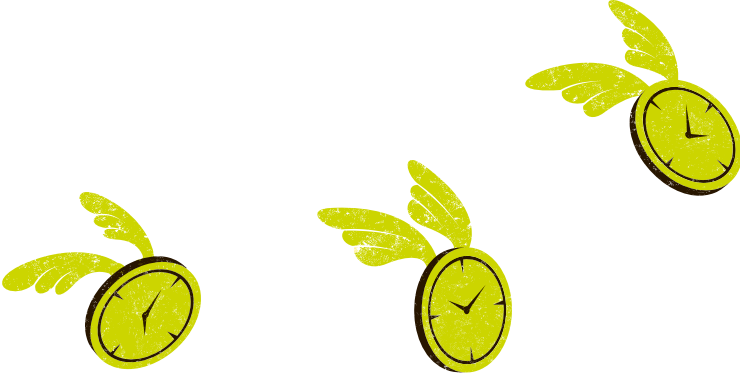




2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri

Her sene gerçekleştirilen ve İK alanında küresel trendleri ortaya koymayı amaçlayan Deloitte İnsan Kaynakları Trendleri raporu bu sene 124 ülkede iş dünyasından ve İK alanından 11.000 yöneticinin görüşleri dikkate alınarak hazırlandı. "Sosyal Girişimin Yükselişi" başlıklı 2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri raporu çalışanların artan beklentilerini ve teknolojinin kurumların İK önceliklerini şekillendirme hızını da mercek altına alıyor.



Raporun bu yılki versiyonunda öne çıkan en önemli mesaj; kurumların dört duvarın ötesine bakma ve toplumdaki rollerini daha geniş anlamda yeniden değerlendirme yönünde artan beklentileri dikkate almaları gerektiği. Özellikle artan şeffaflık ve sosyal farkındalık işletmelerin bireyler tarafından sosyal girişimlere dönmeleri beklentisinin temelini oluşturmaktadır. Sosyal girişime dönüşmenin yanı sıra üst düzey yöneticilerin sürece dahil olmaları; kurumların aradıkları yetenekleri çekebilmesi, müşteri sadakatini artırması ve uzun vadeli büyümeyi sürdürebilmesi bağlamında fark yaratacak unsurlar olarak değerlendirilmekte. Özellikle artan şeffaflık ve sosyal farkındalık işletmelerin bireyler tarafından sosyal girişimlere dönmeleri beklentisinin temelini oluşturuyor.

İK önceliklerine yön veren trendler globalde ve Türkiye’de paralel

Çalışmaya dahil olan katılımcılara göre, kurumların İK öncelikleri globalde ve Türkiye’de paralellik gösteriyor. Çalışmada ortaya çıkan 10 trend ise 4 temel başlık altında şu şekilde toplanıyor:

• Uyumlu C-seviye yönetici

- **Eşgüdümlü ve beraber çalışan C seviye yöneticiler:** Takımları yöneten takımlar

• Bireyin gücü

- **Çalışan ekosistemi:** Şirketin ötesinde kontrol
- **Yeni ödüller:** Kişiselleştirilmiş, çevik ve bütüncül
- **Kariyerden deneyime:** Yeni yollar

• Toplumdaki liderlik boşluğunu doldurmak

- **Uzun yaşamın getirileri:** 100 yıllık ortalama ömürde iş
- **Vatandaşlık ve sosyal etki:** Toplum aynayı tutuyor
- **Refah:** Bir strateji ve sorumluluk

• Sürdürülebilir büyüme için teknolojiden faydalanmak

- **Yapay zekâ, robotik ve otomasyon:** İnsanları döngüde tutmak
- **Bağlı işyeri:** Üretkenlik galip gelecek mi?
- **İnsan veri:** Ne kadarı çok fazla?

Anket sonucunda ortaya çıkan kilit istatistikler ise şu şekilde: Ankete yanıt verenlerin ezici çoğunluğu üst yönetim kademesinde ekibe dayalı, disiplinlerin ötesine geçen ve karmaşık sorunları çözmeye yönelik tam bir uyuma ihtiyaç duyulduğuna işaret ediyor. Globalde ve Türkiye’de katılımcıların %85’i bu trendi önemli ya da çok önemli olarak niteliyor. Ancak kurumun başarısı için şart olsa da, Türkiye’deki katılımcıların %79’u (globalde %73’ü) üst düzey yöneticilerinin düzenli bir işbirliği içinde olmadığını ifade ediyor.

Dijital dönüşümle hayatımıza giren yapay zeka ve robotik teknolojilerin mevcut iş gücüne adaptasyonu, entegre çalışma ortamı ve yeni teknolojilerin odağında hibrid iş gücü yönetimi konuları ise, Türkiye’deki katılımcıların kurumlarını en hazırlıksız gördükleri alanların başında geliyor.

Toplumsal duyarlılığın yükselişi

Dünyada artan şeffaflık ve sosyal bilinç düzeyi işletmelerin toplumdaki değişimi tetikleyen rolüne yoğun dikkat çekiyor. Bugün kurumlardan artan ölçüde, sosyal açıdan faydalı olabilecek işler yapmaları

bekleniyor. Bu beklentiler kurum dışında müşteriler ve toplumun genelinde, kurum içinde ise çalışanlar arasında kendisini gösteriyor.

Raporun ortaya koyduğu önemli bulgulardan bir tanesi de şirketlerin toplumsal fayda misyonlarıyla ilgili. İşletmelerin ‘iyi birer vatandaş’ gibi toplumsal duyarlılıklarının yüksek olması ve önemli sosyal sorunlara çözümler geliştirmesi yönündeki artan baskıların ışığında, vatandaşlık her kurumun kimlik ve misyonunun temel bir parçası olmalıdır.

Türkiye’den ankete katılanların %78’i (globalde %77’si) vatandaşlık kavramını önemli ya da çok önemli konular arasında sayıyor. Ancak toplum üzerindeki etki ile şirketlerin mali performansı arasında giderek artan bağlantıya rağmen, ankete yanıt verenlerin küresel olarak yalnızca %18’i, Türkiye’de ise yalnızca %13’ü vatandaşlığın kurumsal stratejinin başta gelen öncelikleri arasında olduğunu belirtiyor.

Yaşlanmakta olan işgücü yeni yeteneklerin önünde bir engel mi?

Kurum içi ve dışındaki sosyal dinamikler de dünya genelinde yaşlanan işgücüne dikkat çekiyor. Uzayan ortalama yaşam süreleri, kariyerlerin ne kadar uzun süre devam edebileceği ve yaşlanan çalışanların ekonomiler ve kamu politikaları üzerinde nasıl bir etkisi olacağıyla ilgili soruları akla getiriyor. Globalde anket katılımcılarının %15’i, yaşlı ilerlemiş olan çalışanların genç yeteneklerin önünü kestiği yönünde bir görüş belirtirken, Türkiye’de bu oran yalnızca %8 olarak karşımıza çıkıyor. ➤

Dünya genelinde işgücünün yaşlanmakta olmasına ve daha deneyimli yeteneklerin sunduğu rekabet avantajına karşın, globalde ankete katılanların %49'u (Türkiye'de %40'i) şirketlerinin daha yaşlı çalışanlara ilerleyen yaşlarında yeni kariyerler bulmada yardımcı olmak adına herhangi bir aksiyon almadıklarını ifade ediyor. Ancak yaşlanmakta olan işgücü sosyal işletmelerin faydalanabileceği el değmemiş bir deneyim ve bilgi kaynağı olarak görülebilir ve değerlendirilebilir.

Geleneksel çalışma modelleri dönüşüyor

Hedef kitledeki müşteriler şirketlerin çalışanlarına olan yaklaşım ve davranışına daha fazla önem verdikçe, alternatif işgücünü ele almak toplumsal bilinci yüksek kurumlar için önem arz etmeye başlıyor. Kurumların %37'si 2020'ye gelindiğinde kurum dışı yüklenicilerin sayısında artış bekliyor. Serbest çalışanlardaki artış beklentisi %23, kısa süreli sözleşmeli çalışanlarda artış beklentisi ise %13. Böylesi bir büyüme beklentisine karşın, ankete katılanların sadece %16'sı bu denli çeşitlilik gösteren bir çalışan havuzunu yönetmeye yönelik bir dizi politika ve uygulama geliştirmiş olduklarını dile getiriyor. Kurumun istihdam boyutundaki marka değeri ve dışarıdaki itibarı üzerinde kayda değer bir etki yapabilecek olan karma iş gücü stratejilerini başarıyla uygulayabilmek, artık bir lüks değil bir zorunluluk olarak görülüyor.

Dijital dönüşümün geleneksel iş gücüne etkisi

Endüstri 4.0 ile birlikte gelişen dijital dönüşüm ve otomasyonun kurumlar ve iş gücü üzerinde nasıl bir etki bırakacağı, iş dünyasının son dönemdeki en önemli gündem maddelerinden birini oluşturuyor. İK alanındaki ve iş dünyasındaki liderlerin globalde %72'si, Türkiye'de ise %76'sı yapay zekayı önemli ya da çok önemli konular arasında sayıyor.

Yeni teknolojiler son derece önem kazanırken, paralelde iş gücünün bu alanlardaki eğitimi şirketler açısından dikkate alınması gereken konular arasında. Türkiye'deki katılımcıların %28'i (globalde

%49), mevcut çalışanlarını yapay zeka ve robotik teknolojilerinin gerektireceği yetkinlikler konusunda donanımlı hale getirebilecek bir programları olmadığını dile getiriyor, ancak sadece %35'i mevcut işgücü kaynağını bu yönde eğitmeyi planladığını söylüyor.

Geleceğin işgücü ve işverenlerin yetenek beklentileri

Yeni teknolojilerin iş hayatına entegrasyonu ile birlikte üst düzey yöneticiler karmaşık sorun çözme (globalde %63, Türkiye'de %82), bilişsel yetenekler (globalde %55, Türkiye'de %72) ve sosyal beceriler (globalde %52, Türkiye'de %79) alanlarında artan ihtiyaç beklentisini dile getiriyor. Bu bağlamda, çalışmaya katılanların globalde %70'i, Türkiye'de ise %73'ü çalışanların gelecekte iş birliği platformlarında daha fazla zaman geçireceğini öngörmekteyken, "iş tabanlı sosyal medya" kullanımında hem globalde (%67) hem de Türkiye'de (%80) artış öngörülüyor. İşyerinde yeni iletişim araçlarının ekip tabanlı çalışmaya izin verdiği bir yapıda kurumların neredeyse yarısı entegre işgücünü son derece önemli bir konu olarak dile getiriyor.

Gelecek 12 ayda şirketlerin İK öncelikleri

Türkiye'de şirketlerin önümüzdeki 12 ay boyunca ajandalarını meşgul edecek konular arasında birinci sırayı maaş ve

yan haklar konusu alırken, bunu sırasıyla liderlik, performans yönetimi ve çalışan deneyimi izliyor. Özellikle jeopolitik riskler sebebiyle fiyat baskısının tırmanması ve döviz kurlarındaki oynaklık çalışanlar için maaş ve yan haklar konularının ön plana çıkmasına neden olmakta. Bunun yanı sıra son dönemlerde ülkemizde de esnek yan haklar ve farklı ücretlendirme modellerine şirketlerin artmakta olan bir ilgisi mevcut. Tüm bu girdiler dikkate alındığında Türkiye'de bu konuların ön plana çıkması şaşırtıcı olmamakta.

Tüm bu trendler değerlendirildiğinde 2018 Küresel İnsan Kaynakları raporu şirketler için açık bir çağrı ve uyarı niteliği taşıyor. Sosyal girişim ya da sosyal yönden güçlü bir şirket olabilmek farklı paydaşlarla yakın ilişkiler kurmayı, dışsal trendlerin yakın takibini, kurumun bütününde bir misyon ve amaç kültürünü yerleşik hale getirmeyi ve de toplumsal beklentileri karşılayacak yeni stratejiler hazırlamayı gerektirir. Bu duruma yanıt veremeyen şirketlerin itibarı, ilişkileri ve en nihayetinde başarıları ya da başarısızlıkları söz konusudur.

Bu yeni dönemde, beşeri sermaye ayrılmaz şekilde sosyal sermayeye bağlı hale gelmekte. Bu gerçeklik şirketlerin bugünkü iş yapış şekilleri ve gelecekte karşılaşacakları insan kaynakları sorunlarına hazır hale gelebilmeleri için bir kilit noktası olarak karşımıza çıkmakta. ●

2018 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri raporu, ortaya koydukları açısından incelendiğinde şirketler için açık bir çağrı ve uyarı niteliği taşıyor.

Raporun tamamına buradan ulaşabilirsiniz.

