

TÜSİAD

KÜRESEL PERSPEKTİFTEN SANAYİDE
STRATEJİK İŞGÜCÜ PLANLAMA
VE TÜRKİYE İŞ DÜNYASINA İZDÜŞÜMLERİ

© 2024, TÜSİAD

Yazarlar:

Gözde Yalazı Özbek – Yönetici Ortak – BCG
Anıl Demir – Kıdemli Müdür – BCG
Emrecan Ataoğlu – Müdür – BCG
Levent Kayın – Kıdemli Danışman – BCG
Okan Yıldız – Danışman – BCG

Yayına Hazırlayanlar: Dr. Nurşen Numanoğlu, F. Hazal İnce, Berkay Kekül - TÜSİAD

Kapak Tasarımı: Kadir Yusuf Öztürk - TÜSİAD

İçindekiler

Küresel İşgücünün Beceri ve Yetkinlik Eğilimlerinin Gelişimi	2
Küresel Eğilimlerin Türkiye İşgücü Piyasasına İzdüşümleri	2
TÜSİAD ve BCG İşbirliğinde Gerçekleşen Stratejik İşgücü Planlama Çalıştayı Çıktıları.....	3
Şirketlerin Yaşadığı Sorunlara Çözüm Önerisi: Stratejik İşgücü Planlama.....	4
Stratejik İşgücü Planlama ile Sağlanabilecek Kazanımlar	5

1 Küresel İşgücünün Beceri ve Yetkinlik Eğilimlerinin Gelişimi

Küresel ekonomik dalgalanmalar ve beceri ve yetkinlik talebindeki dönüşümle birlikte “yetenek savaşları” kavramı son otuz yıldır iş dünyasında önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Şirketlerin işgücü talebinde 2020 yılından bugüne %20 ile %100 oranında artış görülmekte¹; bu talebin büyük çoğunluğu ise teknik ve dijital beceri ve yetkinliklerin önemli olduğu iş kolları tarafından yaratılmaktadır. Küresel işgücü piyasalarındaki talep artışının yanı sıra özellikle teknik ve dijital rollerde çalışanların iş değiştirmeye daha açık oldukları görülmektedir. Bilgiye dayalı iş yapan, mühendislik, işletme, ekonomi, strateji, pazarlama gibi beceri ve yetkinlik setlerine sahip çalışanların %24’ü aktif olarak iş aramakta olup bunlardan %59’unun önümüzdeki bir yıl içerisinde iş değiştirmeye açık olduğu belirtilmektedir. Bu durum özellikle teknik rollerde çalışanların diğer rollere kıyasla işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örneğin, yazılım mühendislerinde şirket geneline göre yaklaşık iki kat daha fazla işten ayrılma vakası gözlemlenmektedir².

Araştırmalara göre son yıllarda teknik ve dijital beceri ve yetkinlik ihtiyaçlarının artması nedeniyle **her dört şirketten üçünün beceri ve yetkinlik açığını doldurmakta zorluk çektiği görülmektedir**³. Bu durum, aranan beceri ve yetkinliklere erişimi sürdürülebilir olarak sağlamak isteyen şirketlerin en iyi yetenekleri çekmek ve elde tutmak için güçlü stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. İşgücü piyasasında yeteneğe erişimin kısıtlı olması, çalışanları işe tutundurma zorlukları, beceri ve yetkinlik boşlukları ve yeni yetenekleri çekme konusunda yaşanan güçlükler nedeniyle beceri ve yetkinlik açıklarının kısa ve orta vadede devam edeceği öngörülmektedir. Bu durum, temel olarak İnsan Kaynakları (İK) bölümlerinin odağında olan işgücü yönetim planlaması konusunu CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin ajandalarında "beceri ve yetkinlik yönetimi" başlığı altında, rekabet gücü ile ilişkili olarak stratejik konular arasına taşımıştır.

2 Küresel Eğilimlerin Türkiye İşgücü Piyasasına İzdüşümleri

Küresel ölçekte yaşanan dönüşümler Türkiye’ye özgü dinamikler nedeniyle Türkiye’de faaliyet gösteren şirketleri daha derinden etkilemektedir. Bu çerçevede;

- Türkiye’deki şirketlerin büyüme eğiliminde olmaları şirketlerin nitelikli işgücüne ve teknik beceri ve yetkinliklere olan ihtiyaçlarını artırmakta; bu durum da Türkiye’deki işgücü piyasasını bu yetenekleri çekme konusunda rekabetçi kılmaktadır.
- Türkiye’de küresel ortalamalara kıyasla yüksek seyreden enflasyon ve fiyat dalgalanmaları çalışanların gelirlerini artırma amacıyla daha çok iş değiştirmelerine yol açmaktadır.
- Küresel olarak gözlemlenen işgücü açığı sorununa çözüm olarak gelişmiş ülkelerdeki şirketler uzaktan çalışma imkanı sağlamakta; bu durum gelişmiş ülkelerin Türkiye gibi yüksek potansiyelli işgücüne sahip ülkelerden yetenek çekmesine ve beyin göçüne yol açmaktadır.

Bu dinamiklerin etkisi ile Türkiye’deki **şirketlerin %72’sinin 2023 yılında aradıkları beceri ve yetkinliklere sahip işgücünü bulmakta zorlandıkları** görülmektedir. Özellikle teknik iş gruplarında beklenen yüksek talep artışı (uzman mühendislerde %18, bilişim teknolojilerinde %61, Ar-Ge’de %71, veri ve analitikte %72)⁴ göz önüne alındığında Türkiye’deki şirketlerin işgücü planlamalarını stratejik olarak yönetmeleri kritik bir öneme sahiptir.

¹ OECD işsizlik trendleri araştırması (01-2023)

² ManpowerGroup 2022 Yetenek Kısıtı Anketi

³ BCG analizi (2021-22)

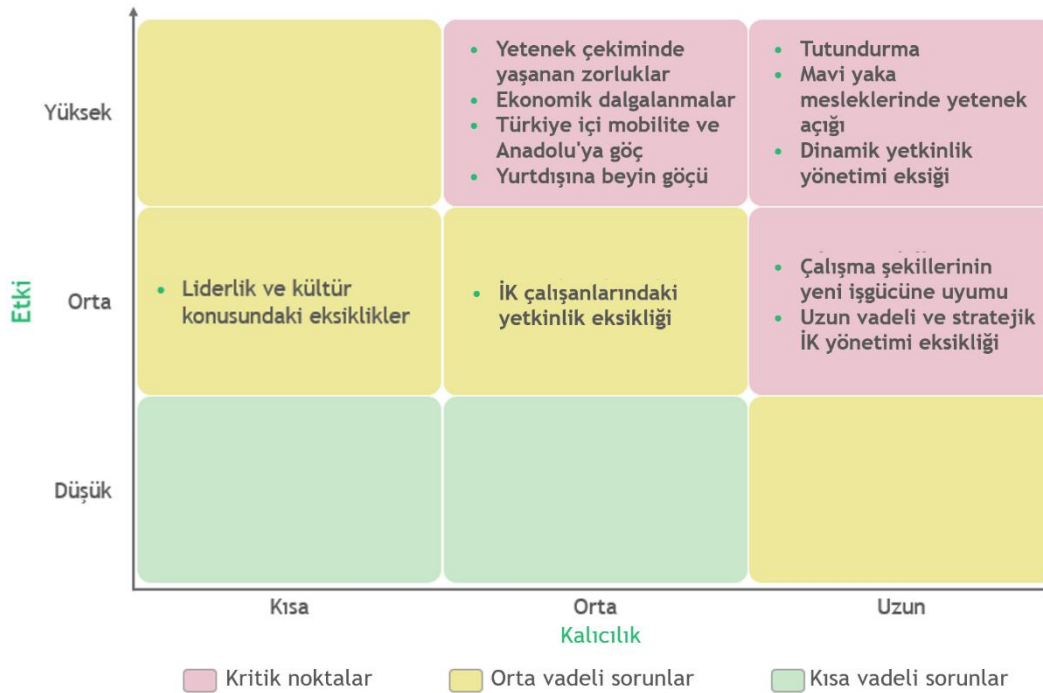
⁴ BCG analizi (2021-22)

Beklenen bu talep artışının yanı sıra Türkiye’deki şirketler artan beyin göçünü de eş zamanlı olarak göz önüne almalıdır. BCG yetenek araştırmasına⁵ göre Türkiye’de beyin göçü ağırlıklı olarak teknoloji yetkinliği gerektiren iş kollarında gözlemlenmektedir. İstanbul özelinde yurtdışından gelen ve yurtdışına göç eden çalışanlar arasındaki fark hesaplandığında 2022 ve 2023 yılları arasında genel işgücünde %27, teknik beceri ve yetkinliklerde ise %47 açık görülmektedir. Yurt dışına giden çalışanların bu kararlarında daha yüksek gelir (taşınılan ülkeye göre farklılık göstermekle birlikte Türkiye'ye kıyasla %200-%300'lere varan oranlarda), daha iyi yaşam standartları, iş-yaşam dengesi ve güvenlik etkenleri önemli rol oynamaktadır. Önümüzdeki dönemde **Türkiye’deki şirketlerin özellikle mevcut yetenekleri tutundurma yönündeki stratejilerini bu dinamiklere göre kurgulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır.**

3 TÜSİAD ve BCG İşbirliğinde Gerçekleşen Sanayide Stratejik İşgücü Planlama Çalıştayı Çıktıları

Türkiye ekonomisinin çeşitli sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerin İK dahil olmak üzere işgücü planlamalarından sorumlu yöneticilerinin katılımıyla TÜSİAD ve BCG işbirliğinde, MEXT ev sahipliğinde 7 Aralık 2023 tarihinde, Türkiye işgücü piyasasındaki ana sorunların değerlendirildiği **Sanayide Stratejik İşgücü Planlama Çalıştayı** gerçekleştirilmiştir. Çalıştayda stratejik işgücü planlama metodolojisi üzerinden katılımcıların şirketlerini etkileyen ana sorunlar belirlenmiş; bu sorunların şirket performansına etkisi ve kalıcılığı küresel ve yerel eğilimler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

İşgücü planlamasında öne çıkan kritik noktalar



Çalıştayda öne çıkan konular üç ana başlık altında özetlenmektedir:

1. **Yetenek ihtiyacını yönetmek:** Şirketler stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan nitelikli işgücünü çekme ve tutundurmanın yanı sıra işten ayrılmalardan kaynaklı yetenek açığını karşılayabilmelidir.

⁵ BCG İş Gücünün Geleceği, Göç Veritabanı

2. **Yetenek mobilitesini yönetmek:** Şirketler hem beyaz hem mavi yaka işgücünde gerek Türkiye içinde farklı şehirlere gerekse yurtdışına beyin göçünün etkilerini yönetebilmelidir.
3. **Geleceğe hazır bir liderlik, kültür ve İK bakış açısı:** Kritik noktaların çözümü için gerekli liderlik kültürü ve stratejik İK bakış açısı yerleşmeli; işgücü bağlantılı problemleri öngörebilen, dinamik bir İK yönetimi yapısına geçilmelidir.

4 Şirketlerin Yaşadığı Sorunlara Çözüm Önerisi: Stratejik İşgücü Planlama

Stratejik işgücü planlama (SİP) kurumsal stratejiyi İK stratejisiyle ilişkilendirerek uzun vadeli bir bakış açısıyla beceri ve yetkinlik açıklarını ortaya çıkarmayı ve yönetsel tahminler yapmayı amaçlamaktadır. Sınırlı bir kaynak olan yeteneğin yönetiminin iş planları üzerindeki etkisi dikkate alındığında SİP iş stratejilerini sorgulamak ve bunlara uyum sağlamak için önemli bir metot olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım şirketlerin yetenek gelişim yollarını yeniden düşünmelerine, gelecekteki gereksinimlere uygun beceri ve yetkinliklere sahip çalışanları işe almalarına ve işgücü yapılarını gözden geçirmelerine olanak sağlamaktadır.

İş dönüşümleri ve şirket büyümeleri sırasında ortaya çıkan yeni roller yan sıra mevcut rollerin değişen beceri ihtiyaçları SİP çalışmalarının önemini artırmaktadır. Şirketler SİP metodolojisiyle her rol için ana becerileri ve bu becerilerin zamanla nasıl değişeceğini analiz ederek gelecekteki gereksinimlerini planlamak için temel bilgileri elde edebilmektedir.

SİP çalışması altı temel adımdan oluşmaktadır:

1. **İş ailelerinin belirlenmesi:** Organizasyonel ve hiyerarşik yapıdan bağımsız olarak beceri, yetkinlik ve roller arasındaki geçişkenlik ışığında çalışanların iş ailesi ve iş ailesi gruplarına ayrılması
2. **İşgücü talebinin belirlenmesi:** Şirketin stratejik hedefleri doğrultusunda iş ailelerinde talep artışına sebep olan değişkenlerin (üretim hacmi, ciro, proje sayısı gibi) belirlenmesi ve ileri yönlü talep tahmininin yapılması
3. **İşgücü arzının belirlenmesi:** Geçmiş yıllardaki işten ayrılma eğilimleri incelenerek ileriye yönelik işgücü arzının tahminlenmesi
4. **İşgücü açığı ve fazlasının belirlenmesi:** Arz ve talep arasındaki fark ile ortaya çıkan yetenek açıkları ve varsa fazlalarının hesaplanması
5. **İK aksiyonlarının belirlenmesi:** Ortaya çıkan yetenek açıklarını adreslemek için gerekli İK aksiyonlarının planlanması
6. **SİP yönetim süreçlerinin belirlenmesi:** SİP sürecini sürekli ve sürdürülebilir kılmak için şirket dinamiklerine uygun bir yenileme süreci ve yönetim mekanizması oluşturulması

Stratejik işgücü planlama çalışmasının 6 temel adımı



SİP çalışması şirketler için dört temel çıktısı aşağıda listelenmektedir:

- 1. İş ailesi ağacı:** Organizasyon yapısından bağımsız olarak mevcut beceri ve yetkinliklerin iş aileleri ve iş ailesi gruplarına ayrılması sonucunda şirket içerisindeki beceri ve yetkinlik setlerine bütüncül bir bakış açısı ile yaklaşma fırsatı yaratılır.
- 2. Beceri ve yetkinlik kataloğu:** Şirket için kritik olan beceri ve yetkinlikler ile gelecekte ihtiyaç duyulması öngörülen beceri ve yetkinlik gruplarının belirlenmesini ve dinamik olarak yönetilmesini sağlayan katalog oluşturulur.
- 3. İşgücü talebi:** Şirket stratejileri ve büyüme hedefleri doğrultusunda iş ailesi bazında talep yaratacak değişkenler yanı sıra bu hedeflerin büyümesi halinde gereken yetenek talebi artışı belirlenir.
- 4. İşgücü arzı:** Şirket içerisindeki işten ayrılma oranları ve iş ailesi bazında işten ayrılma eğilimleri göz önüne alınarak yetenek açıkları tahminlenir.

SİP çıktıları ilk olarak şirketlere işgücü ihtiyaçlarını uzun vadeli olarak tahminleme imkanı sunmaktadır. Bu tahmin kısa vadeli ve kesin işe alım planları yapmaktan ziyade ileriye dönük stratejik planlamalara ve İK inisiyatiflerine bir girdi oluşturmak için değerli bir araçtır. Şirketler SİP çıktıları kullanarak kritik beceri ve yetkinliklerin belirlenmesi, beceri ve yetkinlik gelişim programlarının oluşturulması, işe alım ve tutundurma stratejilerinin tasarlanması gibi önemli İK aksiyonlarını uzun vadeli olarak planlayabilme imkanına sahip olmaktadır.

5 Stratejik İşgücü Planlama ile Sağlanabilecek Kazanımlar

Şirketlerin SİP metodolojisini uygularken dört konuya dikkat etmeleri gerekmektedir:

- Stratejik rehber olarak SİP kullanımı:** İşgücü planlama stratejisi şirketlerin gereksinim duyduğu beceri ve yetkinlikleri ortaya koymak üzere farklı senaryolar üzerinden geliştirilmelidir. Özellikle yüksek oranda çalışanın işten ayrıldığı şirketler çalışan deneyimi ve bağlılığına yönelik önerilerini, yetenek hedeflerini ve şirket kültürünü gözden geçirmelidir. Ayrıca yüksek işe alım çabasına gereksinim duyan şirketler için İK ekiplerini desteklemek amacıyla İK'nın dijitalleşmesi ve işveren markası yaratılması gibi işe alım girişimleri önceliklendirilmelidir.

- **Doğru beceri, yetkinlikler ve iş rolleri:** Gelecekte değişebilecek yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde geniş bir beceri kümeleri kataloğu tasarlanmalıdır. İşgücü piyasalarındaki değişimler takip edilmeli ve mevcut yeteneklerden değer elde ederek şirketlerin rekabet gücü artırılmalıdır.
- **Açık yönetim ve dijital araçlarla destekleme:** Etkili bir SİP süreci için rollerin açıkça tanımlanması ve sorumlulukları belirli, özel bir İK ekibinin koordinasyonu kritik önem taşımaktadır. Süreç ilk uygulamadan itibaren sürekli olarak izlenmeli, güncellenmeli ve ihtiyaç olması halinde iyileştirilmelidir. İK ekibi stratejik senaryoların etkisini test etmek için esnek araçlarla desteklenmelidir. Sürecin güncelliğinin korunması için dijitalleşmiş SİP araçlarının periyodik olarak kullanılması kritik önem taşımaktadır.
- **Birleşik metodoloji:** Farklı iş kollarındaki beceri ve yetkinlik açıklarını ve ortak zorlukları anlamak için birleşik bir metodoloji benimsenerek şirketin genel beceri ve yetkinlik yönetimi bütüncül olarak ele alınmalıdır.

Küresel işgücü piyasalarındaki dalgalanmalar nedeniyle işverenlerin aradıkları beceri ve yetkinliklere ulaşmada karşılaştığı zorlukların uzun vadede devam etmesi öngörülmektedir. Buna bağlı olarak Türkiye’de beyin göçünü artıran faktörler şirketlerin büyüme eğilimiyle birleşerek özellikle teknoloji bağlantılı işlerde yetenek açıklarını belirginleştirmektedir. Şirketlerin işgücü ihtiyaçlarını iş stratejileriyle uyumlu hale getirmeleri ve stratejik işgücü planlamasını üst yönetim seviyesinde önceliklendirmeleri kritik önem taşımaktadır.

Teşekkürler

TÜSİAD ve BCG işbirliğinde, MEXT ev sahipliğinde 7 Aralık 2023 tarihinde Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grubu başta olmak üzere TÜSİAD üye ve temsilcilerinin bir araya geldiği **Sanayide Stratejik İşgücü Planlama Çalıştayı** katılımcılarının listesi aşağıda sunulmuştur. Kendilerine katılımları ve bu raporun oluşturulması sırasında sundukları çeşitli katkılardan ötürü teşekkür ederiz.

İsim ve Soyisim	Şirket	Unvan
Alper Gazioğlu	Renault	İnsan Kaynakları İşletme Müdürü
Ayşe Süel	Socar	Entegre İnsan Kaynakları Hizmetleri Grup Direktörü
Betül Çorbacioğlu	Mercedes Benz Türk	İnsan Kaynakları Direktörü
Ceyda Yazıcı	Ode Yalıtım	İnsan ve Kültür Direktörü
Defne Başocakçı	Index Grup	İnsan Kaynakları Direktörü
Demet Tansuğ Akkuzu	Akçalı Boya	İnsan Kaynakları Müdürü
Derya Dönmez	Turkcell	Organizasyonel Dönüşüm Direktör Yardımcısı
Doruk Atıl	HKTM	İnsan Kaynakları ve Akademi Müdürü
Ebru Sayın	Akçalı Boya	İnsan Kaynakları Kıdemli Uzmanı
Ece Akın Armutak	MEXT	Sürdürülebilirlik ve İnovasyon Müdürü
Efe Erdem	TÜSİAD	Yeni Nesil Sanayi Çalışma Grubu Başkanı
Emre Bülbül	Borçelik	Teknik Akademi ve Kalite Sistemi Müdürü
Ergun Benan Arseven	Moroğlu Arseven Hukuk	Avukat - Ortak
Eylül Bayrak	ÇEİS	Müşavir Avukat
Fikret Çıbıkkol	Teksan	İnsan Kaynakları Direktörü
Filiz Güler	Tekfen Holding	Strateji ve İş Geliştirme ve Yatırımcı İlişkileri Direktörü
Fusun Çelik	KoçZer	İnsan Kaynakları Direktörü
Güner Demirural	Ford Otosan	Büyüme ve Ticarileşme Mükemmellik Merkezi Lideri
Hande Hepşen Diyar	Bank of Bahrain and Kuwait (BBK)	Kıdemli İlişki Bankacısı-Direktör
Melike Dinçer Saygı	Tofaş	İşe Alım ve Yetenek Yönetimi Yöneticisi
Murat Kayaalp	Dorçe Prefabrik ve İnşaat	İcra Kurulu Üyesi
Nihan Alhan	Borusan Boru	İcra Kurulu Üyesi - İnsan ve Sürdürülebilirlik
Nursel Ölmez Ateş	Borusan Holding	İnsan Kaynakları Direktörü
Oğuz Tiryaki	Akçalı Boya	Fabrika Müdürü
Onur Ortatepe	Anadolu Isuzu	İnsan Kaynakları Direktörü
Özge Özbay	Sun Tekstil	İnsan Kaynakları Grup Müdürü
Serap Uzunoglu	Klaus Miller	Mali İşler Müdürü
Seray Kerimak	Turkcell	İK Mükemmellik Merkezi Direktörü
Tunç Atıl	HKTM	Yönetim Kurulu Başkanı
Tümay Solak	Enerjisa Enerji	İnovasyon Müdürü
Zehra Ürel	Temsa	İnsan Kaynakları Müdürü
Zeynep Gamze Erdem	Türk Traktör	Eğitim ve Gelişim Ürün Lideri
Zühre Işlak	Ford Otosan	Öğrenme ve Gelişim Lideri

