

DEĞİŞEN VE GELİŞEN DÜNYADA GELECEĞİN İŞLERİ VE ÇALIŞAN BECERİLERİ

Doç. Dr. Nuray Karapınar [Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü

Teknolojik gelişme ve yenilikler ile küresel ve demografik zorluklar çalışma, öğrenme, toplumda yer alma ve günlük yaşantımızı sürdürme şeklimizi değiştiriyor. Yeni ve öncü teknolojiler, küresel ısınma, çevre ve ekosistemdeki bozulma, hammadde kıtlığı, değişen tüketici beklentileri gibi etmenlerle işlerin ve mesleklerin geleceği değişiyor.

Yoğun bir hareketlilik ve büyük bir dönüşüm yaşanan iş gücü piyasasında işlerin geleceği değişirken bu işleri icra edecek kişilerin sahip olması gereken beceri ve yetenekler de doğal olarak farklılaşıyor. Yapay zekâ, robotik ve otomasyon gibi endüstrinin olmazsa olmazı olan teknolojiler ile birlikte küresel ve demografik zorluklar çalışanları becerilerini geliştirmeye ve yeni beceriler kazanmaya zorluyor. Bu yazıda işlerin/mesleklerin ve becerilerin geleceğine dair bulguları sizlerle paylaşıyoruz. Ayrıca iş gücü piyasasında yer alabilmek için kendimizi nasıl donatmalıyız konusuna değinirken geleceğin çalışan beceri seti hakkındaki gelişmelere de yer veriyoruz.

İş gücü piyasasındaki işler/meslekler ve çalışan becerilerindeki bu değişimin ve dönüşümün farkındalığının okuyucularımıza eğitim ve kariyer planlamasında katkı sağlayacağını umuyoruz.





İşlerin Geleceği Raporu

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2016 yılından beri iki yılda bir yayınladığı, "İşlerin Geleceği Raporu" iş ve becerilerin gelecek 5 yıl içinde nasıl değişebileceğini gösteriyor. Rapor iş gücü piyasasındaki dönüşüme dair genel bir bakış sunarken iş dünyasının piyasayı nasıl yönlendirebileceğini de öngörüyor.

"2023 İşlerin Geleceği Raporu", dünyanın en büyük işverenlerinin 2023-2027 döneminde iş trendleri

ile ilgili beklentilerini öğrenmek için yapılan anketin sonuçlarını gösteriyor. Anket, büyük değişimler (makro trendler), bu değişimlerin işler üzerindeki etkisi, kişilerin sahip olması ya da öğrenmesi gereken yeni beceriler ve işletmelerin kullanmayı planladığı iş gücü dönüştürme stratejileri hakkındaki soruları kapsıyor. 2022 sonu ve 2023 erken döneminde gerçekleştirilen bu anketin, konuya, coğrafyaya ve sektöre göre şimdiye kadarki en kapsamlı anket olduğu belirtiliyor. Rapor, dünyanın dört bir yanındaki 27 farklı iş sektöründen ve 45 ekonomi grubunda toplu

olarak 11,3 milyondan fazla işçi çalıştıran 803 kuruluşun tamamından alınan verileri sunuyor.

Ayrıca, konuyla ilgili olarak, Dünya Ekonomik Forumu'nun İş Girişimi (<https://initiatives.weforum.org/jobs-initiative/home>) internet sitesinde açıklanan verilere göre:

- Bugünün işlerinin %23'ünün önümüzdeki beş yıl içinde değişeceği, bazı işlerin büyüyüp bazılarının azalacağı öngörülüyor.
- Ülkelerin %92'si beceri boşluklarını veya yetenekleri artık

cezbedememeyi iş dönüşümünün önündeki en büyük engel olarak görüyor.

► Çalışma süresinin %62'sinin dil tabanlı görevler içerdiği ve üretken yapay zekâdan etkilenmeye açık olduğu belirtiliyor.

► Önümüzdeki beş yıl içinde çalışan becerilerinin %44'ünün yıkıcı bir dönüşüme uğrayacağı tahmin ediliyor.

► Son 20 yılda ise düşük gelirli ülkelerde yüksek gelirli ülkelere göre %50 daha fazla işçi istihdam edildiği belirtiliyor.

İşlerin Dönüşümünü ve İstihdamı Etkileyecek Makro Trendler

İşlerin dönüşümünde etkili olan makro trendler arasında ilk üç sırada teknolojinin benimsenmesi, dijitalleşme, çevre, sosyal ve yönetim standartlarının uygulanmasının yaygınlaşması yer alıyor. Teknolojinin benimsenmesinin ve yeni nesil teknolojilerin kullanımının, önümüzdeki beş yıl içinde iş dönüşümünün önemli bir itici gücü olmaya devam edeceği anlaşılıyor. Ankete katılan kuruluşların %85'inden fazlası, yeni ve öncü teknolojilerin daha

fazla adaptasyonunun ve dijital erişimin yaygınlaşmasının, kuruluşlarındaki dönüşümde etkili olacağını belirtiyor.

İklim krizi, çevre ve ekosistemlerdeki bozulma gibi küresel zorlukların sonuçları ile yüzleşmeye başladığımız günümüzde, işlerin dönüşümünde etkili ilk üç makro trend arasında Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) standartlarının daha yaygın bir şekilde uygulanmasının da yer

alması şartı olmasa gerek. Çünkü şirketler artık dünyayı, çevreyi, doğayı ve insanı düşünen sorumlu ve sürdürülebilir iş yapmaya çok daha önem veriyor.

İşlerin dönüşümünde bu üç makro trendi takip eden en etkili diğer trendler ise artan yaşam maliyeti ve yavaş ekonomik büyüme ile makroekonomik eğilimlerdir. Yani, para kazanma ve harcama durumumuz ile ekonominin genel durumu da

Makro Trendler

Kuruluşların Oranı (%)

Yeni ve öncü teknolojilerin adaptasyonunda artış	86
Dijitale erişimin yaygınlaşması	86
Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) standartlarının daha yaygın uygulanması	81
Tüketiciler için yaşam maliyetinin yükselmesi	75
Daha yavaş bir ekonomik büyüme	73
Yeşil dönüşümü kolaylaştıracak yatırımlar	69
Tedarik kıtlığı ve/veya girdi maliyetlerinin yükselmesi	69
Tüketicilerin toplumsal konularda artan duyarlılığı	68
Tüketicilerin çevre konularında artan duyarlılığı	68
İklim değişikliği kaynaklı yatırımlar	65
Tedarik zincirlerinin daha fazla yerelleşmesi	60
Teknoloji ve veri kullanımında daha sıkı hükümet düzenlemeleri	59
Gelişmiş ve yükselen ekonomilerde toplumun yaşlanması	52
Gelişen ve büyüyen ekonomilerde demografik temettü (kazanç)	50
Artan jeopolitik ayrışmalar	48
COVID-19'un devam eden etkileri	43

iş dünyasında nelerin popüler olacağını ve nasıl çalışılacağını etkiliyor.

Yeşil dönüşümü yönlendirmek için yapılan yatırımların etkisi, en etkili altıncı makro trend olarak değerlendirilirken, arz kıtlığının yani hammaddeye erişimin zorlaşmasının yanı sıra tüketicilerin sosyal ve çevresel konularda değişen beklentilerinin de işlerin dönüşümünde önemli etkiye sahip olduğu görülüyor.

COVID-19 salgınının devam eden etkisi, artan jeopolitik ayrışmalar ve gelişmekte olan ekonomilerdeki demografik temettü (kazanç) eğilimleri yani gelişen ülkelerdeki iş gücüne katkısı olan genç nüfusun diğer ülkelere göre daha fazla olması, makro trend sıralamasında alt sıralarda kalsa da şirketlerin neredeyse yarısı tüm bu etkilerin önümüzdeki beş yıl içinde işlerde dönüşümü yönlendirmesini bekliyor.

Makro Trendlerin İş Pozisyonu (Yeni İş İmkânları) Oluşturma ve Azaltma Etkileri

Ankete katılan kuruluşlar her bir makro trendin istihdama olumlu ve olumsuz etkileri olacağını belirtiyor. Örneğin, çevresel, teknolojik ve ekonomik trendler, iş pozisyonu oluşturan ve azaltan en etkili makro trendlerdir. Ankete katılan kuruluşlar listelenen makro trendler arasından, işletmelerin yeşil dönüşüme geçişini kolaylaştıran yatırımların, ESG standartlarının daha yaygın bir şekilde uygulanmasının ve tedarik zincirinin daha yerel hâle gelmesinin en güçlü net iş

pozisyonu oluşturma etkisine sahip makro trendler olduğunu tahmin ediyor. Gelişmekte olan ve yükselen ekonomilerde iklim değişikliğine uyum yatırımlarının ve demografik temettünün iş imkânı oluşturma potansiyelinin yüksek olduğu anlaşılıyor. Yeni ve öncü teknolojilerin daha fazla adaptasyonu ve artan dijital erişim yoluyla teknolojik ilerlemenin, ankete katılan şirketlerin yarısından fazlasında istihdam artışına yol açması bekleniyor ve kuruluşların beşte birindeki beklenen işten çıkarma ile dengeleniyor.

Makro trendler arasında daha yavaş ekonomik büyüme, arz kıtlığı, artan girdi maliyetleri ve tüketiciler için artan yaşam

Azalan pozitif etki sırası	Yeşil dönüşümü kolaylaştıracak yatırımlar
	Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) standartlarının daha yaygın uygulanması
	Tedarik zincirlerinin daha fazla yerelleşmesi
	İklim değişikliği kaynaklı yatırımlar
	Gelişen ve büyüyen ekonomilerde demografik kazanç
	Yeni ve öncü teknolojilerin adaptasyonunda artış
	Tüketicilerin çevre konularında artan duyarlılığı
	Dijital erişimin yaygınlaşması
	Tüketicilerin toplumsal konularda artan duyarlılığı
	Teknoloji ve veri kullanımında daha sıkı hükümet düzenlemeleri
Artan negatif etki sırası	Gelişmiş ve yükselen ekonomilerde toplumun yaşlanması
	Artan jeopolitik ayrışmalar
	COVID-19'un devam eden etkileri
	Artan yaşam maliyeti
	Tedarik sıkıntısı ve/veya girdi maliyetlerinde artış
Daha yavaş küresel ekonomik büyüme	

Yeni ve Öncü Teknolojilerin Adaptasyonunun İşlerin Dönüşümüne ve İstihdama Etkisi

Makro trendler arasında yeni ve öncü teknolojilerin adaptasyonu hem işlerin dönüşümüne hem de istihdama etkileri bakımından ilk sıralarda yer alıyor. Peki, nedir bu teknolojiler?

Büyük veri analitiği, iklim değişikliği ve çevre yönetimi teknolojileri ile şifreleme ve siber güvenliğin iş büyümesinin en güçlü itici kuvvetleri olması bekleniyor.

Tarım teknolojileri, dijital platformlar ve uygulamalar, e-ticaret ve dijital ticaret ve yapay zekânın tümünün işgücü piyasasında önemli çalkalanmaya yol açması bekleniyor. İki teknoloji dışında, insansı robotlar ve insansı olmayan robotlar, diğerlerinin önümüzdeki beş yıl içinde yeni iş pozisyonu oluşturmaları bekleniyor.

Kuruluşların gelecek 5 yıl içinde benimsemeyi düşündükleri teknolojiler arasında ilk sıraları dijital platformlar ve uygulamaları, eğitim ve iş gücü geliştirme teknolojileri ve büyük veri analitiği yer alıyor. Anket sonuçları dijital ticaretin daha da yaygınlaşacağını gösteriyor. Dijital platformlar ve uygulamalar, ankete katılan kuruluşlar tarafından



maliyeti beklenen net iş kaybının üç temel itici gücü olarak görülüyor.

İşverenler ayrıca, artan jeopolitik bölünmelerin ve COVID-19 salgınının devam eden etkileri

konusunda ikiye bölünmüş durumda; bazıları bu durumun işler üzerinde olumlu etkisi olacağını düşünürken, diğerleri olumsuz etkiler bekliyor. Bu durum da işgücü piyasasında çalkalanmaya/bozulmaya yol açabilir.

benimsenmesi en muhtemel teknolojiler ve şirketlerin %86'sı bunları önümüzdeki beş yıl içinde operasyonlarına dahil etmeyi bekliyor. E-ticaret ve dijital ticaretin işletmelerin %75'i tarafından benimsenmesi bekleniyor. Yeni ve öncü teknolojilerden büyük veri, bulut bilişim ve yapay zekâ teknolojileri benimsenme olasılığı yüksek teknolojiler arasında. Kuruluşların %81'i, 2027 yılına kadar eğitim ve işgücü teknolojilerini benimsemek istiyor.

Bu yıl ki raporun dikkat çeken bulgularından biri de işletmelerin otomasyon operasyonlarını önceden tahmin edilenden daha yavaş bir hızda benimsedikleri sonucu. Görevlerin halen hazırda %34'ünün makineler tarafından gerçekleştirildiği ve

Teknoloji adaptasyonunun iş pozisyonları üzerindeki etkileri

	Teknoloji	Kuruluşların oranı (%)
Azalan pozitif etki sırası	Büyük veri analitiği	58
	İklim değişikliği uyum teknolojileri	50
	Çevre yönetimi teknolojileri	46
	Şifreleme ve siber güvenlik	43
	Biyoteknoloji	43
	Tarım teknolojileri	41
	Dijital platformlar ve uygulamaları	41
	Sağlık ve bakım teknolojileri	40
	Eğitim ve işgücü geliştirme teknolojileri	40
	Artırılmış ve sanal gerçeklik	40
	Enerji depolama ve üretimi	40
	E-ticaret ve dijital ticaret	40
	Biyoçeşitlilik koruma teknolojileri	35
	Kripto paralar	35
	Bulut bilişim	35
	Su ile ilgili uyum teknolojileri	34
	Yeni malzemeler	33
	Dağıtık defter teknolojisi	31
	3D ve 4D baskı ve modelleme	29
	Uydu hizmetleri ve uzay uçuşları	28
Nesnelerin interneti ve bağlantılı cihazlar	28	
Nanoteknoloji	28	
Yapay zekâ	26	
Kuantum bilişim	24	
Metin, resim ve ses işleme	18	
Elektrikli ve otonom araçlar	17	
Artan negatif etki	İnsansı robotlar	-2,6
	İnsansı olmayan robotlar (endüstriyel otomasyon, insansız hava araçları gibi)	-8,8



Blue Planet Studio / iStock



geri kalan %66'sının ise insanlar tarafından gerçekleştirildiği tahmin ediliyor. Bu otomasyon hızı, 2020 anketine katılanların, iş görevlerinin neredeyse yarısının (%47) önümüzdeki beş yıl içinde otomatikleştirileceği yönündeki beklentilerinin altında kalıyor. Bugün, yanıt verenler, 2027 yılına kadar iş görevlerinin %42'sinin otomatikleştirileceğini öngörerek gelecekteki otomasyon beklentilerini aşağı yönde revize etmiş görünüyor. Otomasyonun iş görevlerinde 2027 adaptasyonunun muhakeme ve karar verme görevlerinde %35, bilgi ve veri işleme görevlerinde ise %65 olması bekleniyor.

Fiziksel ve manuel çalışmanın makineler tarafından yer değiştirmesine ilişkin beklentiler azalırken, muhakemenin, iletişimin ve koordinasyonun, insanlar için karşılaştırmalı üstünlüğe sahip tüm özelliklerin, gelecekte daha otomatik hale gelmesi bekleniyor. Yapay zekânın, ankete katılan kuruluşların

yaklaşık %75'i tarafından benimsenmesi ve iş piyasasında yüksek çalkalanmaya yol açması bekleniyor. Kuruluşların %50'si istihdam artışı, %25'i de iş pozisyonu kayıpları oluşturacağını bekliyor.

Büyüyen ve Azalan İş Pozisyonları

İş gücü piyasasındaki mevcut istihdam oranına göre gelecek 5 yıl içerisinde, 152 milyonluk iş piyasasında 83 milyon işin kaybedileceği, 69 milyon yeni iş hacminin oluşacağı öngörülmüyor.

En hızlı büyüyen işlerin çoğunun teknoloji ile ilgili roller olduğu görülüyor. Bugünkü hacmine göre en hızlı büyüyen iş rolleri teknoloji, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik tarafından yönlendiriliyor. Yapay zekâ ve makine öğrenimi uzmanları, hızlı büyüyen işler listesinin başında gelirken, bunu sürdürülebilirlik

uzmanları, iş zekâsı analistleri ve bilgi güvenliği analistleri takip ediyor.

Ekonomiler yenilenebilir enerjiye geçerken talebinde artış olacak iş pozisyonları listesinin alt sıralarında yer alan yenilenebilir enerji mühendisleri ve güneş enerjisi tesisat ve sistem mühendisleri nispeten hızlı büyüyen roller arasında.

İş gücü piyasasındaki oranına göre en fazla büyüyen işler daha önceki üç raporun (2016, 2018 ve 2020 işlerin geleceği raporu) bulguları ile paralellik gösteriyor. Bu durum işgücü piyasasının teknoloji adaptasyonu ve otomasyon ile yeniden yapılandığını işaret ediyor.

Büyük ölçekli istihdam artışının tarım, eğitim, dijital alışveriş ve ticaret iş kollarında olması

Talebinde artış olması beklenen pozisyonlar

Yapay zekâ ve makine öğrenimi uzmanları
Sürdürülebilirlik uzmanları
İş zekâsı analistleri
Bilgi güvenliği analistleri
Finansal teknoloji mühendisleri
Veri analistleri ve bilim insanları
Robotik mühendisleri
Büyük veri uzmanları
Tarım ekipmanları operatörleri
Dijital dönüşüm uzmanları

Talebinde azalma olması beklenen pozisyonlar

Banka veznedarları ve ilgili memurlar
Posta servisi görevlisi
Kasiyer ve bilet görevlisi
Veri giriş görevlisi
İdari ve yönetici sekreterler
Malzeme kayıt ve depo görevlisi
Muhasebe, rezervasyon ve bordro memuru
Ev aletleri kurulum ve tamircileri
Yasa koyucular ve yetkililer
İstatistik, finans ve sigorta görevlileri

bekleniyor. En büyük artış tarım profesyonellerinde özellikle tarım ekipmanı operatörleri iş pozisyonunda bekleniyor. Bu alandaki mevcut iş hacminin yaklaşık %30 oranında artacağı öngörülüyor. Bu da 3 milyon ek istihdam demek. Eğitim sektöründe iş pozisyonlarının ise %10 artması bekleniyor. Bu artış uzaktan eğitim, üniversite ve yüksek öğretim öğretmenleri pozisyonlarında 3 milyon ek iş pozisyonu olarak gerçekleşebilir. E-ticaret uzmanları, dijital dönüşüm uzmanları ve dijital pazarlama ve strateji uzmanları gibi dijital olarak yürütülen iş pozisyonlarında 4 milyonluk büyüme bekleniyor.

En büyük kayıpların idari rollerde ve geleneksel güvenlik, fabrika ve ticaret rollerinde olması bekleniyor. Ankete katılan kuruluşlar, dijitalleşme ve otomasyon ile kasiyer ve bilet görevlileri, veri girişi, muhasebe, defter tutma ve bordro memurları gibi kayıt tutma ve idari rollerde 2027 yılına kadar 26 milyon daha az iş pozisyonu öngörüyor.

Geleceğin Becerileri

Geleceğin işleri anketi mevcutta işleri yürütmek için gereken becerileri ve iş dünyasının gelecek 5 yıl içerisinde önemi artacak veya azalacak beceri beklentilerini de

değerlendiriyor. Gelin ilk önce 2023 için kuruluşların yürüttükleri işler için temel becerileri (bilişsel, öz yeterlilik, teknoloji, ekip ile iş birliği, yönetsel beceriler kapsamında) derecelendirmesine bakalım.

İlk 10 Temel Beceri (azalan önem sırasıyla)

Analitik düşünme
Yenilikçi ve özgün düşünme
Dayanıklılık, esneklik ve çeviklik
Motivasyon ve öz farkındalık
Meraklılık ve yaşam boyu öğrenme
Teknolojik okuryazarlık
Güvenilirlik ve detaylara dikkat
Empati ve aktif dinleme
Liderlik ve sosyal etki
Kalite kontrol

Analitik, yenilikçi ve özgün düşünme, çalışanlar için en önemli beceriler olmaya devam ediyor. Takip eden öz yeterlik becerisi, dayanıklılık, esneklik ve çeviklik, motivasyon, kişisel farkındalık, merak ve yaşam boyu öğrenme, çalışanların değişen çalışma ortamlarına uyum yeteneğinin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Güvenilirlik ve detaylara dikkat, teknolojik



Jacob Wackerhausen / iStock

okuryazarlığın ardından altıncı sırada yer alıyor. İlk 10 temel beceri, başkalarıyla çalışmaya ilişkin iki tutum – empati ve aktif dinleme, liderlik ve sosyal etki – ayrıca, yönetsel beceri olan kalite kontrol ile tamamlanıyor.

2016 yılında rapor ilk yayınlandığında, ankete katılan kuruluşlar çalışan becerilerinin %35'inin takip eden 5 yıl içinde değişeceğini tahmin etmişler. 2023 yılı baskısında ise gelecek 5 yıl içinde çalışan becerilerinin %44'ünün değişeceği tahmin ediliyor. Bilişsel beceriler önemi en hızlı artan beceri grubu. Bu da iş yerinde karşılaşılan karmaşık problemleri çözenin önemini vurguluyor. Ankete katılan kuruluşlar, yenilikçi ve özgün düşüncenin öneminin analitik düşünceden biraz daha hızlı arttığını bildiriyor. Teknoloji okuryazarlığı üçüncü en hızlı büyüyen temel beceri. İşletmeler tarafından bildirilen becerilerin önemindeki artış oranında, öz yeterlilik becerileri başkalarıyla çalışma becerisinin üzerinde yer

alıyor. İşletmelerin öneminin en hızlı arttığını düşündüğü sosyo-duygusal tutumlar ise merak ve yaşam boyu öğrenme, dayanıklılık, esneklik, çeviklik, motivasyon ve öz farkındalık becerileri. Sistem düşüncesi, yapay zekâ, büyük veri, yetenek yönetimi, hizmet oryantasyonu ve müşteri hizmetleri ise büyüyen ilk 10 beceri arasında.

Tüm bu sonuçlar dijital teknolojiler, otomasyon ve yapay zekânın global ölçekte geleceğin işlerini şekillendiren önemli öncü ve yeni teknolojiler olduğunu gösteriyor. Eğer bu teknolojilerin ülkemiz özelinde uygulanabilme potansiyelini merak ediyorsanız, McKinsey & Company Türkiye'nin otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerle gelen verimlilik artışının Türkiye'deki etkisinin farklı sektörler ve meslekler açısından incelendiği 2020 başında yayımlanan "İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü" adlı raporu da inceleyebilirsiniz. Rapor dijital teknolojilerin, otomasyonun ve yapay zekânın

Türkiye'deki iş gücü ve yetkinlikleri dönüştürmesine ilişkin ortaya çıkabilecek fırsatları ve üstesinden gelinmesi gereken zorlukları verilerle destekli bir şekilde ortaya koyuyor. *Bilim ve Teknik*'in Haziran 2021 sayısında yayımlanan "İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü Raporu Işığında İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri" başlıklı yazıda söz konusu raporla ortaya konan önemli bulgular ele alınmıştı. Ayrıca ilgili yazıda kariyer yolculuğuna yeni başlayanlar için bu raporun bulguları doğrultusunda değerli tavsiyelerde bulunuluyor. Bu yazıyı tekrar okumanızı öneriyoruz.



Rapor, Türkiye'de yürütülen işlerde 2030'a kadarki dönem içinde, sektörden sektöre önemli farklılıklar olmakla birlikte ciddi bir otomasyon ve buna bağlı bir verimlilik artışı potansiyeli olduğunu söylüyor. Bu potansiyelin gerçekleşmesi durumunda ise önemli sayıda işin ortadan kalkacağı ya da nitelik değiştireceği ve yine önemli sayıda yeni işin ortaya çıkacağına işaret ediyor. Dolayısıyla Türkiye'deki işlerdeki bu dönüşümün önemli sayıda çalışanın yetkinliklerini geliştirmesi, meslek değişimine varabilecek ölçülerde yeni yetkinlikler kazanması ve yetişmekte olan iş gücünün bu yeni durumun talep edeceği yetkinliklerle donanmasını gerektireceğini vurguluyor.



Değişimle Değişme Zamanı

İş gücü pazarında işler ve ihtiyaç duyulan beceriler değişirken aynı zamanda kaçınılmaz olarak beceri ve yetenekler yelpazesi de genişliyor. Doğru becerilere sahip olmayanlar ya iş bulamayacak ya da yeteneklerine uymayan işlerde çalışmak zorunda kalacak.

Bir işi yürütmek için gereken bilgi, beceri, tutum ve değerleri ifade eden holistik yetkinlik kavramının bir parçası olan beceriler, kişinin işleri yürütme ve bilgisini bir hedefe ulaşmak için sorumlu bir şekilde kullanabilme yeteneği ve kapasitesini ifade eder. Bugün insanların okuryazarlık, aritmetik ve bilgisayar gibi temel becerilerden mesleki veya teknik becerilere, ayrıca girişimcilik becerilerine ve yabancı dil veya kişisel gelişim ve öğrenmeyi öğrenme gibi çapraz becerilere kadar uzanan çeşitli becerilerle donatılması gerekiyor. Değişen dünyada doğru becerilere

sahip olmak bireylerin iş gücü piyasasındaki dönüşüme uyum sağlamasını ve refahını sağlarken topluma, üretkenliğe ve ekonomik büyümeye katkıda bulunmasına yardımcı olur.

Peki, Nasıl Bir Beceri ve Yetenek Donanımına Sahip Olmak İsterdiniz?

Sahip olunan beceri setleri ve yetenekler kişinin geniş bir aralıkta değişen yetenek ve olgunluk yelpazesi içerisinde çalışan tipinin belirlenmesinde yardımcı olur.

Tıpkı kişiliği tanımlamak için kullanılan Myers-Briggs tip tanımlamaları gibi çalışanların beceri donanımlarını ve yeteneklerini tanımlamak için de kullanılan bazı terimler var. Bunlardan I, T, Pi, M ve anahtar tipi en popüler olanları.

Beceri setleri ve yeteneklerde yolculuk I-şekilli çalışan tipi ile başlıyor. I-şekilli çalışan tipi belirli bir alanda derinlemesine uzmanlık sahibi olmayı ifade ediyor. Bunlar farklı disiplinler hakkında sınırlı bilgiye sahip olup tek bir iş türünde çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle, tek bir uzmanlık veya alandaki derin bilgi ve deneyimlerini temsil eden "I" harfi ile tasvir edilirler.

Bir de çizgi şekilli kişiler var ki, bunlar belirli bir alanda uzmanlığı olmayan ancak birçok alanda genel bilgiye sahip olup genelde iş gücü piyasasında tercih edilmeyen çalışan tipini temsil ediyor.

Önceleri, işverenler öncelikle I-şekilli adayları, yani belirli bir alanda derin uzmanlığa sahip kişileri arıyordu. Ancak, bu durum yıllar içinde değişti. 1980'lerde T-şekilli profesyonel fikri gelişti. T harfindeki dikey çubuk, kişinin tek bir alandaki temel uzmanlığını, yatay çubuk ise diğer disiplinler arasında iş birliği yapma ve yeni beceriler veya bilgiler edinme yeteneğini temsil ediyor.

Peki T-şekilli çalışan olmak yeterli mi? Değişen ve gelişen iş gücü piyasasında kişinin birden fazla disiplin alanında beceriye sahip olması bekleniyor. Dolayısıyla çalışan tipi T şeklinden, geniş bir genel bilgi ustalığı ve aynı zamanda iki veya daha fazla bilgi alanında derin işlevsel veya etki alanı uzmanlığı ile ifade edilen çalışan tiplerine değişim göstermiş durumda.

Bunlardan ilki Pi şekilli çalışan tipi. Bu da kişinin artık iki ayrı uzmanlık alanında güçlü olduğu anlamına geliyor. Pi şekilli çalışan tipindeki kişiler aynı zamanda T şekilli çalışan tipinde olduğu gibi uzmanlık alanları dışındaki diğer disiplinlerde de genel bilgiye sahipler.

Bugün ise, kavram daha da genişlemiş, iş gücü piyasası artık kişinin birden fazla disiplin alanında beceriye sahip olmasını gerektiriyor. İnsanlar iki alanda uzmanlığa sahip olmayı ifade eden Pi şekilli çalışan tipinden ikiden fazla uzmanlığı (M'nin dikey kısmı) ifade eden M şekilli çalışan tipine dönmüş

durumda. Eklenen her uzmanlık "M" harfini "tarak" şekline dönüştürüyor. Yani, bir çalışan tipinin tarak şeklini andırması üçten fazla uzmanlığa sahip olduğu anlamına geliyor. Değişen derinlik derecelerinde ikiden fazla uzmanlık alanlarına sahip bir kişi ise anahtar şekilli çalışan tipi olarak tanımlanıyor. "Anahtar şekilli" kişi, farklı derinlik derecelerinde disiplin becerilerine ve çeşitli uzmanlık alanlarına sahiptir. Bu çeşitli uzmanlık alanları, anahtarın "dişleri" haline gelir.

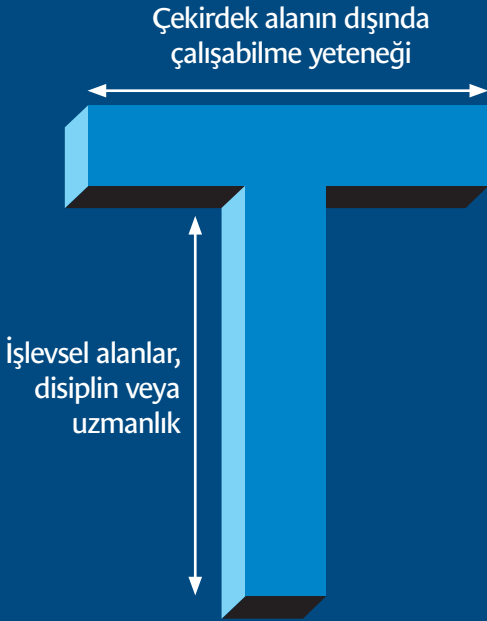
M ve anahtar şekilli profesyonellerin ortaya çıkışı, büyük ölçüde teknolojik gelişmelerin hızla yaygınlaşmasından ve işin disiplinler arası doğasından kaynaklanır. Sektörler ve meslekler arasında bilgiyi özümsemek ve uygulamak için teknolojiyi kullanma yeteneği, profesyonellerin sahip olması gereken standart becerilere ilişkin yeni ve daha geniş bir beklenti oluşturur.

Kaynak yönetimi açısından bakıldığında ise bir veya daha fazla uzmanlığa sahip bir kişinin, tek bir uzmanlığa (I şekilli çalışan tipi), hatta iki alanda uzmanlığa sahip (Pi şekilli çalışan tipi) bir kişiye göre daha iyi bir şekilde ekibe uyum sağlama potansiyeli vardır. Birden

çok uzmanlık alanına sahip kişiler, özellikle sınırlı insan kaynaklarına sahip kuruluşlar için ekibe daha fazla esneklik sağlar. Sahip olunan uzmanlık sayısı arttıkça bilgiyi tecrübe etme, farklı alanlara sahip başkalarıyla iş birliği yapma ve birlikte çalışma yeteneği gelişir. Bu tipteki çalışanlar hızlı hareket edebilen, her adımda öğrenen, ilerleyen ve ekibe güçlü katkıda bulunabilen kişilerdir.

Birden fazla uzmanlık alanına sahip olmak, kişinin özgün düşünme, yenilikçilik ve problem çözme becerilerini artırır. Anahtar üzerinde artan diş sayısı, anahtarın yatay çizgisini destekler ve genişletir. Bu da uzmanlık alanınız dışında iş birliği yapabileceğiniz, bu alanda yeni beceriler öğrenebileceğiniz, bilgi ve deneyimlerinizi geliştirebileceğiniz kendi uzmanlık alanınız dışındaki alanları genişletir, daha geniş bir alanda genel bilgiye sahip olmanızı sağlar.

Peki, profesyonel hayatta nasıl anahtar şekilli bir kişi yetisine sahip olabiliriz? Galiba bunun için en etkin ve önemli olan şey, yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinmek. Merak ve öğrenme arzunuz hiç bitmesin... ■



Kaynaklar

- İlay Çelik Sezer, "İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü Raporu İşçilerde İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri", *Bilim ve Teknik*, Haziran 2021.
- Manual Guzman, 2019. From T to key: The changing shape of today's innovation workforce- <https://www.cas.org/resources/blog/t-key-changing-shape-todays-innovation-workforce>
- Mariz Rogers, 2017, Is Being a 'T-shaped' Person Still Enough? <https://medium.com/re-write/is-being-a-t-shaped-person-still-enough-2d0b43073285>
- David Wilkinson -New research: The shift between T-Shaped and Key Shaped employees- <https://oxford-review.com/shift-between-t-key-shaped-people/>
- Bridgestock, R. (2015). KEY-shaped people, not T-shaped people – disciplinary agility and 21st century work. Retrieved from <http://www.futurecapable.com/?p=102>
- WEF, 2023. Future of jobs report 2023, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>
- OECD 2019. Future of Education and Skills 2030 Concept Note. www.oecd.org/education/2030-project