

Üretken Yapay Zekaya Hazır Olmak

Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler

Yönetici Özeti

TÜSİAD Dijital Stratejiler ve Yeni Teknolojiler Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında Bain & Company iş birliğinde hazırlanan “**Üretken Yapay Zekaya Hazır olmak: Yetenek, Liderlik ve Kültürel Dönüşüme Dair Perspektifler**” başlıklı rapor, üretken yapay zekanın (ÜYZ) iş dünyası üzerindeki etkilerini Türkiye perspektifiyle ele alıyor. Raporda; ÜYZ'ye geçişin yetenek, liderlik, kültürel dönüşüm ivmesi ve gelecek öngörüsü, küresel eğilimlerin yanında Türkiye'den 135'in üzerinde üst düzey yöneticiyle yapılan anketler ve derinlemesine görüşmelerle destekleniyor.

Rapor, Türkiye'deki CEO'lar arasında ÜYZ'ye yönelik güçlü bir heyecan olduğunu ortaya koyuyor. Bununla birlikte, stratejik vizyon ile teknik hazırlıkların daha fazla örtüşmesini sağlamak önemli bir gelişim alanı olarak öne çıkıyor.

- CEO'ların %88'i ÜYZ'nin sektörleri dönüştüreceğine inanırken CTO'ların %30'u kurumlarının bu dönüşüme dair net bir yol haritasına sahip olduğunu belirtiyor.
- %95'lik bir oran ÜYZ'nin çalışan verimliliğini ve yetkinliklerini artıracığına inanıyor; ancak bu potansiyel çoğunlukla bireysel çabalarla hayata geçiyor.

Araştırmadan elde edilen bulgular, ÜYZ uygulamalarının henüz dönüşümsel olmadığını, başlangıç seviyesinde kaldığını gösteriyor:

- ÜYZ uygulamaları ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri (%48) ve müşteri hizmetleri (%42) gibi destek fonksiyonlarında yoğunlaşmış durumda. Satış ve ürün geliştirme gibi ana iş birimlerinde entegrasyon halen sınırlı.
- ÜYZ'yi stratejik öncelik haline getiren şirketlerin çoğu kültürel hazırlık ve değişim yönetimi konusunda kararlı adımlar atıyor; bununla birlikte birçok organizasyon halen "bekle-gör" yaklaşımında.
- Bu alanda karşılaşılan en temel güçlüklerden biri yetenek arzının sınırlı olması. CTO ve CIO'lar için en kritik önceliklerden biri nitelikli ÜYZ yeteneklerine sahip insan kaynağına erişimi artırmak.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde, ÜYZ yetkinliklerinin çoğu şirkette küçük ve teknik ekiplerle sınırlı kaldığı; bununla birlikte, geniş çaplı benimsemenin psikolojik direnci kıracak farkındalığın artması ve eğitimle hız kazanabileceği belirtiliyor.

Türkiye, 2024–2025 Ulusal Yapay Zeka Eylem Planı kapsamında, yapay zeka alanında etkin iş gücünün artırılmasını, akademik insan kaynağı ve bilgi birikiminin güçlendirilmesini, Türkçe büyük dil modellerinin geliştirilmesini ve uluslararası yeteneklerin ülkeye çekilmesini önceliklendiriyor. Avrupa Birliği Yapay Zeka Yasası'yla uyumlu düzenlemeler de bu vizyonun ayrılmaz bir parçası olarak öne çıkıyor. 2030 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi ile yapay zeka teknolojilerinin sanayi politikalarıyla entegrasyonu ve katma değerli üretimin artırılması hedefleniyor. Küresel ölçekte toplam 725 milyar dolarlık yapay zeka yatırımı gerçekleşirken Türkiye'nin 2019–2024 dönemindeki yapay zeka alanındaki yatırımı 0,5 milyar dolar düzeyinde. Yatırım alanında kamu, özel sektör ve akademinin iş birliği içinde atacağı somut ve stratejik adımlar, Türkiye'nin küresel yapay zeka ekosistemindeki konumunu güçlendirme yolunda kritik rol oynayacak.

Rapor, ÜYZ dönüşümünün başarıya ulaşması için yalnızca teknoloji yatırımlarının değil; kurum içi liderlik, organizasyon yapısı, yetenek yönetimi ve çalışma biçimlerinin de eş zamanlı dönüştürülmesi gerekliliğini vurguluyor. Dağınık ve birbirinden kopuk pilot projeler yerine, net bir vizyon çerçevesinde önceliklendirilmiş ve ölçeklenebilir adımlar atılması önemli görülüyor.

Buna göre şirketlerin ÜYZ yolculuğunda dört temel eksene odaklanması gerekiyor:

1. Değer odaklı önceliklendirme ve yol haritası

ÜYZ yatırımlarının etkili olması için kurumlar, değer yaratma potansiyeli en yüksek kullanım alanlarını net şekilde tanımlamalı. Bu alanlar, yalnızca teknik uygunluk değil, aynı zamanda iş sonuçlarına katkı üzerinden değerlendirilmeli. Araştırmalar, toplam etkinin büyük oranda sınırlı sayıdaki uygulamadan geldiğini gösteriyor. Dolayısıyla geniş ve dağınık uygulama portföyleri yerine 5–10 adet yüksek öncelikli alana odaklanmak başarı için daha anlamlı bir yaklaşım sunuyor.

2. İş yapış biçimlerinin yeniden tasarımı

ÜYZ'nin gerçek potansiyeli, yalnızca mevcut süreçlere entegre edilmesiyle değil, iş yapış biçimlerinin bu teknolojiye göre yeniden tasarlanmasıyla ortaya çıkıyor. Şirketler, ÜYZ destekli yeni çalışma modellerini tanımlamalı; karar alma, üretkenlik ve hizmet sunumu gibi alanlarda veri odaklılık ve hız kazandıran iş akışlarını benimsemeli. Bu adım, dönüşümün organizasyon genelinde benimsenmesini ve somut çıktılara ulaşılmasını sağlıyor.

3. Roller ve sorumlulukların yeniden tanımlanması ve yetkinliklerin kurumsal kapasite ile uyumlandırılması

ÜYZ dönüşümünün başarısı, yalnızca teknik ekiplerin değil, organizasyonun tamamının bu dönüşüme hazır hale getirilmesiyle mümkün. Kurumlar, çalışan rollerini yeniden tanımlayarak yetkinlik haritalarını geleceğe uygun hale getirmeli ve fonksiyon bazlı eğitim programlarıyla bu boşlukları kapatmalı. Yetenek yönetimi artık sadece işe alım süreciyle sınırlı olmamalı; dönüşen ihtiyaçlara yanıt verecek bir gelişim mimarisine dönüşmeli.

4. Geleceğe hazır organizasyon yapısının bugünden inşası

ÜYZ'nin ileriye dönük kurumsal etkisini sürdürülebilir kılmak için şirketlerin yönetim modellerini, organizasyon yapılarını ve yetenek stratejilerini bugünden geleceğe yönelik şekilde yapılandırması gerekiyor. Bu noktada “gelecekte geriye planlama” yaklaşımı öne çıkıyor: Şirketler, 2–3 yıl içerisinde yaratmak istedikleri etki alanlarını netleştirmeli ve bu vizyona hizmet edecek adımları bugünden devreye almalı. Ölçeklenebilirlik, esneklik ve etik uyum, bu tasarımın temel unsurları arasında yer almalı.

Raporun tamamına karekodu okutarak erişebilirsiniz.

