





# KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği: Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020

## Temel Bulgular

KPMG – İnsan ve Değişim Yönetimi Danışmanlığı  
Ekim 2020



# Anket katılımcıları

1,288

İK Profesyoneli

%33

C-Seviye (CEO/CHRO)

%29

İK GMY/Direktörleri

%20

Kıdemli İK Müdürleri

%19

Diğer

59

Ülke

%30

Amerika

%40

EMEA

%30

ASPAC

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği  
Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Değişen iş gücü

Önümüzdeki 12-24 ayda...

%39'u

**Uzaktan  
çalışmaya devam  
edecek**



Onda 3'ten fazlasının becerileri  
yeniden yapılandırılacak (*reskilling*)



Onda 2'si atılacak

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Değişen iş gücü

10'da 3'ten

Fazlasının  
becerilerinin  
**yeniden**  
**yapılandırılma**  
ihtiyacı olacak



**%35**

**Genel ortalama**

**%41**

**Devlet ve Kamu**

**%40**

**Eğitim & Kar amacı  
gütmeyen kurumlar**

**%40**

**Konaklama & Eğlence**

**%38**

**Finansal hizmetler**

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Değişen iş gücü

**%39'u**  
**uzaktan**  
**çalışmaya**  
devam edecek

**%39**

**Genel ortalama**

**%54**

**Profesyonel ve  
ticari hizmetler**

**%48**

**BT ve ileri teknoloji**

**%46**

**Medya**

**%45**

**Finansal servisler**

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Değişen iş gücü



Her 10 çalışanın 2'si muhtemelen atılacak

%17

Genel ortalama

%24

Konaklama ve eğlence

%21

Perakende

%21

Altyapı

%18

Medya ve telekomünikasyon

%18

Tüketici ürünleri

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# İK'nın en önemli değer yaratan unsur olma zamanı



%70'e yakın

## İK profesyoneli inanıyor ki:

Gelecek sorunlara daha etkili çözümler üretebilmesi için İK fonksiyonunun yeniden yapılandırılması ve bir dönüşüm yaşaması gerekiyor

%45'ine göre

İK, değer faktörü olmaktan çok, hala büyük ölçüde «uygulayıcı/admin» olarak görülmektedir

%49'una göre

Kurumlarındaki İK, gelecekteki iş gücünü hedeflemek ve işe almak için veri ve analitiği kullanma konusunda yeterlidir

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.



# Öncü İK Profesyonelleri meydan okumayı benimsemekteler.

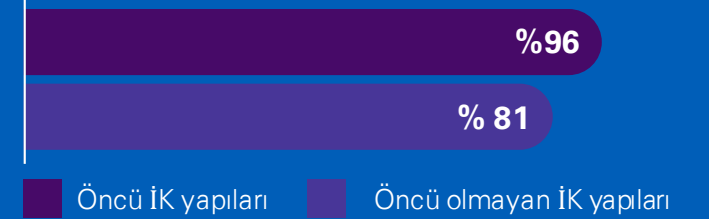
## «Öncü İK»

Alışılan düzenlerde kırılanlıkların gözlemlendiği bir dünyada, geleceğe yönelik rotalarını çizmek için entegre ve karşılıklı olarak birbirlerinden beslenerek güçlenen yeteneklere odaklanan İK kuruluşları

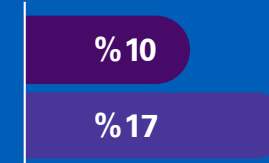
Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği  
Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



%96'sı kurumlarının büyüme beklentilerine güvenirken; öncü olmayan kurumlarda bu oran %81'dir



İK yapıları öncü olan kurumlar diğer kurumlara oranla daha az işten çıkarma yapmayı planlıyor



## Yeni gerçekliğe geçiş süreci

### Reaksiyon

Karşılaşılan zorluklar karşısında yetenek riskini yönetmek

### Dayanıklılık

Belirsiz zamanlarında mevcut durumla baş edebilmeleri için yöneticileri ve çalışanları eğitmek

### Toparlanma

Mevcut durumu kabullenip yeni fırsatları belirlemek

### Yeni Gerçeklik

Yeni dünyaya adapte olmak

# İK önceliklerindeki değişimler

## En önemli 3 öncelik

2019

%49

Kapsamlı bir iş stratejisiyle uyumlu kurum kültürünün oluşturulması

%41

Daha iyi bir çalışan deneyimi tasarlamak

%38

Kurumda değer yaratacak yeni yollar keşfetmek

2020

%47

Çalışanların deneyimlerini ve refahlarını korumak üzere adımlar atmak

%38

Liderlerin uzaktan çalışmayı destekleyici bir şekilde yeni yönetim ve liderlik becerileri geliştirmelerine yardımcı olmak

%34

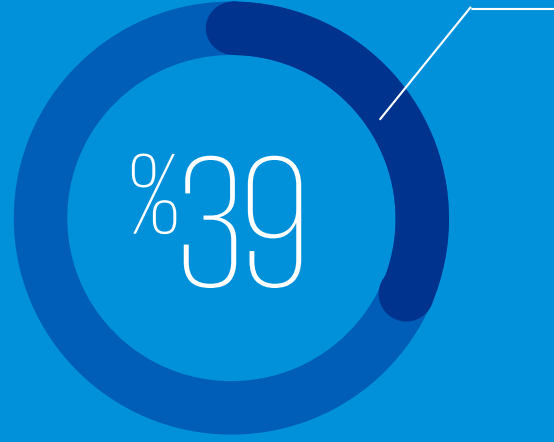
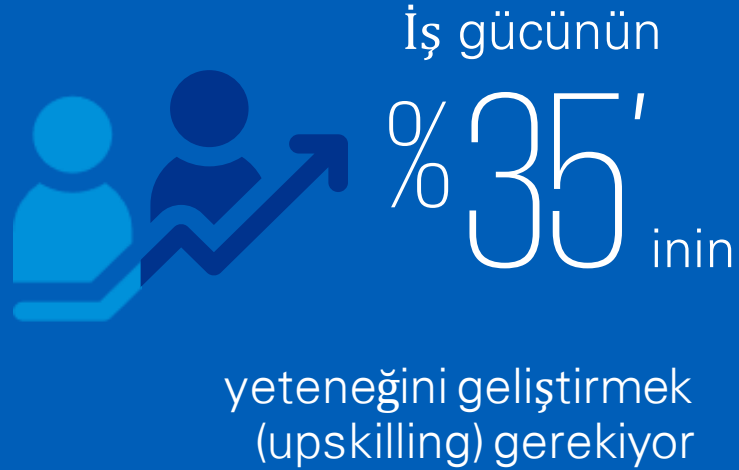
Dijital düşünce yapısı, sanal ortamlarda çalışma ve çeviklik gibi konuları ön plana çıkarmak için kurum kültürünü yeniden oluşturmak ya da geliştirmek

Kaynak: KPMG İnsan Kaynaklarının Geleceği Yeni Yeteneklilik Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative (“KPMG International”). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Geleceğin iş gücünü şekillendirme



Öncü İK profesyonellerin **%39'u**, **COVID-19 sonucu değişen kurum gereksinimlerini karşılamak** için öncelikleri arasında çalışan yeteneklerini geliştirmek ve onlara yeni yetenekler kazandırmak olduğunu belirtiyor. Öncü olmayan İK profesyonelleri için bu oran %29'dur



Anket katılımcılarının **%72'si**, **geleceğin iş gücünü oluştururken** çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmayı ve mevcuttaki yeteneklerini geliştirmeyi gelecek 12-24 ay için en önemli faktör olarak gördüklerini belirtirken, sadece %33'ü bunu uygulamanın kolay olduğunu düşünüyor

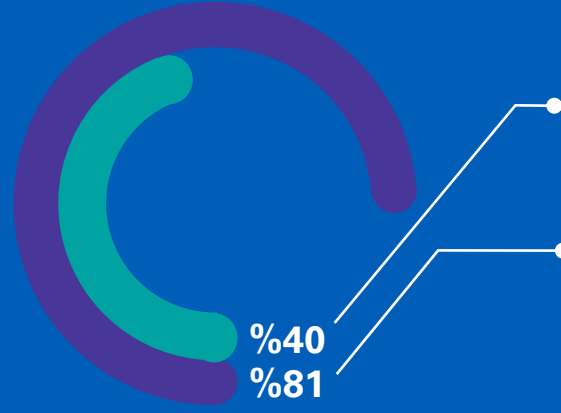
Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Sanal dünyayı kucaklama

## Verimlilik ölçümünde kullanılan geleneksel yöntemler artık etkili değil



Anket katılımcılarının **%40'**ı, ağırlıklı olarak uzaktan çalışılan bu süreçte İK fonksiyonları için en önemli olan üç yetkinliğin arasında **performansı ve verimliliği yönetebilmenin** olduğunu düşünüyor. Öncü İK yapılarında bu olan **%47**'yi buluyor

Anket katılımcılarının **%81**'i iş gücünün ağırlıklı olarak uzaktan çalışmaya kaymasıyla birlikte **verimlilik ve performans metriklerinin yeniden gözden geçirilmesi** gerektiğini düşünüyor

## İK fonksiyonunun yatırım öncelikleri, çalışanların uzaktan çalışabilmesini sağlamaya odaklanacak şekilde değişti.

2020

Yeni veya güncellenen öğrenme ve gelişim platformları

%54

Uzaktan çalışmayı destekleyen sanal çalışma teknolojileri

%53

Kurumsal hizmet yönetimi

%49

2019

İK analitiği

%23

Özel uygulama geliştirmeleri

%16

Yeni veya güncellenen öğrenme ve gelişim platformları

%14

Kaynak: İK'nın Geleceği 2020: Nasıl Bir Yol İzliyorsunuz?, KPMG, 2019

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# Çalışan Deneyimi & Kültürü



Anket katılımcılarının

**%47**'si

'Çalışan deneyimi ve refahını güvenceye alma'yı (ör., çalışanların evlerinde uygun çalışma ortamına sahip olması veya COVID-19'a maruz kalabileceği ortamlarda çalışan kişilere koruyucu ekipman sağlanması) önümüzdeki 12-24 ay boyunca en önemli öncelikleri olarak belirtmişlerdir



Anket katılımcılarının

**%89**'una göre

kurumsal hedef ve değerler, COVID-19 ile başa çıkmadaki durumlarını belirleyen temel bir faktör



Anket katılımcılarının

**%34**'si

Covid-19'un zorlukları ile başa çıkıp yeni gerçekliğe geçerken dijital bakış açısını, sanal ortamda çalışmayı ve çevikliği vurgulayan bir kültürü oluşturmanın ya da daha da geliştirmenin önemli olacağını düşünüyor

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.

# İş gücü analitiği / teknoloji sağlayıcılar



Öncü İK profesyonellerinin

%98'i

geleceğin iş gücünü belirlerken veri analizi ve analitik uygulamalarının İK departmanlarında ileri seviyelerde kullanıldığını belirtirken, bu oran öncü olmayan İK profesyonellerinde %44'tür



Öncü İK profesyonellerinin %39'u ileri yapay zeka teknolojileri, makine öğrenmesi ve benzeri teknolojilere yatırım yapacaklarını öngörürken, bu oran öncü olmayan İK profesyonellerinde %31'dir

Kaynak: KPMG İnsan Kaynakları'nın Geleceği-Yeni Gerçeklik Özel Araştırması 2020



© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"). KPMG International provides no client services and is a Swiss entity with which the independent member firms of the KPMG network are affiliated. All rights reserved.



[kpmg.com/socialmedia](https://kpmg.com/socialmedia)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. | CREATE. CRT129186A