

İnsan Kaynakları Liderlerinin Gündemi

Önsöz

PwC Türkiye olarak küresel 'İnsan Kaynakları Liderlerinin Gündemi' araştırmasının sonuçlarını sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Araştırmamızı birçok farklı büyüklükte ve sektörde hizmet veren şirketlerin İnsan Kaynakları liderlerinin katılımıyla gerçekleştirdik.



Araştırma raporunda, hem küresel olarak gerçekleştirilen çalışmaların sonuçlarına hem de Türkiye'de gerçekleştirdiğimiz araştırmaya ulaşabilirsiniz.

11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü, COVID-19'u küresel bir salgın ilan ederek derin bir belirsizlik döneminin resmi başlangıcını ilan etmiş oldu. Bir yıl sonra bile hala pandemi devam ediyor, ancak yüksek hızda geliştirilen aşılar iyileşmeyi hayal etmemizi sağladı. Bu iyileşmenin detayları henüz net değil. Fakat belli olan bir şey var ki; pandemi öncesindeki dinamiklerimize geri dönemeyeceğiz. Pandemi, küresel sistemimizdeki temel eksiklikleri, iş modellerimizdeki zayıflıkları ve gelecekteki dünyamızı şekillendirirken karşımıza çıkabilecek zorlukları ortaya çıkardı.

Son dönemde İK liderleri ve ekiplerinin gündemleri ve önceliklerindeki değişiklikler, pandeminin de etkisiyle önemli bir ivme kazandı. Bu araştırma ile biz de İnsan Kaynakları liderlerinin iş gücüne dair sorunların çözümlerine ilişkin atmayı planladıkları adımlara ve 2021 gündemlerinde neler olduğuna ışık tutmak istedik.

Bu çalışma ile diğer şirketlerin gündeminden haberdar olmanızı sağlayarak, şirketlerin belirsizlik döneminden daha güçlü çıkmasına katkı sağlayacak bir kaynak oluşturduğumuza inanıyoruz.

PwC İnsan Yönetimi ve Organizasyon Danışmanlığı olarak; şirketlerin işgücü stratejilerinin nasıl şekilleneceği, gelecekte hangi iş modellerinin ve yetkinliklerin önem kazanacağı, İnsan Kaynakları dönüşümünün nasıl gerçekleşeceği ve veri analitiğinin İnsan Kaynakları karar mekanizmalarındaki yeri konularında farklı bakış açıları ve çözümler üretiyoruz.

PwC Türkiye olarak ankete katkıda bulunan İnsan Kaynakları liderlerine katkılarından dolayı içtenlikle teşekkür ediyoruz.



Ülker Day
Direktör
ulker.day@pwc.com



Berrak Koca
Müdür
berrak.koca@pwc.com

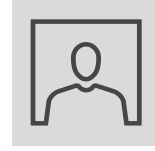


Esra İlter
Danışman
esra.ilter@pwc.com

Araştırmamız hakkında



Farklı
sektörlerden



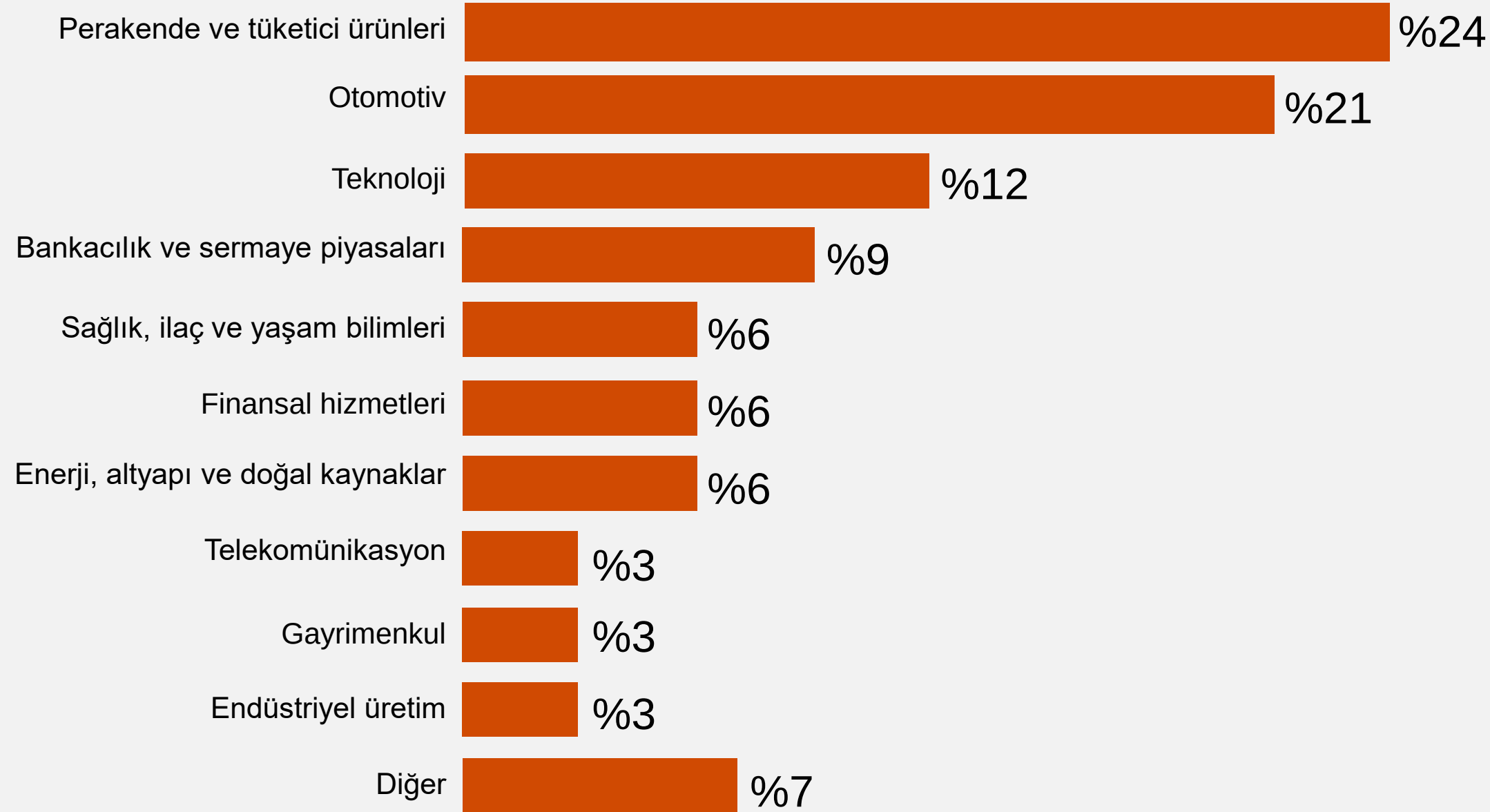
Farklı
büyüklüklerdeki



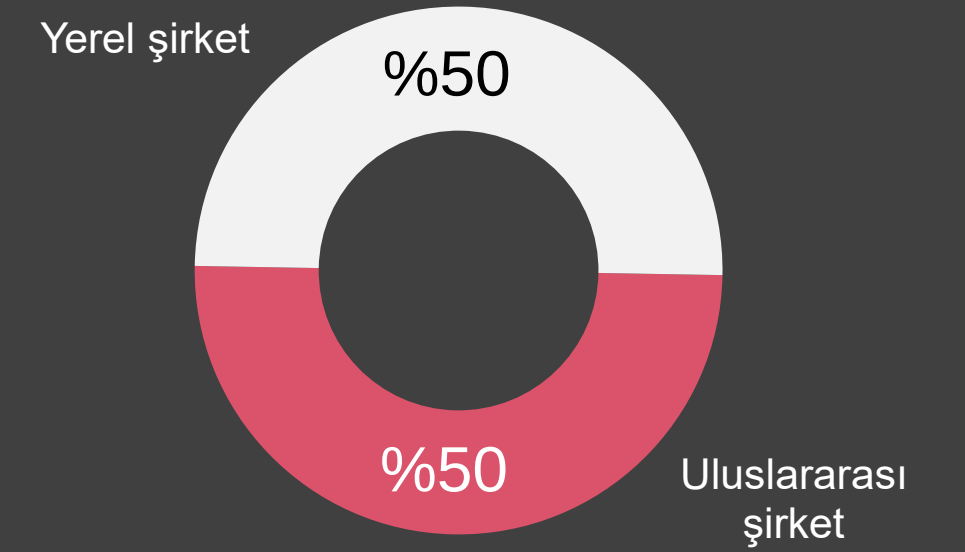
Farklı stratejilere
sahip
şirketlerden



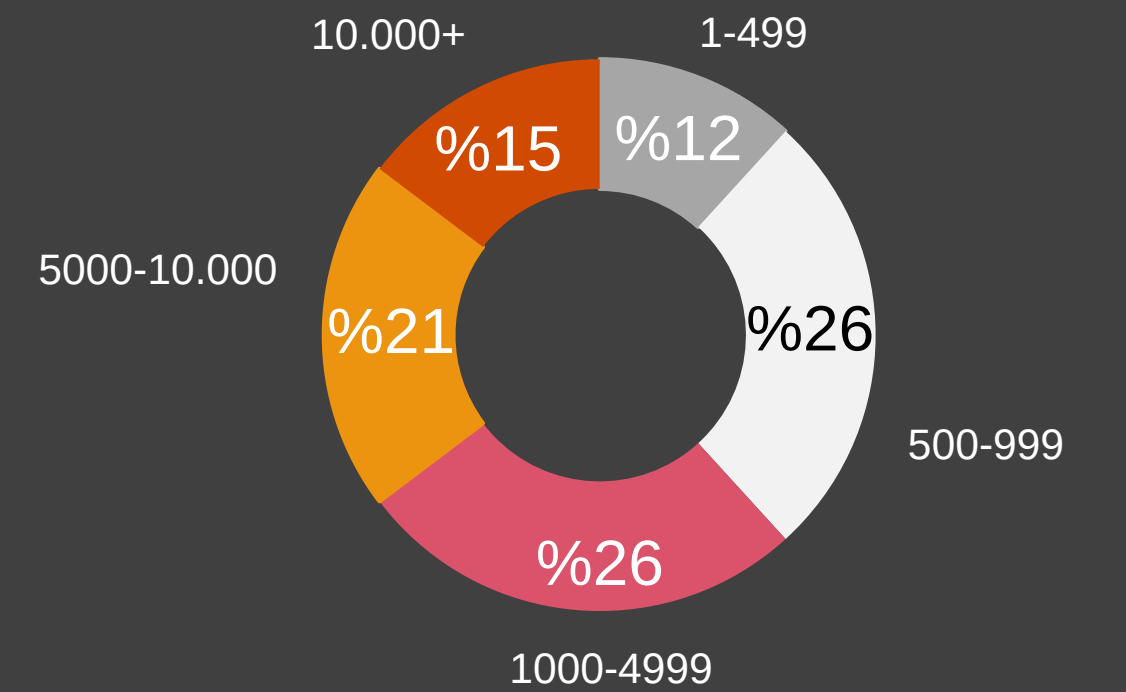
CHRO ve İnsan
Kaynakları Liderleri
ankete katıldı



Şirket Kategorisi



Şirket Büyüklükleri*



*Çalışan sayılarını göstermektedir.

İnsan kaynakları liderlerinin 2021 yılı iş dünyasına dair 5 önceliği

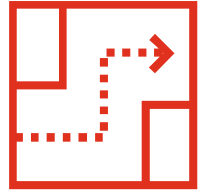
Soru: 2021 iş dünyasını göz önünde bulundurarak aşağıdaki alanları önem sırasına göre listeleyiniz.



1 Geleceğin iş modelleri



2 Çalışan deneyimi



3 Dönüşümsel liderliğin geliştirilmesi



4 Dijital İK ve veri analitiği çalışmaları



5 Kritik beceri ve yetkinliklerin inşası



2021 yılı iş dünyası belirsizliğini korumaya devam edecek olsa da CHRO'lar yönlerini belirleyebilmek için 5 konunun öncelikli olarak ajandalarında yer aldığını belirtiyor.

COVID-19'la beraber iş modellerimiz geri dönülmez bir şekilde değişime uğradı. Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının farklılaşması, geleceğin çalışma hayatının ve kritik yetkinliklerin yeniden şekillendirilmesi ihtiyacı, şirketlerin dijital araçlara adaptasyonu konuları hızlı bir şekilde CEO'ların gündemine girdi ve gelecekte ihtiyaç duydukları işgücünü inşa etmek için stratejiler geliştirme fırsatı sağladı.

İşgücüne dair stratejileri belirlerken ve dönüşüm liderliğini geliştirirken, CEO'ların en önemli stratejik iş ortaklarından olan İnsan Kaynakları, geleceği şekillendirmekte kilit rol oynayacak.

PwC İnsan Yönetimi ve Organizasyon danışmanlığı olarak bizler de birlikte çalıştığımız sektörlerde özellikle «Çalışan Deneyimi», «İK Analitiği» ve «Beceri Kazandırma & Geliştirme» stratejilerinin geliştirilmesi konularındaki projelerin önceliklendirildiğini görüyoruz.

CHRO'lar bu 5 önceliği yerine getirirken en çok; çalışanların kaygı ve tükenmişlik duyguları, sanal çalışma ortamı sebebiyle zayıflayan şirket kültürü ve belirsizlik ortamında plan yapamamanın zorluk yaratan konular olduğunu düşünüyor.

Çalışan deneyimi önem kazanıyor

İnsan Kaynakları hem şirket kültürünü korumaya hem de çalışan deneyiminin, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını karşıladığından emin olmaya önem veriyor.

Araştırmalar, çalışanlar esnekliğe sahip olduklarında, liderleri fiziksel ve duygusal sağlıklarını desteklediğinde ve şeffaf yönetim anlayışı benimsediğinde; çalışanların daha yüksek performans gösterdiğini ve daha başarılı iş sonuçları ortaya çıkarttıklarını gösteriyor.

PwC'nin Yetenek Trendleri 2020 raporuna göre, kapsamlı yetkinlik geliştirme programları ve farklı kariyer imkanları sunan şirketlerin, bu konuya yeni yatırım yapmaya başlayan şirketlere göre **3 kat daha fazla çalışan bağlılığına sahip** olduğunu gösteriyor. Şirketler pandemi sebebiyle zayıflayan şirket kültürünü ve iş birliğini yeniden güçlendirmek ve çalışan bağlılığını artırmak için; çalışanlarının gelişimlerini desteklemek, performans sistemlerini farklılaştırmak, kariyer imkanlarını geliştirmek ve çalışanları geleceğin iş dünyasına hazırlamak için aksiyon planlarını oluşturmaya başladı.

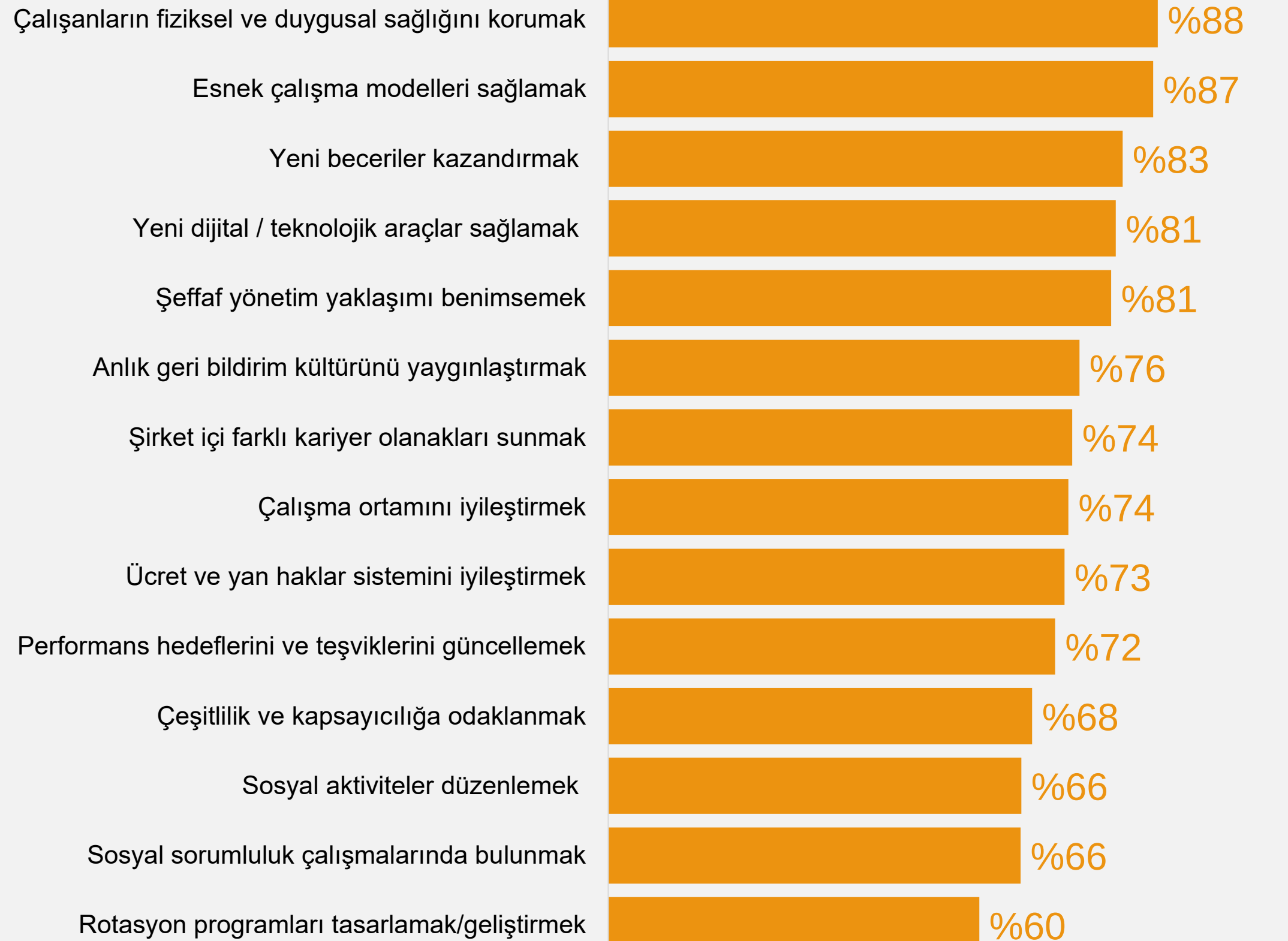
Kaynak:

- 1) PwC Talent Trends 2020
- 2) PwC US CHRO Insights- Kasım 2020

%88

'i çalışan deneyimini iyileştirmek için çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığını korumanın en önemli unsur olduğunu düşünüyor. PwC Küresel CHRO anketinin sonuçlarına göre ise bu oran **%84**.

Soru: Çalışan deneyimini iyileştirmek için aşağıdaki uygulamalardan hangilerini önceliklendiriyorsunuz?



Ofis kavramı şekil değiştiriyor

İşyeri trendlerine ilişkin araştırmalar 2021’de çalışanların zamanlarını ev ve ofis arasında bölmelerini sağlayan hibrit çalışma modelini daha yaygın bir şekilde göreceğimizi ortaya koyuyor. Araştırmamızın sonucunda görülüyor ki, İnsan Kaynakları liderlerinin tercihi de bu doğrultuda şekilleniyor.

PwC Uzaktan Çalışma anketinin sonuçlarına göre; **çalışanların %71, şirketlerin ise %83'ü uzaktan çalışmaya geçişte başarılı olduklarını düşünüyor** ve çalışanlar, işverenlerin beklentilerine nazaran daha geç ofise dönmek istiyor.

Bu dönemde görüldü ki, çalışanlar çalışmalarını uzaktan sürdürseler dahi iyi iş sonuçları üretmeye devam ettiler. Şirketler de çalışanlarının nereden çalıştıklarına odaklanmaktan çok üretilen çıktılara ve performansa değer vermeye başladı.

Çalışanların kendi işinin lideri olduğu bir kültürün yaygın olduğu organizasyonlarda farklı çalışma modellerine geçiş daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşti.

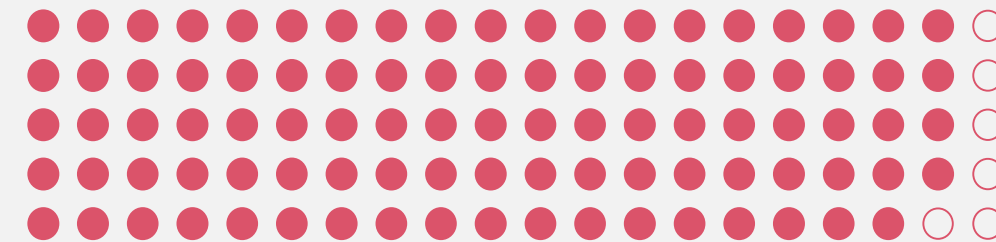
Kaynak: PwC's US Remote Work Survey – Ocak 12, 2021

%94

İş-Yaşam dengesinin yaratılması ve sürdürülmesi için **Hibrit çalışma modeli** uygulanması en çok planlanan model olarak önem kazanıyor

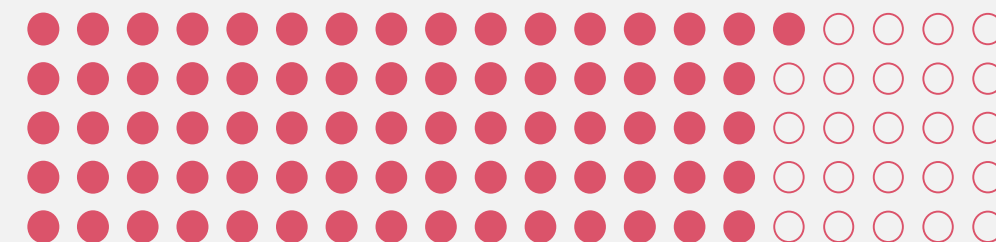
Soru: Sağlıklı bir iş-yaşam dengesinin yaratılması ve sürdürülmesi için çalışanlarınıza aşağıdakilerden hangilerini sağlamayı düşünüyorsunuz?

Hibrit çalışma



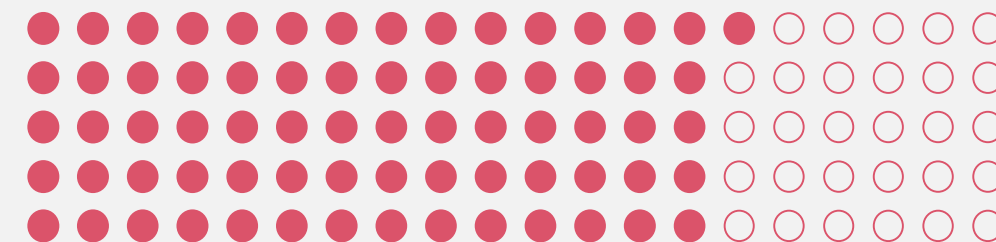
%94

Uzaktan çalışma



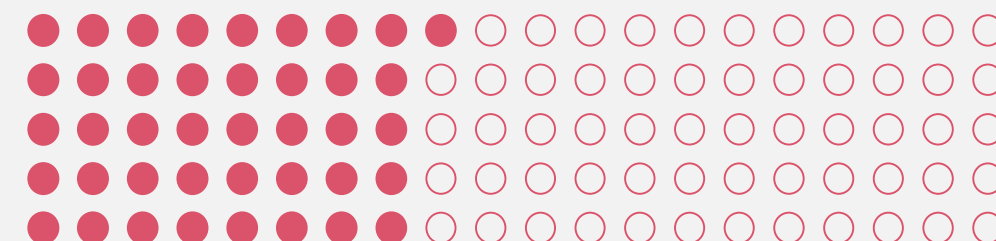
%76

Esnek çalışma saatleri ve programı



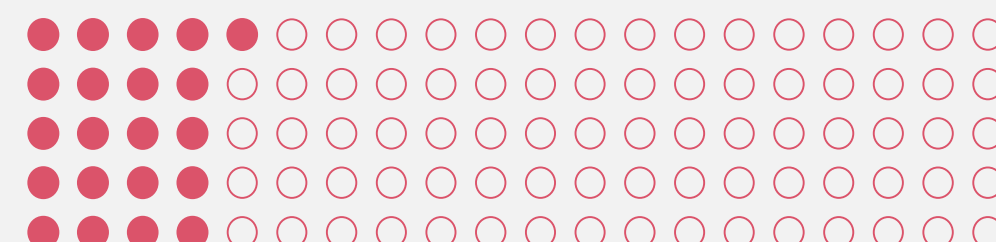
%71

Yarı zamanlı veya standardın dışında çalışma modelleri



%44

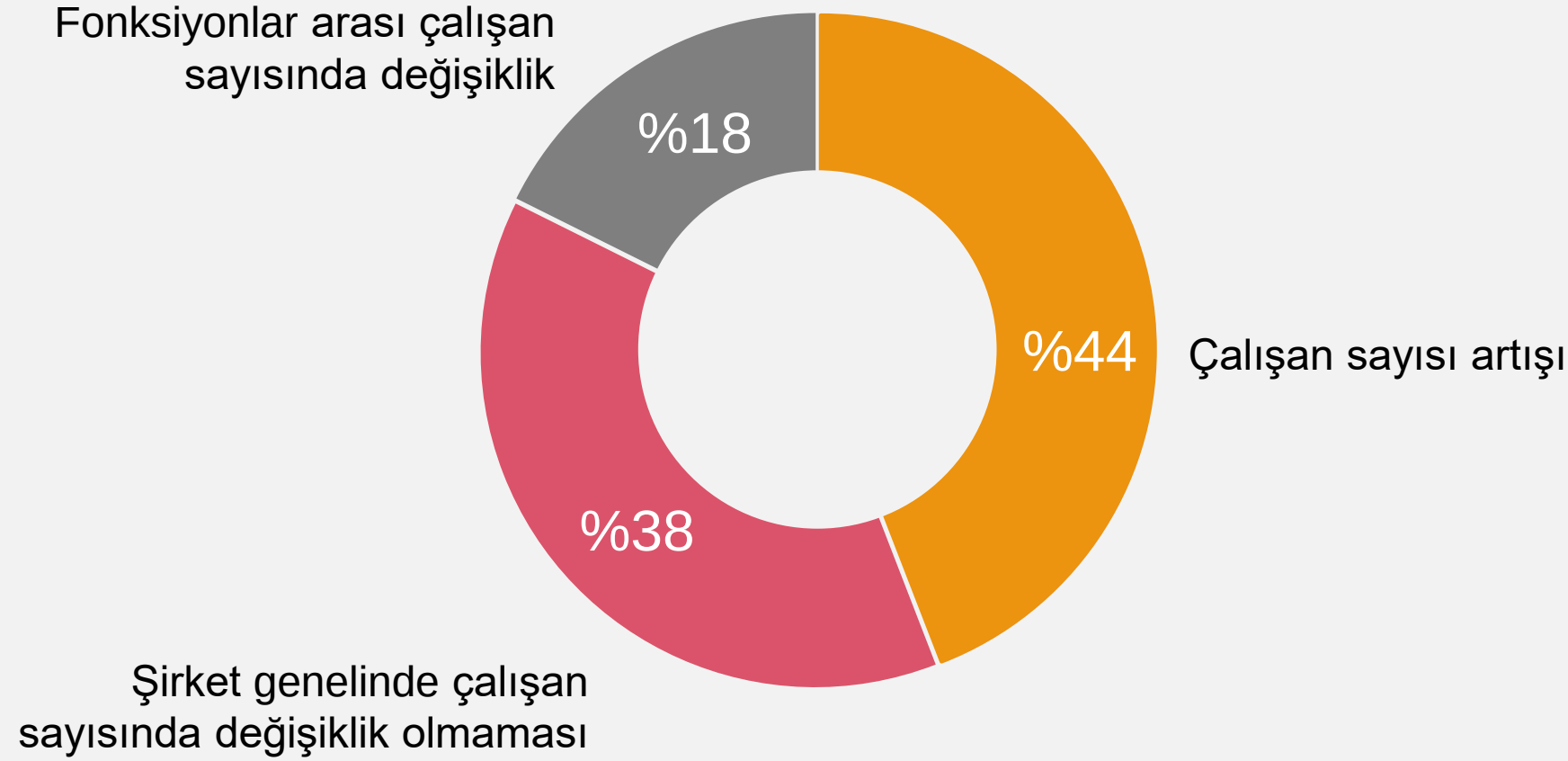
Kariyer molası



%21

İnsan Kaynakları liderleri 2021 yılında çalışan sayılarında artış yapmayı planlıyor

Soru: 2021 iş dünyasını göz önünde bulundurarak aşağıdaki alanları önem sırasına göre listeleyiniz.



Bu yıl 24.'sü yayınlanan ve 5,050 katılımcının sonuçlarıyla oluşturulan PwC Küresel CEO Anketi'ne göre, CEO'ların %76'sı küresel ekonominin önümüzdeki 12 ay içinde gelişeceğine inandıklarını söylüyor.

Küresel ekonomide beklenen artışla beraber CEO'ların %36'sı organizasyonlarının gelirlerinin de artacağını düşünüyor.

Pandeminin bir sonucu olarak yaşanan ekonomik daralma birçok çalışanın işlerini kaybetmelerine sebep olmuştu. Fakat yapılan çalışmalar gösteriyor ki, üst düzey yöneticiler 2021 yılından ekonomik büyüme anlamında umutlu. Önümüzdeki 12 ay içinde yaşanması beklenen büyümeye paralel olarak, İnsan Kaynakları Liderleri de stratejik iş gücü planlamasını doğru yapmak durumunda.

Türkiye'deki İK liderlerinin %44'ü 2021 yılı için çalışan sayılarında artış beklerken, Amerika'daki CHRO'ların %60'ı bu beklentiye sahip.

Kaynak:

1) PwC 24th Global CEO Survey

2) PwC US CHRO Insights - Ekim 2020

Yan haklar değişen çalışan ihtiyaçlarına göre yeniden şekilleniyor

CHRO'ların çalışan bağlılığını ve motivasyonunu arttırmak için; farklı ihtiyaçları ve beklentileri olan çalışan gruplarına özel, onlar için kişiselleştirilmiş ya da seçim imkanı sunan yan haklar sağlaması gittikçe önem kazanıyor. Birçok kurum yan haklar stratejisini yeniden gözden geçiriyor.

şirketler bu sayede hem işveren markasının bilinirliğini arttırmayı hem de yetenekler tarafından en çok tercih edilen şirketler arasında yer almayı hedefliyor.

PwC Yetenek Trendleri 2020 raporuna göre dünya genelinde çalışanların **%77'si yeni beceriler kazanma** konusunda istekli olduğunu ve bu sayede şirketlerine farklı konularda değer katabileceklerini düşünüyorlar.

%74

Fiziksel ve duygusal sağlığı destekleyen hizmetler sağlamak İnsan Kaynakları liderlerinin birincil önceliği olmaya devam ediyor.

Soru: 2021 iş dünyasını göz önünde bulundurarak aşağıdaki alanları önem sırasına göre listeleyiniz.

Fiziksel ve duygusal sağlığı destekleyen hizmetler

%74

Beceri kazandırma programları

%53

Çalışanlara zel indirim programları

%47

Esnek yan haklar

%44

Sağlık yardımları

%38

Özel taşıma

%32

şirket destekli emeklilik sistemleri

%26

Tesis hizmetleri

%21

Kişisel kullanım için cep telefonu

%21

Aile ve ocuk bakım programları

%15

Kaynak: PwC Talent Trends 2020

Değişen çalışma modellerine ve geleceğin iş dünyasına adapte olabilecek kritik yeteneklerin kazanılmasında şirketler stratejilerini yeniden değerlendiriyor

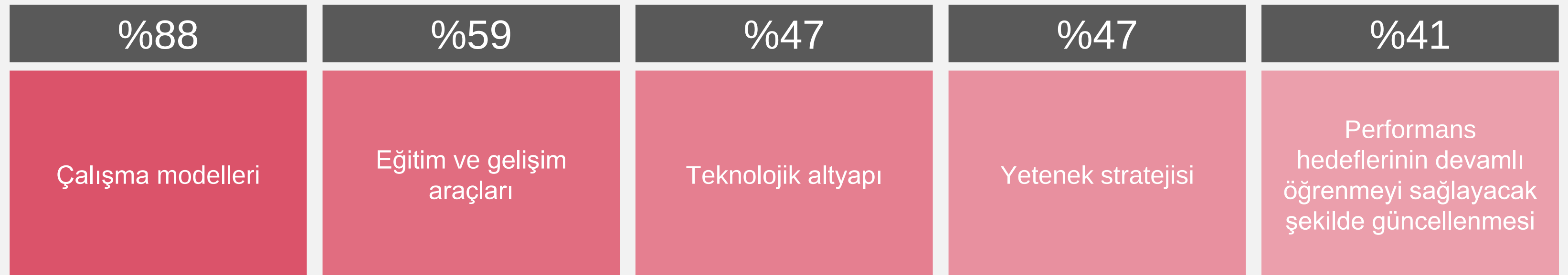
PwC Yetenek Trendleri 2020 raporuna göre, **CEO'ların %74'ü kilit yeteneklerin mevcudiyeti konusunda endişeli**. Şirketleri geleceğe taşıyacak, geleceğin çalışma hayatına uygun yeteneklerin kazanılması için şirketler hem mevcut çalışanların becerilerinin geliştirilmesi hem de bu yeteneklere ulaşmak için yetenek stratejilerinin değiştirilmesine ihtiyaç duyuyor.

Stratejik iş gücü planlamasına önem veren, farklı senaryolar doğrultusunda alternatif aksiyon planlarını oluşturan ve bunları gerçekleştirmek için şimdiden çalışmaya başlayan, değişime hızlıca adapte olabilecek şekilde organizasyonlarını şekillendiren şirketler; belirsizlik ve kriz dönemlerini başarı ile atlatacaklardır.

Hibrit ve uzaktan çalışma modelini organizasyonlarında uygulayan ve kalıcı hale getirmeyi planlayan şirketler, işlerin sekteye uğramaması için teknolojik altyapının güçlendirilmesine de alınması gereken aksiyonlar arasında yer vermeli.

Dünya genelinde yaşanan dijital dönüşüme ayak uydurabilmek için, şirketler her alanda teknolojiye yapacakları yatırımları artırmayı planlıyor.

Soru: Küresel salgın ve durgunluğun bir sonucu olarak, şirketiniz aşağıdakilerden hangilerini değiştirmeyi planlıyor?



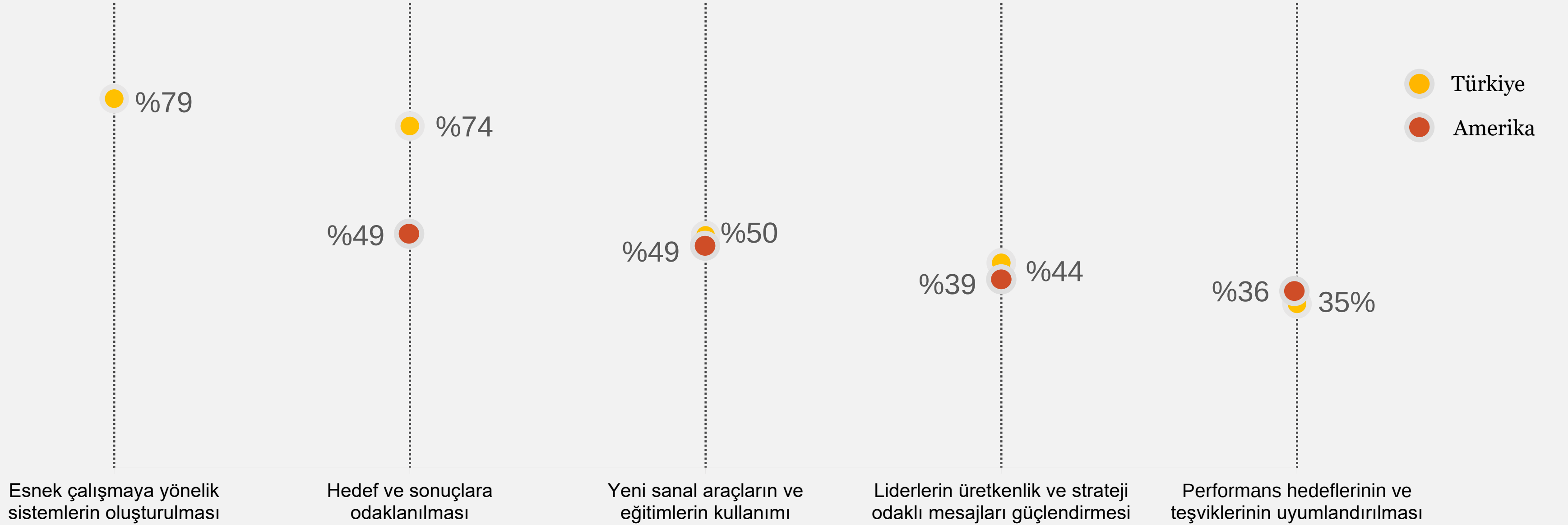
Pandeminin ötesine bakan şirketler, işin nerede ve nasıl yapıldığını yeniden oluşturma fırsatına sahip. Kriz ortamları çalışanların, çalışma şekillerinde ve yapılan işlerde yaşanan değişikliklere hızlı bir şekilde adapte olabildiğini; önemli olanın hedeflere ve sonuçlara odaklanmak olduğunu gösterdi.

İnsan Kaynakları liderleri, yüksek performans kültürü oluşturmak, çalışanların verimliliğini sürdürülebilir kılmak, iş birliğini ve yaratıcılığı artırmak için hem çalışanları hem de teknolojik alt yapıyı geliştirmek gerektiğinin farkında.

Diğer konularda Amerika sonuçları ile benzer odak noktaları ortaya çıksa da Türkiye'deki İK liderleri için **esnek çalışmaya yönelik sistemlerin oluşturulması** üretkenliği sürdürülebilir kılmak için odaklanması gereken ilk adım olarak görülüyor.



Soru: Çalışanlarınızın üretkenliğini sürdürülebilir kılmak için aşağıdakilerden en çok hangilerine odaklanıyorsunuz?





İnsan Kaynakları'nın yükselen trendlerinden biri de **otomasyon teknolojisi**. Özellikle robot teknolojisi ve yapay zekâ çerçevesindeki otomasyon, işgücü verimliliğinde artışı ve şirketlere kâr sağlamayı vaat ediyor.

Bordro ve özlük süreçleri, işe alım ve işten çıkış gibi İnsan Kaynakları çalışanlarının operasyonel iş yükünü oluşturan sorumluluk alanlarının otomasyon teknolojisi ile azaltılarak İnsan Kaynakları'nın stratejik iş ortağı olması şirketlerin gelecekteki başarısına önemli katkılar sağlayacak.

Soru: 2021 yılında, iş gücüne dair aşağıdaki aksiyonlardan hangilerinin daha acil şekilde alınması gerektiğini düşünüyorsunuz?



Çalışanların fiziksel ve duygusal sağlığını desteklemek



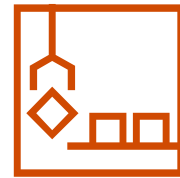
Çalışanların moral ve motivasyonunu yükseltmek



İş gücü üretkenliğini artırmanın yollarını belirlemek



Nitelikli adayları işe almak



Otomasyon teknolojisinden yararlanmak



Uygun olan yerlerde esnek çalışma düzenlemeleri sağlamak



Uzaktan çalışmayı desteklemek



Çalışanları farklı ekiplerde/görevlerde yer alabilecek şekilde geliştirmek



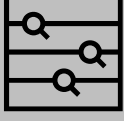
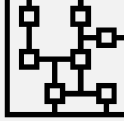
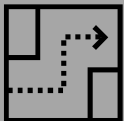
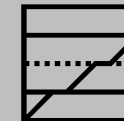
Yüksek performanslı çalışanları elde tutmak

İnsan Kaynakları liderlerinin sahip olması gereken yetkinlikler

Geleceğin iş dünyasını şekillendirmek için sahne İnsan Kaynakları liderlerinin. Elbette bu misyonu yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken birçok yetkinlik var. İnsan Kaynakları liderlerine yönelttiğimiz 30 farklı yetkinlik arasından gelecekte onlar için kritik olacağını düşündükleri 10 tanesini seçmelerini istedik. Pandemi ile birlikte deneyimlediğimiz ve gelecekte de karşımıza çıkması muhtemel **belirsizliklerin ve krizlerin yönetilmesi** araştırmaya katılan İK liderlerinin %74'lük oranla en önem verdiği konu.

Bu yetkinliğin tamamlayıcısı olarak hizmet edeceği düşünülen **değişim yönetimi** ve **öğrenme çevikliği** ise en yüksek öneme sahip diğer yetkinlikler olarak ortaya çıkıyor. Özellikle pandemi sonrasında da belirsizliklerin yönetiminde şirketlerin güçlü ve doğru adımlar atmasında İK liderlerinin rolü oldukça kritik olacak.

Soru: Aşağıdaki yetkinliklerden hangilerinin İK liderleri için gelecekte kritik olacağını düşünüyorsunuz?

 01 Belirsizlikleri Yönetme	 02 Değişim Yönetimi	 03 Öğrenme Çevikliği	 04 Stratejik Düşünme	 05 Analitik Düşünme
 06 Yaratıcılık ve İnovasyon	 07 Teknolojik Bilgi	 08 Paydaş Yönetimi	 09 Karmaşık Problem Çözme	 10 Liderlik

www.pwc.com.tr



© 2021 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2021-0105