

# YeniFikir

Yeni Düşünce ve Araştırmalar

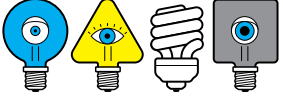


TEORİDE

## MESLEKLERİ GELECEKTE NELER BEKLİYOR?

Ortaya çıkması, dönüşmesi veya yok olması öngörülen becerilere ve işlere kısa bir bakış.

YAŞAMA VE ÇALIŞMA ŞEKLİMİZ yeni teknolojilerle ve küreselleşmeyle halihazırda büyük bir değişime uğradı. 2020'de yaşanan Covid-19 salgını kaynaklı karantinalar ve ardından gelen küresel durgunluksa emek piyasası için oldukça belirsiz bir görüntü yaratırken geleceğin mesleklerinin ortaya çıkışını hızlandırdı. Artık giderek yok olan işlerin geleceğin mesleklerinde yaşanacak istihdam artışıyla dengelenmesi; yeşil ekonomi, veri ve yapay zeka ekonomisi ile mühendislik, bulut bilişim ve ürün geliştirme



## YeniFikir

alanlarındaki yeni görevlere getirilecek çalışanlara duyulan ihtiyacın artması bekleniyor. Peki meslekleri ve çalışanları gelecekte başka neler bekliyor?

### TEKNOLOJİYİ BENİMSEME

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan The Future of Jobs Report 2020'ye katılan şirketler son iki yılda teknolojiye adapte olmada belirgin bir hızlanma gösterdi. Bulut bilişim, büyük veri ve e-ticaret şirketler için öncelikli olmaya devam ediyor. Bununla birlikte dijital çağın yeni zafiyetini yansıtan siber güvenliğe olan ilgide büyük bir artış söz konusu. Yavaş yavaş robotlar ve yapay zeka teknolojilerinin sektörler genelinde işlerin dayanak noktası haline gelmesiyle, bu iki teknolojiyi benimsemesi beklenen şirket sayısında da önemli bir yükseliş gözlemlendi. Tabii bu teknolojiyi benimseme biçimleri sektörler göre değişiklik gösteriyor. Örneğin yapay zekayı benimseme en fazla dijital bilgi ve iletişim, finansal hizmetler, sağlık hizmetleri ve ulaşım sektörlerinde görülüyor. Büyük veri, nesnelerin interneti ve insana benzemeyen robotlar madencilikte güçlü bir şekilde benimsenirken kamu sektörü siber güvenliğe odaklanıyor. Bu yeni teknolojilerin yeni görevlere ve becerilere olan talebi artırmak gibi olumlu hedefleri olsa da işgücünde yaratacağı aksaklıklar da göz önünde bulundurulmalı.

Teknolojiyi benimserken insanlar tarafından gerçekleştirilen bazı görevler makineler tarafından gerçekleştirilen iş alanlarına geçerek çalışanların işlerini etkileyecek ve

aksamanın boyutu çalışanın mesleğine ve yeteneklerine göre değişecektir. Mevcut görevlerin insanlar ve makineler arasında yeniden tahsis edilmesi halihazırda gerçekleşiyor. Raporun temel bulgularından biri geçerliliğini koruyor: 2025 itibarıyla insanlar ve makinelerin işte geçirdiği ortalama tahmini süre eşit olacak. Algoritmalar ve makineler öncelikle bilgi ve veri işleme ile geri çağırma, idari görevlere ve geleneksel el emeğinin bazı yönlerine odaklanacaktır. İnsanların göreceli üstünlüklerini korumaları beklenen görevler arasında yönetim, danışmanlık, karar alma, akıl yürütme, iletişim kurma ve etkileşim bulunuyor.

Şirketler yeni teknolojilere yanıt olarak işgücünü yeniden yapılandırma beklentisi içinde. Özellikle çalışmaya katılan şirketler değer zincirlerinin yapısını değiştirmeyi, daha fazla otomasyon sağlamayı, mevcut işgücünü azaltmayı veya daha derin bir teknoloji entegrasyonu sayesinde işgücünü genişletmeyi umuyor.

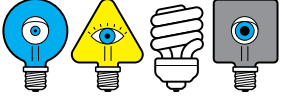
### ORTAYA ÇIKAN VE DÜŞÜŞE GEÇEN MESLEKLER

İşverenler 2025'e kadar işgücünün yüzde 15,4'ünü oluşturan ve giderek daha fazla gerek duyulmayan görevlerin yüzde dokuza düşeceğini ve yeni mesleklerinse şirketlerin toplam çalışan tabanının yüzde 7,8'ini oluştururken bu oranın yüzde 15'e yükseleceğini öngörüyor. 15 sektör ve 26 ekonomiden alınan sonuçlarla, 2025'e kadar insanlarla makineler arasındaki iş bölümünde gerçekleşecek bir değişiklik 85 milyon işin geçmişte kalabileceği ve insanlar, makineler ve algoritmalar arasındaki

yeni iş bölümüne daha iyi uyum sağlayan 97 milyon yeni görevin ortaya çıkabileceği öngörülüyor.

Giderek stratejik hale gelen ve giderek gereksiz hale gelen görevlere bakıldığında sektörler arasında benzerlikler görülüyor. Talebin en çok arttığı görevler arasında veri analistliği ve veri bilimciliği, yapay zeka ve makine öğrenimi uzmanlığı, robotik mühendislik, yazılım ve uygulama geliştiriciliği ile dijital dönüşüm uzmanlığı bulunuyor. Süreç otomasyonu uzmanlığı, bilgi güvenliği analistliği ve nesnelerin interneti uzmanlığıysa işverenlerin daha fazla talep ettiği yeni ortaya çıkan görevlerden bazıları. Bu görevlerin ortaya çıkışı hem otomasyonun hızlanmasına hem de siber güvenlik risklerinde bir artışa zemin hazırlıyor.

Ayrıca belirli sektörlerde yeni görevler ortaya çıkarken bazı görevlere duyulan ihtiyaç gittikçe azalıyor ve bu görevler yeni teknolojilerle ortadan kalkıyor. Yeni görevlere otomotiv sektöründe malzeme mühendisliği, tüketici sektöründe e-ticaret ve sosyal medya uzmanlığı, enerji sektöründe yenilenebilir enerji mühendisliği, finansal hizmetlerde finans teknolojisi mühendisliği, sağlık hizmetlerinde biyolojiler ve genetik mühendisliği ile madencilikte uzaktan algılama bilimciliği ve teknisyenlik örnek verilebilir. 2025 yılına kadar ortadan kalkacak görevler arasındaysa veri girişi memurluğu, idari sekreterlik, bordro yazmanlığı, denetleyicilik ve montaj işçiliği, kelime işlemciliği, santral operatörlüğü ve telepazarlama bulunuyor. Bu tür işlerin yok olması durumu yeni alanlarda işlerin yaratılmasıyla, yani "geleceğin işleriyle" dengeleniyor.



## YeniFikir

Önümüzdeki on yıl içinde yeni yaratılan işlerin önemli bir kısmı tamamen yeni meslek alanlarında veya içerikleri ya da beceri gereksinimleri açısından büyük değişimler geçiren mevcut meslek alanlarında olacaktır.

### ORTAYA ÇIKAN VE DÜŞÜŞE GEÇEN BECERİLER

Beceri eksiklikleri, küresel şirketlerde yeni teknolojilere adapte olmanın verdiği büyüme potansiyelinden yararlanmaya engel oluyor. Yerel emek piyasasındaki beceri açıkları ve doğru yetenekleri işe alamamak yeni teknolojilerin benimsenmesinin önündeki başlıca engeller arasında yer alıyor. Ankete katılan işverenlerden alınan bilgilere göre işverenler ortalama olarak kendi işgücünün yüzde 62'sine beceri tazeleme ve beceri kazandırma fırsatı sunarken 2025'e kadar bu şartların işgücünün yüzde 11'ini daha kapsayacağı düşünülüyor. Bununla birlikte bu eğitime katılan çalışanların oranı düşük seviyede. Çalışanların yalnızca yüzde 42'si işverenlerin desteklediği bu beceri tazeleme ve beceri kazandırma fırsatlarını kullanıyor.

Beceri eksiklikleri yeni ortaya çıkan mesleklerde daha kritik. Bir dizi yeni, stratejik görev için yetenekli çalışanlar bulmanın kolaylığını değerlendirmeleri istendiğinde yöneticiler, veri analistleri ve veri bilimciler, yapay zeka ve makine öğrenimi uzmanlarına, yazılım ve uygulama geliştiricilerine ve diğer ortaya çıkan görevlere yönelik işe alımlarda yaşadıkları zorluklardan bahsediyor. İşler arasında geçiş yaparken tam bir yetenek eşleşmesine sahip olma ön koşulu bulunmasa da çalışanların uzun

vadede üretkenliği, temel yetkinliklerdeki ustalıklarıyla tespit edilebilir.

İşverenlerin 2025'e kadar ön plana çıkacağını düşündüğü en önemli soft beceriler arasında eleştirel düşünme, analiz ve sorun çözme bulunuyor. Aktif öğrenme, yılmazlık, strese dayanıklılık ve esneklik gibi kendini yönetme becerileri yeni ortaya çıkan becerilerdendir. Geleceğin işleri için ihtiyaç duyulan teknik becerilerse ürün pazarlaması, dijital pazarlama, yazılım geliştirme, işletme yönetimi, veri depolama teknolojileri, bilgisayar ağı, yönetim danışmanlığı, girişimcilik, yapay zeka, veri bilimi, perakende satışlar, teknik destek, sosyal medya, grafik tasarım, bilişim yönetimi ve insan-bilgisayar etkileşimi alanlarındadır.

### PANDEMİNİN ETKİSİYLE PİYASALARDA YAŞANAN ŞOK VE DEVAM EDEN BELİRSİZLİK

2020'nin ilk yarısında emek piyasalarında büyük ve beklenmeyen bir aksama yaşandı. Bu aksamanın bireylerin geçim kaynakları ve ailelerin gelirleri üzerinde ani zincirleme etkileri oldu. Covid-19 salgını emek piyasasındaki var olan eşitsizlikleri derinleştirdi ve 2007-2008 krizinden bu yana istihdamda edinilen kazanımı tersine çevirdi. Covid-19 pandemisinin habercisi olduğu değişiklikler Endüstri 4.0'ın halihazırda tetiklediği uzun vadeli değişiklikleri şiddetlendirdi.

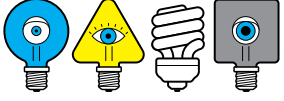
Covid-19'un yayılmasını durdurmaya çalışan önlemler ekonomik faaliyette keskin bir daralmaya, ürün ve hizmetlerine yönelik talepte düşüşle karşı karşıya kalan bazı sektörlerde sermaye harcamalarında belirgin

bir düşüşe yol açtı ve işletmeler ile sektörler üzerinde yeni baskılar yarattı. Tabii bütün şirketler bu durumdan aynı oranda etkilenmedi. Bocalayan şirketler genelde büyük nakit rezervi olmayan şirketler, yani orta veya küçük ölçekli işletmeler veya yeme-içme ile konaklama sektörü oldu. Bazı işletmeler operasyonları uzaktan yürütülebilirken turizm ve perakende gibi yüz yüze temasa ve seyahate bağlı sektörler daha fazla zarara uğradı. İşsizlik ve işe alım oranları Nisan 2020 boyunca önemli sayıda kişinin emek piyasasında işinden edildiğini gösteriyor. Bu sayılar Temmuz 2020'ye kadar olan dönemde olumsuz bir eğilim göstermeyi bırakmış olsa da bu toparlanma coğrafi ve sektörel anlamda eşit dağılmadığı için belirsizliğini sürdürüyor.

### UZAKTAN ÇALIŞMA VE HİBRİT ÇALIŞMA

Endüstri 4.0 ve Covid-19 durgunluğunun bir sonucu olarak büyük ölçüde uzaktan çalışmaya ve e-ticarete geçilmesiyle birlikte dijitalleşme günden güne ilerleme kaydetti, evden çalışma düzenlemelerindeki artış yeni bir pazar yeri yarattı. Ancak Covid-19 krizinde çalışanların ortalama yüzde 44'ü görevlerini uzaktan sürdürebilirken yüzde 24'ü mevcut görevini sürdüremedi. Uzaktan gerçekleştirilebilen işlerin mevcut teorik payı yüksek gelirli ülkelerdeki işlerin yüzde 38'i, üst orta gelirli ekonomilerde işlerin yüzde 25'i, alt orta gelirli ekonomilerde işlerin yüzde 17'si ve düşük gelirli ekonomilerde işlerin yüzde 13'ü olarak tahmin ediliyor.

Burada sektörel farklılıklar önem kazanıyor. Finans ve sigorta ile bilgi ve profesyonel hizmetler sektörlerindeki



## YeniFikir

görevlerin daha büyük bir kısmı uzaktan gerçekleştirilebilirken konaklama ve gıda hizmetleri, tarım, perakende, inşaat, ulaşım ve depolama sektörleri uzaktan çalışmak için daha az fırsat sunuyor. Konaklama ve gıda hizmetleri sektöründe çalışanların yüzde 47'sinin, toptan ve perakende ticaret çalışanlarının yüzde 15'inin ve ulaşım sektöründeki işgücünün yüzde 15'inin işsizlik riskiyle karşı karşıya olduğu öngörülmüyor.

Bu sınırlamalara rağmen işverenlerin uzaktan çalışmaya talebi hızla artıyor. Glassdoor'dan elde edilen içgörüler evden çalışmaya erişimin 2011 yılından bu yana neredeyse iki katına çıktığını gösteriyor. Evden çalışma konusunda en büyük fırsata sahip sektörlerse bilgi teknolojisi ve sigorta endüstrileri: Bu sektörlerdeki çalışanların yüzde 74'ü uzaktan çalışmaya erişimlerinin olduğunu bildiriyor.

### EŞİTLİK VE COVID-19


Covid-19 salgınının getirdiği değişikliklerden en çok etkilenenler büyük oranda halihazırda dezavantajlı olan kişiler ve topluluklar. Altyapısı yetersiz olan bölgelerde yaşayanlar, istihdam beklentileri zayıf olanlar ve gelirleri onlara rahat bir yaşam standardı, sağlık sigortası veya tasarruf sağlamayanlar bu tür kişi ve topluluklara örnek olarak gösterilebilir.

Bazı ülkelerde orantısız şekilde en çok etkilenenler, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) raporlarına göre daha yüksek işsizlik oranlarına sahip olan kadımlar oldu. ABD'de Aralık ve Nisan 2020 ayları arasında kadınların işsizlik oranı yüzde 11'e çıkarken erkeklerde bu rakam yüzde dokuz. Covid-19'un

ABD emek piyasası üzerindeki etkilerini inceleyen ADP Research Institute (ADPRI) işlerinden olan çalışanların genellikle kadın, genç ve düşük ücretli çalışanlar olduğunu gösteriyor.

Bu dönemde bazı çalışanlar mevcut işlerini korurken bazıları emek piyasasına geri döndü, bazıları işten çıkarıldı, bazılarıysa iş değiştirdi. İşinden olduktan sonra emek piyasasına geri dönenler dört grup arasında en yüksek ortalama ücrete, işinden olanlar da en düşük ortalama ücrete sahipler. Ayrıca işini koruyan ve piyasaya geri dönen çalışanlar 40 veya üzeri yaşta olmalarıyla ortalama daha yaşlıyken işten çıkarılanlar genellikle 30'larının ortalarında veya 40 yaşını daha yeni doldurmuş. Örneğin eğitim hizmetlerinde işten çıkarılanlar ortalama 35 yaşındayken işlerini koruyanlar 43'e yaklaşmış durumda. Araştırma sonuçlarına bakarak tüm bu durumları göz önünde bulundurduğumuzda Covid-19 krizinin mevcut eşitsizlikleri daha da derinleştirmesinin oldukça muhtemel görüldüğünü söylemek mümkün.

Geleceğin sunduğu fırsatlar belirsizliğin etrafında şekillense de dün ve bugünü okuyarak geleceğe yönelik öngörülerde bulunmak mümkün. Herkes için kapsayıcı, kendini geliştirmeye olanak tanıyan, verimliliği ve işbirliğini destekleyen bir çalışma ortamı oluşturmak için geleceğin neler getireceğini bilerek ve anlayarak hareket etmek kritik. ☺

 **ARAŞTIRMA HAKKINDA** *The Future of Jobs Report (Ekim 2020) - Dünya Ekonomik Forumu*

### UYGULAMADA

## “Sürdürülebilir Yetenek Yönetimi Ana Stratejiler İçinde Yer Almalı”

*İş dünyası halihazırda muazzam bir dönüşümden geçerken 2020'de yaşadığımız Covid-19 kriziyle hızlanan bu dönüşümün, ekonominin ve iş dünyasının sadece bugünü değil geleceğini de büyük ölçüde etkilediği bir gerçek. Korn Ferry'de kıdemli direktör olarak görev yapan, insan kaynakları ve yetenek yönetimi konusunda uzmanlığa sahip **Sezai Kayaoğlu** ile ülkemizde iş dünyasının geleceği, insan kaynakları uygulamalarını bekleyen dönüşüm, eşitlik ve gelişim hakkında konuştuk. İşte bu söyleşinden öne çıkanlar...*

### **Covid-19 krizi ekonomik etkinlikleri etkilemeden önce Türkiye'de işin geleceğine dair beklentiler nasıldı, şimdi nasıl?**

Öncelikle J. N. Harari'nin “Acil durum zamanlarında getirilen tedbirler kalıcı olur, acil durumların doğası böyledir” sözünü anımsatmak istiyorum. Birçok sektörde alınan önlemlerin ve geçici düzenlemelerin aslında geriye dönmeyebileceğini unutmamalıyız.

Diğer yandan 20 yıl öncesinin aksine artık yeteneklerin daha merkezde yer aldığı, çalışanın tercihlerinin daha belirleyici olduğunu görüyoruz. Bu trend hızlanarak devam edecek. İşin geleceğinde çalışanların ve yeteneklerin önemli olduğunu göreceğimiz bir dönemin arifesindeyiz şu an. Özellikle teknoloji bağlantılı sektörler itici kuvvet olacak.