında Türkiye 41 ülke arasında 37. sırada. Türkiye için bu tablo, ölçme-değerlendirme sistemlerinde yalnızca akademik çıktılara değil, zihinsel sağlık, sosyal beceriler ve yaşam kalitesi göstergelerine entegre yaklaşımın gerekli olduğuna işaret etmekte. Çocuk refahının sürdürülebilir biçimde güçlenmesi, eğitim politikalarının krizlere dayanıklılık, eşitsizlikle mücadele ve sosyal-duygusal öğrenme eksenlerinde yeniden yapılandırılmasına bağlıdır.

Elemental-Value değerlendirme merkezi içgörülerinde de paralel sonuçlar var: işe alım ve terfilerde Değerlendirme Merkezi uygulamalarında katılımcıların "Olumlu" olarak değerlendirilme oranı 2023 yılında %59 iken 2024 yılında bu oran %50'ye geriledi. Bir adım ileri gidersek orta seviye yönetim pozisyonlarında bu oranın çok daha düşük olduğu görülmekte. Yapılan gözlemler, bu gerilemenin temel nedeninin okuma, anlama ve derinlemesine düşünme kapasitesindeki düşüş olduğunu göstermektedir

Olumlu değerlendirme

%9

düştü.

Uluslararası düzeyde yayımlanan çeşitli raporlar da okuma-anlama becerilerindeki bu gerilemeyi doğrulamaktadır.

Özetle, bu dönüşüm sürecinde yapay zekânın yönlendirmelerine pasif biçimde uyan değil, onu kendi stratejik hedefleri ve iş öncelikleri doğrultusunda etkin biçimde kullanan kurumlar ve liderler başarılı olacaktır. **"Öğrenmeye Açıklık"** ve **"Eleştirel Düşünme"** yetkinliklerini geliştiren aktörler, bu süreçte belirgin bir rekabet avantajı elde edeceklerdir.

Elemental-Value verilerine bakıldığında 2024 ve 2025 yılı ilk 9 ayında yapılan kişilik envanteri sonuçları uzman seviyeler için başarı oranının ortalama %70 olurken Müdür seviyesi için bu oranın %58 gibi vasat bir düzeyde kaldığı görülmekte. Uzman seviyede bu başarı oranı olumlu iken benzer seviyede genel yetenek testi sonuçlarının %45 oranıyla başarılı kabul edilen %60 ve üzeri seviyenin oldukça altında olduğu dikkat çekici.

%70
Uzman seviyesinde başarı oranı
(Kişilik envanteri)

%58
Müdür seviyesinde başarı oranı
(Kişilik envanteri)

%45
Genel yetenek testi sonucu
(Hedef: %60)

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

- Yapay zekanın kurumsal ölçekte kullanılmasını beklemeden bireysel ölçekte kullanım konusunda çalışanların bilinçlendirilmesi
- Zihinsel becerilerin ölçümlenmesi ve sürekli geliştirilmesi.
- Yeni fikirlerin ve yeni bilgilerin kullanılmasını özendiren, öğrenmeye açık, merakı yüksek çalışma kültürünün oluşturulması.
- Eleştirel düşünmenin yeşerebileceği şeffaf, açık iletişim kuran, özgür düşünce ve yaratıcılığa izin veren çalışma kültürünün oluşturulması.

3 İş yaşamında çoklu nesil dönemi başladı ve devam edecek

1900'lü yıllarda küresel ölçekte yenidoğanların ortalama yaşam süresi 32 yıl iken, 2021 itibarıyla bu süre iki kattan fazla artarak 71 yıla ulaşmıştır. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, 2019–2020 döneminde Batı Pasifik ülkeleri dışında tüm bölgelerde yaşam süresinde bir düşüş yaşanmış olsa da, 2021 itibarıyla yeniden artış eğilimine girilmiştir. Aynı yıl için ortalama yaşam süresi küresel ölçekte 71 yıl, Avrupa'da ise 76 yıl olarak kaydedilmiştir.

Türkiye'de durum

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, ülkede doğuşta beklenen yaşam süresi 2000 yılında 72 yıl iken, 2022–2024 döneminde 78,1 yıla yükselmiştir. Bu artış, Türkiye'nin artık yaşlanan bir nüfus yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Dünya genelindeki eğilimle paralel biçimde, Türkiye'de de yaşlı nüfus oranı artış göstermektedir. Tahminlere göre, dünya nüfusunun %9,8'ini yaşlı bireyler oluşturmaktadır; Türkiye'de ise bu oran %9,7 seviyesindedir. Bu oranla Türkiye, yaşlı nüfus oranına göre 167 ülke arasında 68'inci sırada yer almaktadır. Güncel sınıflandırmalara göre 38 yaşına kadar olan bireyler "genç", 38–55 yaş arası "deneyimli gençlik" olarak tanımlanmakta; yaşlılık dönemi ise 65 yaş sonrasında başlamaktadır. Bu demografik değişim, iş yaşamında önemli ve kalıcı etkiler yaratmıştır. Günümüzde iş dünyasında ilk kez dört farklı kuşak eş zamanlı olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye'de ilk kez yeni nesiller, önceki kuşaklara kıyasla sayıca daha fazla olmalarına rağmen, eğitim düzeyi açısından benzer bir üstünlük taşımamaktadır. Özetle, çalışanların ve liderlerin demografik profili belirgin bir dönüşüm geçirmiştir ve bu eğilimin önümüzdeki dönemde de devam etmesi beklenmektedir.

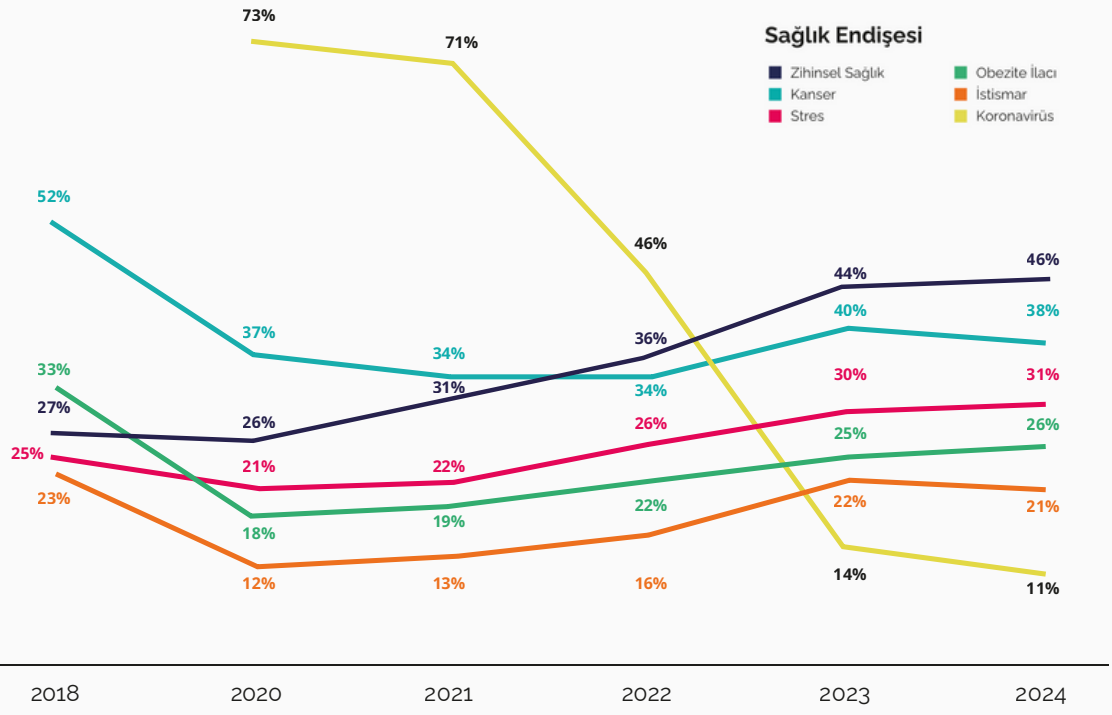
İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

- Eğitim ve gelişim çabalarının daha karma bir kitleye yönelik tasarlanması
- Ek beceriler öğrenme (upskilling) ve beceri tazeleme (reskilling) gelişim programlarına odaklı akademiler kurulması
- Ölçme ve değerlendirmenin tüm eğitim ve gelişim yolculuğunda beceri bazlı, mikro programlar olarak entegre edilmesi

4 Ekonomik ve yaşamsal koşullar zorlaşırken iş kültürü ve iş ortamı da yıkıcı bir değişime uğruyor

Pandemiyle birlikte küresel ölçekte zorlu bir ekonomik döneme girildiği açıktır. Covid-19 pandemisiyle eş zamanlı olarak başlayan yıkıcı dijital dönüşüm süreci ve ardından yapay zekânın bireysel kullanıma açılması, iş yaşamını öngörülerin ötesinde bir hızla dönüştürmüştür. Makine–insan iş birliğinin hızla yaygınlaşmasının yarattığı uyum zorlukları, savaşların ve ekonomik daralmanın neden olduğu belirsizliklerle birleşerek ciddi toplumsal ve kurumsal etkiler doğurmuştur.

IPSOS'un 2024 yılı Herkes İçin Sağlık İçgörüleri Raporu'na göre, 2023 yılında küresel ölçekte en büyük sağlık endişesi haline gelen zihinsel sağlık sorunları, 2024 yılında da bu konumunu korumuştur. 2018 yılında ruhsal sağlığı en önemli sağlık sorunu olarak değerlendiren bireylerin oranı %27 iken, 2024 itibarıyla bu oran %45'e yükselmiştir.



Kaynak: IPSOS Ruh Sağlığı Raporu

"Mutsuzluk Pandemisi" olarak tanımlanan bu eğilimin, insanların hızlı toplumsal ve teknolojik değişimlere verdiği tepkilerden kaynaklandığı değerlendirilmekte. Pandemi sürecinde beklenen düzeyde yılmazlık ve dayanıklılık becerilerinin gelişmediği ya da öngörülenin altında kaldığı gözlemlenmekte. Deloitte'un 2025 Yeni Nesil Raporu'na göre, Z kuşağının yalnızca %6'sı birincil kariyer hedefinin liderlik pozisyonuna ulaşmak olduğunu belirtmektedir.

Gençlerin stres ve kaygı düzeyi yüksek üst düzey rolleri tercih etmeyerek alternatif kariyer yollarına yönelmeleri belirgin biçimde artmıştır.
Kadınların yüzde 66'sı stresliyken, erkeklerin yüzde 58'i stresli. Z kuşağı kadınları, yine en çok zorlanan grup olarak öne çıkmakta. Dünya genelinde, yüzde 40'ı birkaç hafta veya daha uzun süre neredeyse her gün kendilerini üzgün ya da umutsuz hissettiklerini söylemekteler.

Türkiye'de durum

IPSOS'un 2024 tarihli araştırmasına göre Türkiye'de stres seviyeleri %76 gibi yüksek bir oranla en üst seviyede. Türkiye, araştırmadaki 31 ülke içinde, %38 oranıyla, ABD'den sonra en çok ruhsal hastalığa sahip ülke konumunda.
Özetlersek, yaşam koşullarının zorlaşmasıyla ilk defa önceki nesilden "daha iyi yaşam standartlarına kavuşma" umudu olmayan yeni nesillerin (GenZ ve Millenial) motivasyonları ve hayatı algılayışları önceki nesillere göre (Y, X) dramatik bir oranda farklılaştı.

Kurumsal yaşamın ilk başından beri gelen "çok çalışırsan hedefine ulaşırsın" mottosunun anlamsızlaştığı bir dönemdeyiz. Çünkü söz konusu "hedef" artık gidilmek istenen bir yer değil. Bu iki sonucu beraberinde getirmekte: 1- Yüksek çalışan devir hızı 2- Liderlik pozisyonlarındaki yetenek açığının günden güne artması.
Şirketlerin sürdürülebilir performans için "başarı" tanımlarını esenlik ve psikolojik güvenliğe yönelik standart uygulamalara daha çok odaklanıyorlar.

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

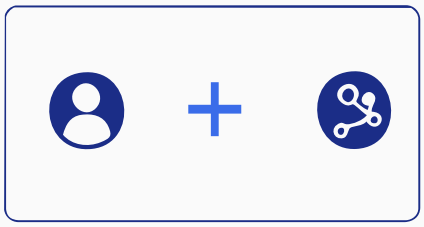
- "Başarı" ve "kariyer" tanımlarının yeniden yapılması.
- Liderlerin çalışanı geliştirmenin önemini kavraması ve kendilerini bu konuda geliştirmeleri.
- Liderliği bu dönüşüm sürecinde İK'nın liderlere koçluk yapması.

3.2 GELECEĞİN İŞ TRENDLERİ

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) *Future of Jobs Report 2025* raporuna göre, 2030 yılına kadar iş gücünün %22'si dönüşüme uğrayacak ve 170 milyon yeni iş alanı oluşacak. 92 milyon iş ortadan kalkacak. Bu da, 78 milyonluk net bir iş büyümesi anlamına gelmekte.

Goldman Sachs *"The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth"* Mart 2023 tarihli makalesinde bu dönüşümü 300 Milyon iş kaybı olarak ortaya koymakta. Dünyada ve Türkiye'de yapılan farklı araştırmalara göre bu trend 2025-27 arasında Yapay Zeka nedeniyle iş imkanlarının azalması, ardından artmaya başlaması şeklinde kendini gösterecek. Microsoft'un 2025 İş Trendleri Yıllık Raporunda da iş modellerinin yapay zeka ile nasıl şekillendiğinden söz edilmekte. Raporda insan-yapay zeka işbirliğinin çalışma hayatına yansıması üç aşamada özetlenmekte.

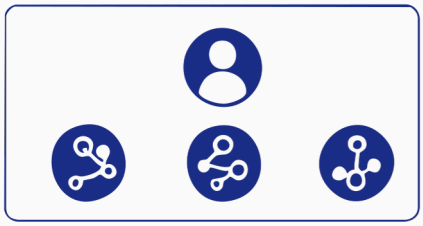
Hepimizin aşina olduğu, şu anda deneyimlediğimiz birinci aşamada yapay zeka insana asistanlık yaparak daha hızlı çalışmasına yardımcı oluyor, verimliliği artırıyor. Önümüzdeki dönemde ismini daha sık duyacağımız Frontier Firm (Öncü Şirketler), ikinci aşamada yapay zeka ajanlarından ekip arkadaşları oluşturacaklar. Yani bir ekipteki insanların "dijital meslektaşları" da belirli görevleri üstlenecekler. 2-5 sene içerisinde ulaşılması hedeflenen üçüncü evrede ise, tüm görevleri yapay zeka ajanlarının yaptığı, insanların sadece yön belirleyerek iş akışlarını kontrol ettiği bir iş modeline ulaşılacak. Yani dijital çalışanlar süreçleri, insan liderliğinde uçtan uca yürütecek.



Aşama 1

Asistanı olan insan

Her çalışanın daha iyi ve daha hızlı çalışmasına yardımcı olan bir Yapay Zeka asistanı vardır



Aşama 2

İnsan-ajan ekipleri

Temsilciler, insan yönetiminde belirli görevleri üstlenerek "dijital meslektaşlar" olarak ekiplere katılırlar



Aşama 3

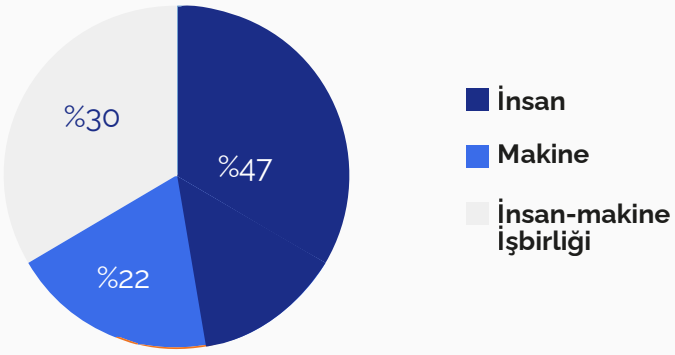
İnsan liderliğindeki, aracı tarafından işletilen

İnsanlar yön belirler ve aracılar iş süreçlerini ve iş akışlarını yürütür, gerektiğinde kontrol eder

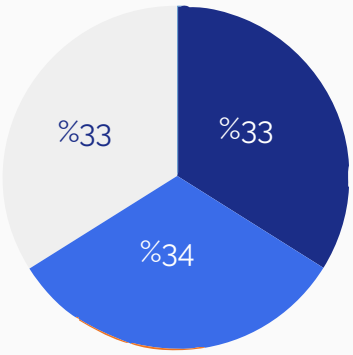
Referans: Microsoft 2025 İş Trendleri Yıllık Raporu

Bu öngörüler, *Future of Jobs Report 2025*'te belirtilen insan makine işbirliğinin evrimine dair sonuçlara da paralel.

2025 İŞ DAĞILIMI



2030 İŞ DAĞILIMI



Araştırma sonuçlarına göre 2025 itibariyle mevcut durumdaki iş dağılımı şöyle: %47 insan, %22 makine, %30 insan ve makine işbirliği

2030 projeksiyonu ise şöyle: %33 insan, %34 makine, %33 insan ve makine işbirliği

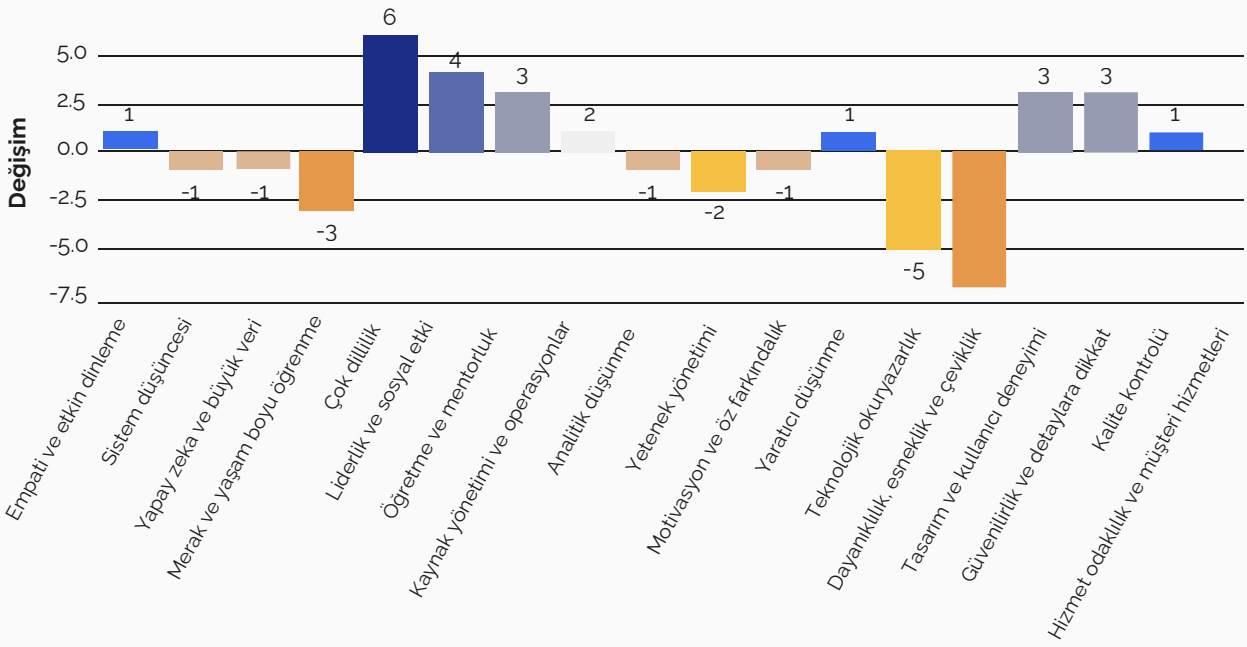
Bu değişime uyum sağlanabilmesi için dijital okuryazarlık, veri analizi ve karmaşık problem çözme gibi yeni yetkinlikler ön plana çıkmakta. Bu trend bize, yapay zeka ile iş birliği içinde çalışan iş profesyonellerine talebin artacağını işaret ediyor. İnsan yaratıcılığı, değerlendirme yeteneği ve duygusal zekayı, yapay zekanın sağladığı daha hızlı veri işleme becerisiyle birleştirdiklerinde insan ve makine işbirliğinin sonuçları daha verimli oluyor.

3.2.1 YÜKSELEN BECERİLER

Dünya Ekonomik Forumu'nun *(Future of Jobs Report 2025)* verilerine göre, ankete katılan 55 ülkeden 1.000'in üzerinde işveren, çalışanların temel becerilerinin %39'unun 2030 yılına kadar değişeceğini öngörmektedir. 2023 yılı raporunda bu oranın %44 olarak belirtilmiş olması, 2025 projeksiyonundaki düşüşü dikkat çekici kılmaktadır. Bu eğilimin olası nedenlerinden biri, işletmelerin gelecekteki beceri gereksinimlerini daha doğru biçimde öngörmelerini ve yönetmelerini sağlayan sürekli öğrenme, beceri geliştirme ve yeniden beceri kazandırma programlarına artan ölçüde yatırım yapmalarıdır.

WEF Raporunun 2023 ve 2025 senelerine ait yükselen becerilerini karşılatırdığımızda karşımıza çıkan tabloda, "Analitik düşünme" becerisi birinci sıradaki yerini korumakta.
2023 yılında ikinci sırada olan "Yaratıcı düşünme" becerisi, 2025 yılında iki sıra geriledi ve yerini "Dayanıklılık, esneklik ve çeviklik" becerisine bıraktı.
"Liderlik ve sosyal etki" becerisi ise, 2023 yılında dokuzuncu sırada iken, 2025 yılında 6 basamak yükselerek üçüncü sıraya yerleşti.

WEF Beceri Sıralama Değişimleri (İlk 20)



İlk 20 Beceri içinde En Büyük Değişim:

↗ **Liderlik ve sosyal etki:** Büyük yükseliş (+6 sıra)
↘ **Güvenilirlik ve detaylara** dikkat (-7 sıra) ve "Kalite Odaklılık" (-5 sıra)

İ**lk 10'a yeni giren:** "Yetenek Yönetimi" ve "Hizmet odağı ve müşteri hizmeti" becerilerinin her ikisi de üçer basamak yükselerek 2025 yılı ilk 10 listesine girdi.

En hızlı gerileme: "Detaylara dikkat etme" (7 basamak geriledi) ve "Kalite Odaklılık" (5 basamak geriledi.)

Bu bulgular, teknik yetkinlikler ile teknolojik okuryazarlığın liderlik becerileriyle entegre biçimde geliştirilmesinin kritik önemini ortaya koymaktadır. Merak, yaşam boyu öğrenme ve esneklik, bu beceri setlerinin bütüncül biçimde uygulanmasını sağlayan temel bağlayıcı unsurlardır. **Daha önce vurgulanan "Öğren (learn) – Öğrendiğinden Vazgeç (unlearn) – Yeniden Öğren (relearn)" döngüsünün etkin biçimde işletilebilmesi, analitik düşünme ve sorgulama yetkinliklerinin güçlendirilmesini gerektirmektedir.** Yeni iş yapış biçimlerinin ve yöntemlerinin hızla ortaya çıktığı, çoğu zaman yeterli test süreci olmadan uygulamaya alındığı günümüz iş dünyasında, bu yetkinlikler riskleri dengeli şekilde yönetmek ve sürdürülebilir iş sonuçları elde etmek açısından hayati önem taşımaktadır.

3.2.2 ÇALIŞAN KAVRAMINDA DEĞİŞİM

Dünyada yapay zekanın yükselmesi insan ve dijital çalışan olarak iki kavramlı bir çalışan kitlesi yaratmakta. Buna paralel olarak;

- **İnsan kaynakları profesyonellerinin** kendilerini hem insan hem de dijital çalışanların kaynak yönetiminden sorumlu olacak şekilde konumlamalarını;
- **İnsan Kaynakları liderlerinin** kendilerini yapay zekâ ve dijitalleşme dönüşümüne liderlik edebilecek şekilde geliştirmelerini;
- **Şirketlerin** insan ve dijital çalışanlardan bekleyecekleri performans ölçütlerini yeniden tanımlamalarını zorunlu kılacak gibi görünüyor.

Özellikle yapay zeka ve makine öğrenimi gibi teknolojilerin etkisiyle, kolaylıkla otomatize edilebilen mesleklerin kaybolacağı, büyük veri uzmanlığı, yapay zeka ve makine öğrenimi uzmanlığı gibi bazı yeni mesleklere dair ihtiyacın hızla artacağı öngörülmekte. Bunun yanısıra **liderlik, esneklik ve karmaşık sorunları çözme** yeteneği gibi insan merkezli beceriler kritik önemini korumaya devam edecek.

Daha önce belirttiğimiz üzere, 2024 ve 2025 yılı ilk 9 ayında Uzman seviye için Elemental-Value tarafından gerçekleştirilen kişilik envanteri sonuçlarında başarı oranı 70% iken, aynı seviyedeki katılımcıların seviyede genel yetenek testi sonuçlarının %45 oranıyla başarılı kabul edilen %60 ve üzeri seviyenin oldukça altında olması oldukça dikkat çekici.

Elemental Value yetenek değerlendirme projelerinde kullanılan Factors Kişilik Envanteri 2024 ve 2025 senesi sonuçlarına bakıldığında:

"ÖZGÜVEN", EN KRİTİK ORTAK GELİŞİM ALANI OLARAK ORTAYA ÇIKIYOR.

Temel bir konu olan özgüvenin eksikliği, tüm kişisel ve teknik becerilerin gelişmesinde tıkaç rolü oynadığı gözlemleniyor.

İnsanların yapay zeka ile kariyer rekabetinde yapay zekanın konumunun ve sınırlarının çok iyi anlaşılmasının kritik olduğunu görüyoruz. Yapay zeka, insanın başarısına katkıda bulunan bir teknolojik araçtır. Bu gelişmeye insanın işini elinden alan değil, işini dönüştüren bir teknolojik olgu olarak bakan profesyonellerin başarıya ulaşacaklarını söyleyebiliriz. Yeni iş yaşamında, yapay zekanın öğrenmesine ve iş yapmasına yön verecek insani becerilerin geliştirilmesi oldukça kritik.

İnsan çalışanların kariyer başarısı şu temel konulara bağlı olacak:

1- İnsana özgü güçlü yönlere odaklanarak geliştirme:

Eleştirel ve analitik düşünme, merak, cesaret, duygusal zeka, liderlik, etik prensiplerle çalışma

2- İnsana özgü görece zayıf alanların farkında olma ve geliştirilme:

Dayanıklılık, yılmazlık, kendiyle ilgili farkındalık

3.2.3 LİDERLİK KAVRAMINDA DEĞİŞİM

Dünya bu yöne evrilirken liderlerin ekipler üzerindeki etkilerini koruyabilmeleri ve artırabilmeleri için yaklaşım ve becerilerini gözden geçirmeleri kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak öne çıkıyor. İnsanların depresyonda olduklarını bildirme oranları çok yükseldi. 2024 IPSOS Global Sağlık Hizmetleri raporuna göre Türkiye'de toplumun %30'u, zihinsel sağlığı en önemli sağlık sorunlarından biri olarak tanımlıyor. Stresin başlıca sorunlardan olduğunu düşünen kişilerin oranı %40.
Gelecek kaygısının artması, şu an iş hayatındaki genç neslin eski nesillere göre ekonomik olarak beklentilerinin düşmüş olması kişilerin mutluluklarını, işten duydukları tatmin düzeyini ve bağlılıklarını olumsuz olarak etkiliyor. Bu noktada, kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarmaları için uygun psikolojik ortamı yaratmak ve motivasyonu artırmak için liderlere eskisinden daha çok iş düşüyor. **Ruh sağlığı ve esenlik için psikolojik güvenlik yaratacak değerlerle liderlik öne çıkıyor.** Liderlerin agresif, rekabetçi, eleştiren, talepkâr özelliklerde olmaları yerine cesaretlendiren, vizyon katan, zorlu hedeflere koşturan, takdir eden, güvenilir olmaları başarıyı getiriyor. Bu noktada duygusal zekâ, kültürel zekâ ve koçluk becerileri liderler için kritik önem taşıyan yetkinlikler olarak öne çıkıyor.

Genç çalışanların sayı ve beceri olarak etkisinin geçmiş kuşaklara kıyasla azaldığı bu dönemde, iş **ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte çalışan ve yöneticilerin piyasada hazır bulunması gitgide zorlaşıyor. Potansiyele göre ekip kurma ve yetiştirme önem kazanıyor.** Bu çerçevede, yeteneği anlama, geliştirme, geleceğe hazırlama, liderler için zorlu bir sınav haline geliyor. Hangi beceriyi nasıl ölçeceğini ve geliştireceğini bilen liderlere ihtiyaç var. Çalışanların potansiyelini anlamak, becerilerini objektif şekilde ölçmek ve gelişim hedefleri doğrultusunda koçluk/mentorluk vermek, etkin bir liderin olmazsa olmaz özelliği olarak öne çıkıyor.

Elemental Value liderlik rollerindeki yetenek değerlendirme projelerinde kullanılan PAPI3+ Kişilik Envanteri 2024 ve 2025 senesi sonuçlarına bakıldığında Türkiye orta ve üst düzey liderlerin

- EN KRİTİK GELİŞİM ALANININ **"DUYGU DURUMU KONTROLÜ";**
- EN GÜÇLÜ MOTİVASYONUNUN **"İLGİ ÇEKME İHTİYACI"** OLDUĞU GÖRÜLÜYOR.

Bu iki güçlü yönelim, ben-merkezli bir yönetim anlayışının halen baskın anlayış olduğunu ortaya koymakta.

Ne yazık ki genç çalışanların ihtiyaç duyduğu psikolojik güvenliği sağlama konusunda liderlerin başarılı olmaları mevcut alışkanlık ve motivasyonlarla zor görünüyor.

Şirketlerin çalışanları liderlik rolüne gelmeden bu konularda hazırlamaları kritik. Liderlikte ihtiyaç duyulan dönüşüm, artık sadece yönetimdeki çalışanların eğitim almasıyla başarılacak bir hedef olmaktan çıktı.

Bu liderlik becerilerinin yanısıra, büyük veri ve hızla gelişen teknolojik ortamda başarıya götürecek beceriler de öne çıkıyor. İnovatif çözümler üretmek, veriyi profesyonel şekilde işlemek, yorumlamak ve yapay zeka araçlarının sunduğu çözümleri olduğu gibi kabul etmek yerine eleştirel bakış açısıyla değerlendirerek gerçekçi bir strateji oluşturmak için gereklilik teşkil ediyor. Problem çözme, eleştirel düşünme, veri bazlı ve aynı zamanda sezgisel karar alma becerilerini sürekli geliştirmek için liderlerin kendilerini konfor alanlarından çıkaracak gelişim aktivitelerini hayatlarına entegre etmeleri önem kazanıyor.

Yukarıda söz ettiğimiz trendle bağlantılı olarak, teknolojik gelişmelerin iş ve ekip hayatındaki etkilerini anlama becerisi öne çıkıyor. Üst düzey yöneticiler ve İK profesyonelleri için trend ve gelişmeleri çok yakından takip etmek ve şirket içi kullanımlarını cesaretle teşvik etmek, rekabetin acımasızlaştığı ve organizasyonların teknolojik gelişmelere hızla adapte olması gereken iş ortamında kaçınılmaz. Yapay zeka ve makinalarla çalışma bakış açısını özümsemek, ancak bunu yaparken yapay zeka araçlarının çıktılarını sorgulamadan kabul etmenin ve uygulamaya almanın risklerinin de farkında olmak, etkin şekilde yönetmek gerekiyor.

2025 ve sonrasında Liderlik Trendleri

Liderlik Trendleri – 1: Duygusal Zeka, Koçluk becerileri, Kültürel Zeka

Ruh sağlığı ve esenlik için psikolojik güvenlik yaratacak değerlerle liderlik öne çıkıyor. Liderlerin agresif, rekabetçi, eleştiren, talepkar özelliklerde olmaları yerine cesaretlendiren, vizyon katan, zorlu hedeflere koşturan, takdir eden, güvenilir olmaları başarıyı getiriyor.

Liderlik Trendleri – 2: Yeteneği Anlama ⟶ Değerlendirme ⟶ Geliştirme ve geleceğe hazırlama

Yetenek Yönetimi becerisi ilk defa WEF raporunda ilk 20 beceri arasına girdi. İhtiyaç duyulan çalışanların, yöneticilerin piyasada hazır bulunması yani işe uygun insanın bulunması giderek zorlaşıyor. Bu nedenle liderlerin artık bir yetenek yöneticisi olmaları bir zorunluluk haline geldi. Özellikle orta seviye yöneticilerini "operasyondan kopmayan" zamanının %90'ını işi yönetmeye ayıran bir konumda tutan organizasyonların yetenek gelişiminde ve verimlilikte geride kalacağını öngörüyoruz.

Ancak aşağıdaki becerilerde kendisini geliştiren liderler etkili ekipler kurabilirler:

- **Beceri ölçümleme**
- **Beceri Geliştirme**
- **Gelişim Hedeflerine Yönelik Koçluk/Mentorluk**

Çalışanı değerlendirme ve koçluk becerileri olmazsa olmaz liderlik özellikleri arasında öne çıkıyor. Mevcut iş yaşamında olduğu gibi koçluk becerisini motive etme, sorularla açma gibi dar kapsamda düşünmek yerine koçluğu karşıdakinin potansiyelini açığa çıkarma bakış açısıyla uygulayanlar öne çıkacak.

Liderlik Trendleri – 3: İnsan ve Dijital Çalışanlara eş zamanlı Liderlik

İnsanı anlamak önem kazanmaya devam edecek. Ancak bunun yanına insanoğlunun daha önce hiç deneyimlemediği bir liderlik özelliği geliyor:

Yapay zeka çalışanları anlamak ve insan çalışanlarla etkileşiminden iyi bir takım çalışması kurmak.

Bu büyük dönüşüme hazırlık için, liderlerin konfor alanından çıkmalarını sağlayacak gelişim aktivitelerini günlük yaşamlarına entegre etmeleri önem kazanıyor.

3.3 YETENEK YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

Yetenek yönetimi artık yalnızca işe alım ve performans süreçleriyle sınırlı değil; değişken koşullara hızla uyum sağlayabilen, öğrenme çevikliği yüksek bir iş gücü inşa etme becerisine dönüştü. Dijitalleşme, yapay zekâ ve hibrit çalışma modelleri, kurumları "potansiyeli ölçmek" kadar "öğrenmeye isteği" yönetmeye de zorluyor. Geleceğin başarılı organizasyonları, sadece pozisyona uygun kişiyi bulmakla kalmayacak, aynı zamanda gelişme kapasitesi yüksek bireyleri tanımlayıp yetiştirecek. Bu da İK'nın stratejik odağını beceriden davranışa, rolden potansiyele kaydırmayı gerektiriyor.

İnsan kaynakları, liderlerle birlikte bu dönüşümün katalizörü olacak. Veri temelli ölçüm araçları, kişilik envanterleri ve değerlendirme merkezleri aracılığıyla yetenek havuzlarının gerçek kapasitesi ortaya konacak. Bireysel farkındalığı artıran, kültürel uyumu güçlendiren ve liderlik potansiyelini sistematik olarak geliştiren programlar, sürdürülebilir performansın temelini oluşturacak. **Yetenek yönetiminin geleceği, teknolojinin gücü ile insanın sezgisini dengeli biçimde birleştiren hibrit bir yaklaşımda şekillenecek.**

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

- Potansiyel odaklı değerlendirme sistemlerini hayata geçirmek
- Veriyle desteklenen, insana dayalı yetenek kararları almak
- Öğrenme çevikliğini ve dayanıklılığı yeni performans kriterlerine entegre etmek
- Teknoloji yatırımlarını "insan kapasitesini artırma" hedefine hizmet ettirmek

3.3.1 ÖLÇME VE DEĞERLENDİRMENİN ROLÜ

Ölçme ve değerlendirme, kurumların karar alma süreçlerinde vazgeçilmez yön gösterici bir pusula haline geldi. Hızla artan veri miktarı, analitik sistemlerle birlikte büyük bir potansiyel sunsa da, anlam yaratmak için insan sezgisiyle birleşmesi gerekiyor. Değerlendirme araçlarının odağı artık sadece performans sonuçlarını değil; problem çözme yaklaşımını, öğrenme çevikliğini ve etik karar alma becerisini de içeriyor.

Böylece ölçüm, yalnızca geriye dönük bir analiz değil, ileriye dönük gelişim stratejilerinin çıkış noktası haline geliyor. Elemental Value'un deneyimi, doğru ölçümün kurum kültürünü doğrudan etkilediğini gösteriyor. Objektif, çok boyutlu değerlendirmeler kurum içinde adalet algısını güçlendirirken, gelişim motivasyonunu da artırıyor. Orta kademe yöneticilerde gözlenen karmaşık problem çözme ve esneklik ihtiyacı, ölçme ve gelişimin bütüncül biçimde ele alınmasının önemini vurguluyor. Ölçme araçları ve değerlendirme merkezleri bireylerin değil, organizasyonun öğrenme kapasitesinin göstergesi haline geliyor.

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

- Ölçme ve değerlendirme sistemlerini performans takibinden gelişim yönetimine evirmek
- Değerlendirme sonuçlarını stratejik kararlarla ilişkilendirmek
- Orta kademe yöneticileri gelişim programlarıyla desteklemek
- Ölçüm verilerini kurum kültürünün adalet ve şeffaflık temelleriyle bütünleştirmek

3.3.2 KOÇLUK VE MENTORLUK

Koçluk ve mentorluk, dönüşüm dönemlerinde kurumların en güçlü kaldıraçlarından biri. Teknoloji, süreçleri hızlandırırken; koçluk insanın öz farkındalığını, cesaretini ve adaptasyon becerisini geliştiriyor. Bu denge, hem bireysel performansı hem de kurumsal esnekliği artırıyor. Yeni dönemde liderler yalnızca iş hedeflerini değil, insanların düşünme biçimlerini dönüştürmeyi de öğrenecek.

Elemental Value, koçluğu "potansiyeli açığa çıkarma sanatı" olarak tanımlıyor. Bu anlayış, koçluğu performans odaklı bir teknikten, öğrenme ve farkındalık temelli bir ilişkiye dönüştürüyor. Mentorluk ise kurum içinde deneyim aktarımını, kültürün sürekliliğini ve liderliğin çoğalmasını sağlıyor. Kurumlar için en büyük fark, koçluk ve mentorluk uygulamalarını tekil programlar olarak değil, bütünsel bir kültür olarak benimsemekle yaratılacak.

İK VE LİDERLERE NELER DÜŞÜYOR?

- Koçluk becerilerini liderlik gelişim programlarının temeline yerleştirmek
- Mentorluk sistemlerini kurumsal bilgi aktarımının ana aracı haline getirmek
- Koçluk kültürünü performans yönetimiyle ilişkilendirerek yaygınlaştırmak
- Teknolojik dönüşümde insan faktörünü güçlendiren diyalog ortamlarını teşvik etmek

4. SONUÇ

Geleceğin işgücü yapısı, insan yaratıcılığı ve duygusal zekayı; yapay zekanın hız, veri işleme kapasitesi ve otomasyon gücüyle bütünleştiren hibrit bir modele doğru evrilmektedir.

İş dünyasının bu dönüşüm hızına paralel olarak, teknik bilgiyle birlikte etik yargı, liderlik ve stratejik düşünme becerilerinin harmanlanması, kuruluşların dijital çağın artan karmaşıklıkları içinde yön bulmasında kritik bir rol oynayacaktır. Geleceğin yöneticileri, hızına yetişmekte zorlandığımız teknolojik gelişmeler ile, kendi temposunda varlığını sürdüren insan ruhu arasında sağlam ve kalıcı köprüler kurulmasının sorumluluğunu üstlenecekler.

Bu yeni düzende organizasyonların rekabet avantajı, yalnızca teknolojiyi adapte etmekle değil, **yetenek yönetimini stratejik öncelik** haline getirmeleri ve her seviyede çalışanı bu dönüşüme hazırlayabilmeleriyle mümkün olacaktır. Bu bağlamda, insan potansiyelinin doğru biçimde değerlendirilmesi ve sistematik olarak geliştirilmesi temel öncelik olarak ele alınmalıdır.

Elemental Value olarak öngörümüz, önümüzdeki dönemde insan–makine işbirliğini ustalıkla yöneten, öğrenmeyi kültür haline getiren ve değer odaklı kararlar alabilen kurumların öne çıkacağı yönündedir. Biz inanıyoruz ki; geleceğin iş dünyasında fark yaratan, makinelerin gücü değil, insanın potansiyelidir. Doğru ölçüm, doğru gelişim ve doğru yönlendirmelerle her organizasyon, bu geleceği bugünden inşa edebilir.

ORGANİZASYONLARIN BU POTANSİYELİ AÇIĞA ÇIKARABİLMELERİ İÇİN, DOĞRU ÖLÇÜMLEME, GELİŞİM VE YÖNLENDİRME MEKANİZMALARININ OLUŞTURULMASI KRİTİK ÖNEME SAHİPTİR.

Etkili yetenek yönetimi için organizasyonlarda **hijyen faktör:**

- **Değerlendirme Merkezi** Sistemleri kurulması
- İK ve Liderlerin **Profesyonel Koçluk Eğitimi** alması

Yetenek Yönetimi stratejinizi şekillendirmek, şirketinize özel yetenek yönetimi çözümleri oluşturmak üzere https://www.elemental-v.com/ adresinden hizmetlerimizi detaylı şekilde inceleyebilir ve bize ulaşabilirsiniz.



Kaynaklar

- Accenture- Technology Vision 2025 AI: A Declaration of Autonomy, 2025
- Annual Reviews- Mental Health in the Workplace, 2025
- Ark Invest- Big Ideas 2025, 2025
- BCG- Where's the Value in AI?, 2024
- Deloitte- 2025 Gen Z and Millenial Survey, 2025
- Education Sciences- Collapse of Pre-COVID-19 Differences in Performance in Online vs. In-Person College Science Classes, and Continued Decline in Student Learning, 2024
- EMEA- The Global State Of Skills Report, 2025
- Goldman Sachs-The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth, 2023
- IPSOS- Global Views on Healthcare 2018 Graphic Report, 2018
- IPSOS- Health Service Report 2024, 2024
- McKinsey Global Institute- Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce, 2018
- MIT NANDA- State of AI in Business 2025, 2025
- Microsoft- Work Trend Index Annual Report 2025: The Year the Frontier Firm is Born, 2025
- Telus Health- Mental Health Index, 2025
- Top Employers Institute- Building a skills-first workforce, 2025
- Top Employers Institute- World of Work Trends 2025, 2025
- Türkiye İstatistik Kurumu – Haber Bülteni Ekim 2025- Yapay Zekâ İstatistikleri, 2025
- Twiser- Geleceğe Hazır Organizasyonlar: Sürekli Öğrenmenin Gücü, 2025
- UNICEF- Child Well-Being in an Unpredictable World, 2025
- World Economic Forum- The Future of Jobs Report 2023, 2023
- World Economic Forum- The Future of Jobs Report 2025, 2025
- World Health Organization- Life Expectancy Data, 2024

ELEMENTAL V
ASSESSMENT - COACHING - TRAINING
VALUE

Ölç, Değerlendir ve Geliştir.

Gelişim veriye dayanır; ölçümle başlar, koçlukla devam eder.

Bizimle İletişime Geçin

info@elemental-v.com +90 (212) 274 00 15 +44 7470 466 297