

# Adaptasyonun Hızlanması

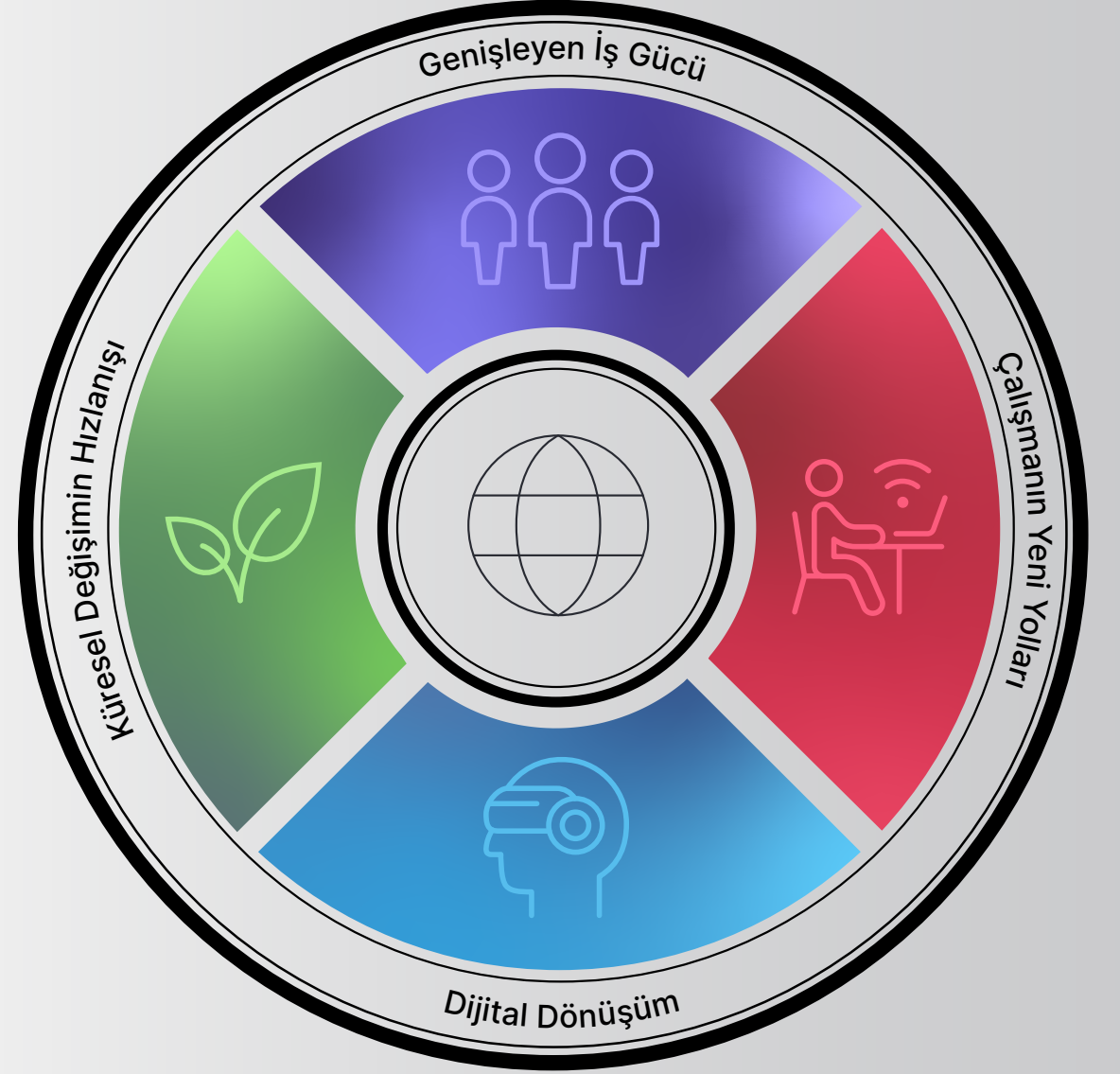
2025 Global İş Gücü Trendleri



ManpowerGroup®

# İş Gücünü Şekillendiren Temel Güçler

İş dünyasının geleceğini şekillendiren dört temel gücü keşfetmek için 10 yılı aşkın süredir iş ortaklarımızla iş birliği yapıyoruz. Bu iş birliği neticesinde ortaya çıkan **İş Gücü Trendleri 2025** raporumuz, 2025 yılı ve sonrasında iş dünyasında değişimin hızının nasıl artacağını ve bu artışın işverenler ve iş gücü açısından etkilerini detaylandırmaktadır.





# 2025 Global İş Gücü Trendleri



## Genişleyen İş Gücü

Giderek çeşitlenen iş gücü, çalışabilir iş gücü kavramını tanımlarken, çalışanların ne zaman ve nasıl çalışacaklarını da etkileyerek geleceği şekillendirecek.

### TREND 1:

Z Kuşağı Yetkinlik Kazanıyor

### TREND 2:

Y Kuşağı Yöneticilerini Etkileyen Stres

### TREND 3:

İş Gücünde Cinsiyet Uçurumları

### TREND 4:

DEIB Rotasında İlerliyor



## Çalışmanın Yeni Yolları

İş dünyası 2020 yılından bu yana tamamen değişti. İşverenlerin ve bireylerin ise yaygınlaşan modellere uyum süreci hâlâ devam ediyor.

### TREND 5:

Üretkenlik Kaynaklı Baskı

### TREND 6:

Çalışma Alanında Yaratıcılık ve İnovasyon

### TREND 7:

Ön Safların Gündemi

### TREND 8:

Hızlı Yetenek Toplama



## Dijital Dönüşüm

Yapay zekanın geniş kitlelere ulaşması, dijital dönüşümü hızlandırıyor ve kuruluşların yapısını geliştiriyor.

### TREND 9:

Yapay Zeka Kullanımında Şaşkınlıktan Sorgulamaya Geçiş

### TREND 10:

İş Gücünün Kariyer Sürekliliği

### TREND 11:

Gelecekte Siber Güvenlik

### TREND 12:

Kurumsallaştırılmış İnovasyon



## Küresel Değişimin Hızlanması

Endüstri 4.0 çağında, organizasyonlar jeopolitik istikrarsızlık, çevresel ve sürdürülebilirlik zorlukları ortamında kritik küresel yetenek eksiklikleriyle başa çıkmaya çalışıyor.

### TREND 13:

Yeşil İş Dönüşümü

### TREND 14:

Jeopolitik Belirsizlikler

### TREND 15:

İşveren Gücünün Zirvesi

### TREND 16:

Belirsiz Bir Gelecekte Değişmeyen Şey: Yetenek Açığı

# Genişleyen İş Gücü



Z Kuşağı Yetkinlik Kazanıyor



Y Kuşağı Yöneticilerini Etkileyen Stres



İş Gücünde Cinsiyet Uçurumlarının Kapatılması



DEIB Rotasında İlerliyor





## TREND 1

# Z Kuşağı Yetkinlik Kazanıyor

1996-2012 yılları arasında doğan Z kuşağı, organizasyonların geçmişte nasıl çalıştığına dair bir görüşe sahip olmadan, önemli bir değişim döneminde iş gücüne katıldılar. Profesyonel hayatın ve ekonomik stres faktörlerinin yanı sıra, Z kuşağı çalışanları, önceki kuşaklara kıyasla daha büyük zihinsel sağlık ve iletişim becerileri zorluklarıyla karşı karşıya. Yine de, kendi ayakları üzerinde durmayı başarıyorlar.

Z kuşağı çalışanları, mevcut işverenlerinin yeterli terfi fırsatları sunduğunu (%63), faydalı teknoloji araçları sağladığını (%80) ve yeni beceriler kazanma fırsatları sunduğunu (%76) en çok kabul eden gruptur.<sup>1</sup> İşverenler de Z kuşağı çalışanlarının mevcut rollerinde başarıyla performans gösterecek beceri ve deneyime sahip olduklarına (%76) inanıyor.<sup>2</sup>

Yine de, Z kuşağı çalışanları, önümüzdeki altı ay içinde mevcut rollerinden gönüllü olarak (%47) veya istemeyerek (%34) ayrılma olasılığı en yüksek olan gruptur. Y kuşağı çalışanlarının ise gönüllü ayrılma oranı (%40) ve istemeyerek işten ayrılma oranı (%28) olarak ifade edilmiştir.



## İş Gücü Etkileri

Genç çalışanların, Y kuşağında olduğu gibi, bir “iyi iş” ile tutundurulması mümkün olmayacak. Buna karşın Z kuşağının beklentileri makul ve diğer kuşaklarla uyumlu.

Z kuşağı çalışanları, refahlarına önem veren, net bir kariyer yolu sunabilen ve daha büyük finansal güvence sağlayabilen işverenler aramaktadır.

Bu büyüme fırsatlarını açıkça sunan ve genç çalışanları bu fırsatlara yönlendiren işverenler, personel devir oranını azaltacak ve uzun vadeli çalışan sadakatini artıracaktır.

<sup>1</sup> [ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer](#)

<sup>2</sup> [ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey](#)



## TREND 2

# Y Kuşağı Yöneticilerini Etkileyen Stres

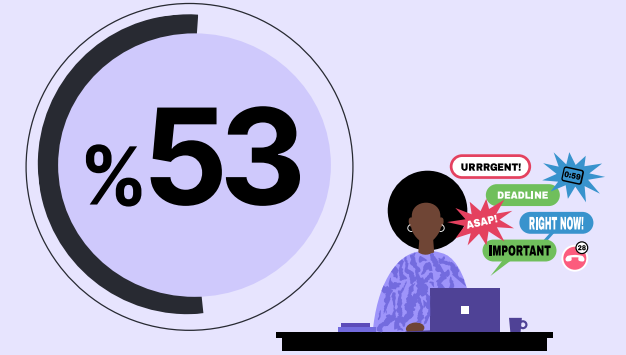
Günümüzde Y kuşağının (28-43 yaş) çoğu (%60) en az bir doğrudan çalışanın bağlı olduğu yöneticilerdir.<sup>1</sup> Genel olarak Y kuşağı, birkaç hiyerarşi katmanının ortasında çalışırlar. Bu kuşağın ekipleriyle ve üstleriyle olumlu ilişkiler sürdürmeleri gerekir. Y kuşağında yer alan yöneticiler, kişisel yaşamlarında ise, kişisel bakıma öncelik vermeye çalışırken, çocuklara bakmak ve yaşlanan akrabalar arasında da sıkışıp kalıyorlar.

İşverenlerin de ne aradıkları sorulduğunda, Y kuşağı yöneticileri, Çalışan Refahı, Etik Liderlik ve Şeffaflığın en önemli hususlar olduğunu söylüyor.

Karşılaştırabilmek için, daha eski nesiller, bir kuruluşun Finansal İstikrarını ilk sıraya koyarken, Z kuşağı potansiyel işverenler için en önemli husus olarak Çeşitlilik ve Kapsayıcılığı ilk sırada belirtiyor.<sup>2</sup>

Değişen iş dünyasında orta düzey yönetim kademelerine katılmanın bedeli ağır oluyor. Y kuşağı yöneticileri, önceki kuşaklara kıyasla çok daha erken bir dönemde denetleyici pozisyonlara terfi ettirildiklerinden, eski kuşaklara nazaran savunmasızdırlar.

Y kuşağı yöneticileri iş yerinde orta veya yüksek düzeyde günlük stres yaşadıklarını söyleme olasılığı en yüksek olanlardır (%53) ve neredeyse üçte biri (%27) önümüzdeki altı ay içinde mevcut görevlerinden ayrılmasının muhtemel olduğunu söylemektedir.<sup>3</sup>



**Orta düzey yöneticiler, işyerinde günlük stres yaşama olasılığı en yüksek çalışanlardır. <sup>3</sup>**



## İş Gücü Etkileri

Büyük bir kısmı Y kuşağına dahil olan orta düzey yöneticiler, herhangi bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. Y kuşağının önem verdiği ve ihtiyaç duydukları imkanları (refah, etik liderlik ve şeffaflık) sunabilen işverenler, başarıya ulaşmak için doğru konumlanmayı sağlayacaklardır.

<sup>1</sup> Zapier

<sup>2</sup> Gallup

<sup>3</sup> ManpowerGroup Global Talent Barometer





## TREND 3

# İş Gücünde Cinsiyet Uçurumlarının Kapatılması

Küresel kuruluşlar, COVID-19 salgını sırasında, iş gücünde yaşanan ciddi bir kadın göçüyle karşılaştı. Endişe verici jeopolitik gelişmelerle birleştiğinde iş gücüne kadınların yeniden katılımı konusunda bir belirsizlik durumu yaşıyor.

Bunun yanında, kadınların küresel ölçekte yaşadığı ücret eşitsizlikleri sorunu devam ediyor. Dünya genelinde kadınlar, ortalamada erkeklerden %20 daha az kazanıyor.<sup>1</sup> Ancak küresel olarak işverenlerin neredeyse yarısı (%48) ücret eşitsizliğini gidermek için harekete geçmekte geç kaldığını veya aradaki farkı kapatmak için girişim niyetlerinin olmadığını söylüyor.<sup>2</sup>

Emekçilerin geneli için de mücadele devam ediyor. Yalnızca ABD’de, ana iş gücünün %10.5’ini (25-54 yaş arası) temsil eden 6.8 milyon erkek ne çalışıyor ne de iş arıyor.<sup>3</sup>



## İş Gücü Etkileri

Ortaya çıkan çarpıcı veriler, işin geleceğini hem kadınlar hem de erkekler için daha çekici hale getirmenin önemini pekiştiriyor. ManpowerGroup Chief Innovation Officer Tomas Chamorro-Premuziç, cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmak konusunda, kadınlar için daha fazla ilerleme fırsatı yaratan veriye dayalı performans ölçümüne odaklanılmasını öneriyor.<sup>4</sup>

Yeşil enerji veya pil üretimi gibi büyüme sektörlerinde ücretsiz eğitim programları aracılığıyla iş gücünden ayrılmayı tercih eden erkek nüfusuna proaktif bir şekilde ulaşmalı ve işverenlere yeterince kullanılmayan yetenek havuzlarına ulaşmaları için stratejiler sunmalıyız.<sup>5</sup>

Gelecekte esneklik, duygusal zeka, küresel bakış açısı ve teknolojik merak özelliklerini geliştiren liderler, çalışanların benzersiz niteliklerini ve ihtiyaçlarını değerlendirebilmek için iyi bir konumda olacaklar.

<sup>1</sup> WEF

<sup>2</sup> ManpowerGroup 2024 World of Work Outlook for Women

<sup>3</sup> CNBC

<sup>4</sup> Harvard Business Review

<sup>5</sup> ManpowerGroup



## TREND 4

# DEIB Rotasında İlerliyor

Ford, Google, John Deere, Molson Coors, Meta ve Zoom gibi büyük küresel markalar yakın zamanda Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Aidiyet (DEIB) hedeflerini ve programlarını küçülttü.<sup>1</sup> Ancak bu yaklaşım, manşetlerde yer aldığı kadar yaygın bir durumda değil.

ManpowerGroup 2024 Yetenek Açığı Raporu verilerimize göre, küresel ölçekte işverenlerin çoğu (%61) DEIB'nin (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık ve Aidiyet) iş gücü konusunda stratejik planlamalarının önemli bir parçası olduğunu söylüyor.<sup>2</sup> İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM) bu yılın başlarında eşitlik odağından uzaklaştığını duyurduğunda, Derneğin birçok işveren üyesi bu karara karşı çıktı. İşverenler açısından DEIB stratejisi ilgi görmüyor olsaydı, İK çevrelerince SHRM'nin bu kararı tepki çekmezdi.



## İş Gücü Etkileri

Son yıllar bize DEIB girişimlerinin popülaritesinin zaman içinde inişli çıkışlı bir seyir izleyeceğini gösterdi. Ancak, çeşitlilik içeren ve kapsayıcı bir işyeri yaratma ihtiyacının ortadan kalkacağına ya da küresel kuruluşlar için DEIB zihniyetinin öncelik olmadığına inanmak hata olacaktır.

Bu durum, özellikle nüfusun çeşitliliği artarken toplam iş gücünün azaldığı gelişmiş pazarlar için geçerlidir. Neyse ki, artık, bilinçsiz önyargılarla mücadele etmede ve herkes için adil ve ödüllendirici bir çalışma kültürü sağlamada liderlere yardımcı olacak çeşitli yapay zeka tabanlı teknolojiler mevcut.

<sup>1</sup> Bloomberg

<sup>2</sup> ManpowerGroup 2024 Global Talent Shortage Survey



# Çalışmanın Yeni Yolları



Üretkenlik Kaynaklı Baskı



Çalışma Alanında Yaratıcılık ve İnovasyon



Ön Safların Gündemi



Hızlı Yetenek Toplama



## TREND 5

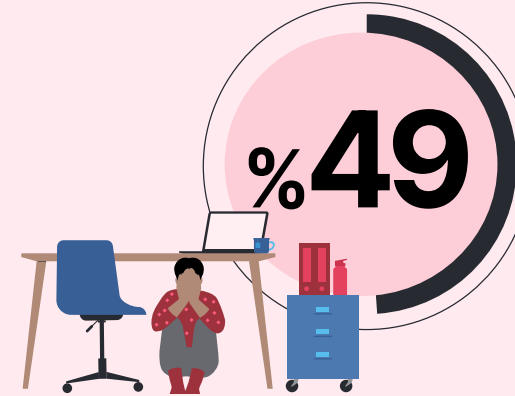
# Üretkenlik Kaynaklı Baskı



Dünya genelinde çalışanların yaklaşık yarısı (%49) her gün iş yerinde orta ila yüksek düzeyde stres yaşadıklarını söylüyor.<sup>1</sup> Aynı zamanda, dünya genelinde çalışanların yalnızca %21'i işverenlerinin zihinsel sağlıklarını tam olarak desteklediğini düşünüyor.<sup>2</sup>

Yapay zeka kullanan çalışanların yarısı (%47), işverenlerinin kendilerinden beklediği üretkenlik becerisini nasıl elde edecekleri konusunda hiçbir fikirleri olmadığını söylüyor. Yapay zeka tabanlı teknolojilerin yeni kullanımı da bu tükenmişliği körüklüyor olabilir. Her dört kişiden 3'ü (%77) yapay zeka araçlarının üretkenliklerini azalttığını ve iş yüklerini en az bir şekilde artırdığını söylüyor.<sup>3</sup>

Ancak bu zorluklara karşın, işverenlerin çalışanların yanında olabilmeleri için önemli bir fırsat sunuyor. Araştırmalar, işyerinde anksiyete ve depresyon tedavisine yapılan yatırımın, çalışan üretkenliğinde ortalama 4 kata kadar artış sağladığını tahmin ediyor.<sup>4</sup>



**İş gücünün neredeyse yarısı iş yerinde günlük stres yaşıyor.**



## İş Gücü Etkisi

İşverenler, ruh sağlığı kaynaklarına basit erişimin yanında farklı yollar ile çalışanlarının refahını artırabilir. ABD İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (OSHA), çalışanların işlerini yapmalarını zorlaştıran temel nedenlerin belirlenmesini ve ayarlamaların yapılarak yapılamayacağını tespit edilmesini önermektedir.<sup>5</sup>

Kurum, ayrıca, çalışanların yardım isteme konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için kurum içi iletişimin geliştirilmesini önermektedir.

Özellikle yeni teknolojilerin devreye alınması gibi konularda, liderler mevcut iş yükü üzerindeki taleplere karşı duyarlı olabilir ve uygulama yükünü hafifletmek için sözleşmeli çalışanlar gibi geleneksel olmayan yeteneklerden yararlanabilir.

<sup>1</sup> [ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer](#)

<sup>2</sup> [ADP](#)

<sup>3</sup> [Upwork](#)

<sup>4</sup> [WHO & World Bank](#)

<sup>5</sup> [OSHA](#)





## TREND 6

# Çalışma Alanında Yaratıcılık ve İnovasyon

Küresel ölçekte ofis katılım oranları 2020 yılında %90 oranında düşmüş ve o zamandan beri 2019 seviyelerinin %30 altında sabitlenmiştir. 2030 yılı için tahminler 2019'dan daha düşük kalmaya devam ediyor.<sup>1</sup> Bazıları için artan esneklik, zorunlu olarak yerinde çalışan akranları arasında kırgınlığa neden olabilir. Ofis ya da çalışmak zorunda olanların çoğu (%57) kurumlarının kişisel refahlarını ve iş-yaşam dengelerini desteklediğine hibrit meslektaşlarına (%76) göre %15 daha az katılıyor.<sup>2</sup>

İşverenler bunu bağlantı arayan genç çalışanlar ile dengeleyebilir. Her 10 Z kuşağı çalışanın 7'sinden fazlası (%72) iş arkadaşlarıyla yüz yüze sosyalleşmenin önemli olduğunu söylerken, %59'u online ortamda sosyalleşme için aynı şeyi düşünüyor.<sup>3</sup>



**Zorunlu olarak ofis ya da sahada çalışanların işverenlerinin iş-yaşam dengesini desteklediğini kabul etme olasılığı hibrit meslektaşlarına göre daha düşüktür.<sup>2</sup>**



## İş Gücü Etkisi

Bu bulgular, çalışma alanlarının sürekli olarak bağlantı ve refahı teşvik eden destinasyonlara dönüştürülmesi gerektiğine işaret ediyor. Yüz yüze toplantılara ev sahipliği yapmak, bireysel çalışanlara otel alanı sunmak veya ekip üyelerini mahalle tipi bir ortamda aynı programa yerleştirmek gibi belirli bir amaca yönelik olarak kurumsal destekli fiziksel bir ofis kuran kuruluşlar bu model altında gelişiyor.

Son araştırmalar, yönetici ofislerine yönelik taleplerin %80 azaldığını, ortak çalışma alanlarına yönelik taleplerin ise %20 arttığını gösteriyor.<sup>4</sup>

Ayrıca üçüncü mekanların yükselişine de tanık oluyoruz. Sosyolojide üçüncü yer, ev ve işyeri gibi iki olağan sosyal çevreden ayrı olan sosyal çevreleri ifade eder. Uzaktan hibrit çalışanlar için popüler üçüncü yerler arasında kafeler, kütüphaneler, kulüp evleri ve konferans merkezleri yer alıyor.

Bu evrim sadece fiziksel olanla sınırlı değil, çalışma alanının 2030 yılına kadar büyük bir sanal ve artırılmış gerçeklik bileşeni içermesi muhtemel.

<sup>1</sup> McKinsey

<sup>2</sup> ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer

<sup>3</sup> Talent LMS

<sup>4</sup> WeWork





## TREND 7

# Ön Safların Gündemi

Bir zamanlar ön saflarda çalışanların işten sık ayrılmaları kaçınılmaz bir gerçeklik olarak görülüyordu. Ancak, artan yetenek kıtlığıyla karşı karşıya kalan kuruluşlar bu çalışanlarla bağlantı kurmanın ve onları elde tutmanın yeni yollarını arıyor. Ne yazık ki, liderler ve çalışanlar arasındaki algı uçurumu çoğu zaman bu çabaları engellemektedir. Şirket liderlerinin %83'ü ön saflarda çalışanların karşılaştığı zorlukları anladığını düşünüyor, çalışanların yalnızca %62'si anlaşıldıklarını düşünüyor.<sup>1</sup>

ManpowerGroup'un kendi araştırması, mavi yakalı çalışanların yalnızca 3'te 1'inin (%32) yöneticilerinin kariyer gelişimleri için çıkarlarını gözettiğine inandığını ve neredeyse yarısının (%41) mevcut işyerlerinde yeterli terfi fırsatı olmadığını söylediğini göstermektedir.<sup>2</sup> Aynı zamanda, mavi yakalı çalışanların üçte birinden fazlası (%35) önümüzdeki altı ay içinde mevcut işlerinden ayrılmayı planladıklarını belirtmektedir.<sup>2</sup>

Bu gelişmeler imalat sektörünü olumsuz etkileme potansiyeline sahiptir. Yalnızca ABD'de, 2030 yılına kadar 2,1 milyona kadar imalat işi, artan vasıflı iş gücü yoksunluğu nedeniyle doldurulamayabilir.<sup>2</sup>



Her üç mavi yakalı çalışandan biri önümüzdeki altı ay içinde mevcut işinden ayrılmayı planladığını söylüyor.<sup>2</sup>

## İş Gücü Etkisi



Ön saflarda çalışmanın geleceği, işverenin bu çalışanlarla olan ilişkisinin değiştirmesini gerektirmektedir. Böyle bir ortamın oluşturulması için inovasyon ve ölçeğin bir arada kullanılması gerekmektedir.

Kuruluşlar şimdiden esnek zamanlama konusunda yaratıcı olmaya başladılar ve Manpower MyPath™ gibi gelişim programları çalışanlara özel kariyer koçları ve diğer kaynakları sağlıyor.

Toplu olarak sunulan kişisel ilgi, personel devrini azaltmakta, çalışan memnuniyetini artırmakta ve eğitim tamamlama oranlarını iki katına çıkarmaktadır.

<sup>1</sup> Dayforce 2024 Frontline Worker Study

<sup>2</sup> ManpowerGroup 2024 Global Talent Barometer

<sup>3</sup> U.S. Census

**TREND 8**

# Hızlı Yetenek Toplama

Dünyadaki çalışanların %60'ından fazlası (yaklaşık iki milyar kişi) geçimlerinin bir kısmını kayıt dışı istihdam yoluyla sağlamaktadır.<sup>1</sup> Bununla birlikte kısa süreli sözleşmeler veya serbest çalışma ile karakterize edilen gig ekonomisi büyümektedir. Şu anda bu çalışanlar küresel iş gücü piyasasının %12'sini temsil etmektedir. Bu gruba bir ajans aracılığıyla atanan geçici işçiler, doğrudan kaynak kullanımı ya da kendi hesabına çalışanlar dahildir.<sup>2</sup>

Hızlı Yetenek Toplama kavramı, işin daha büyük bir kısmının resmi rollerden hızla bir araya getirilen, görev tabanlı ekiplere kaydığı bir evrimi öngörmektedir.<sup>3</sup> Çoğu sorumluluğu yerine getirmek için geleneksel, tam zamanlı çalışanlara güvenmek yerine, kuruluşlar acil iş önceliklerine yanıt olarak projelerde personel çalıştırmaya başlamaktadır. Bu kısa vadeli ekipler, geçici ve sözleşmeli çalışanların yanı sıra danışmanlar ve konu uzmanlarını da içermektedir.



## İş Gücü Etkileri

Günümüz iş dünyası iki uçta faaliyet gösteriyor. Bildiğimiz tam zamanlı iş gücü, montaj hattının kullanılmaya başlanmasından bu yana pek değişmedi. Bununla birlikte, özellikle sözleşmeli çalışma popülasyonunda daha sık bulunan kritik yapay zeka becerilerine duyulan ihtiyaca yanıt olarak, geçici işlerin yapılandırılma ve kullanılma şekli güncel olarak değişmektedir.

Rapid Talent Assembly, iş operasyonlarında daha fazla çevikliğe ve yapay zeka tabanlı teknolojilerin entegrasyonuna olanak sağlamak için gig ekonomisinin unsurlarının geleneksel işlerle birleştirildiği bir gelecek öngörüyor. Bunun büyük bir kısmı dijital platform eşleştirmesine odaklanacak, ancak geleneksel yetenek bulma kanallarının optimize edilmesini de içerebilir. Örneğin, Manpower kısa süre önce Walmart ile ortaklık kurarak Walmart'ın yoğun trafiğe sahip perakende mağazalarında insan kaynağı merkezleri açmıştır.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> [United Nations](#)

<sup>2</sup> [World Bank](#)

<sup>3</sup> [ManpowerGroup](#)

<sup>4</sup> [ManpowerGroup](#)



# Dijital Dönüşüm



Yapay Zekada Şaşkınlıktan Sorgulamaya Geçiş



İş gücünün Kariyer Sürekliliği



Siber Güvenlik Geleceği



Kurumsallaştırılmış İnovasyon





## TREND 9

# Yapay Zekada Şaşkınlıktan Sorgulamaya Geçiş

Dünya genelindeki işverenlerin neredeyse yarısı (%48) şu anda üretken yapay zeka araçlarını kullanıyor ve %21'i de önümüzdeki 12 ay içinde bu araçlardan yararlanmayı planlıyor. Yapay zekanın benimsenmesi süreci hızlanırken, yüksek yatırım maliyeti (%33), gizlilik ve düzenlemeler (%31) ve yapay zeka becerilerindeki eksiklikler (%31) işverenlerin en büyük endişeleri arasında yer alıyor.<sup>1</sup>

Araştırmalar, üretken yapay zekanın, yüksek vasıflı bir çalışanın performansını, onu kullanmayan çalışanlara kıyasla %40'a kadar artırabileceğini tahmin ediyor.<sup>2</sup> Ancak yetenek kıtlığıyla mücadele ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi söz konusu olduğunda, üretken yapay zeka hala sınırlı bir faydaya sahip.

"Yetenek zekası" adı verilen yapay zeka güdümlü teknoloji halihazırda piyasaya sunuldu ve kullanılıyor. Yetenek zekası, becerilerin bitişikliği (yani, A becerisinde iyiyseniz, B becerisinde de iyi olacaksınız) değerlendirmek ve tam olarak ihtiyaç duyulan işle ilgili deneyime sahip olmayan ancak gerekli yeteneklere sahip olan adaylar için geleneksel olmayan yollar açmak için derin öğrenmeden yararlanır.<sup>3</sup>



Yapay zekanın benimsenmesi hızlandıkça, yüksek maliyet, gizlilik endişeleri, mevzuat ve beceri eksiklikleri işverenlerin en önemli zorluklarıdır<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ManpowerGroup Q3 2024 Employment Outlook Survey

<sup>2</sup> MIT

<sup>3</sup> ManpowerGroup



## İş Gücü Etkisi

Gartner Hype Döngüsü, daha önceki teknoloji benimseme modellerine dayanarak mevcut durumunuzu açıklamaya yardımcı olur. İlk heyecanın ardından, bu uygulamanın gerçek zorlukları başlar.

Lider beklentileri ile çalışanların algıları arasındaki uçurum, beceri eksikliklerinin mevcut durumunu göstermektedir. Experis Akademi gibi programlar aracılığıyla eğitim yoluyla benimsemeyi hızlandırabilen ve karamsarlığı azaltabilen işverenler, üretkenlik yönünde kazanımlarını daha hızlı elde edebilirler.

Yetenek zekası teknolojisinden yararlanan liderler, standartlaştırılmış iş tanımları ve gereksinimlerinden oluşan küresel bir veri kümesi aracılığıyla mevcut kurumsal becerileri ve gelecekteki ihtiyaçları değerlendirebilir.

Bu sadece daha esnek işe alımları kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda kesinti zamanlarında çalışanları yeniden görevlendirmek ve işleri dijital dönüşüme uygun olarak yeniden tasarlamak için bir yol sağlar.



## TREND 10

# İş Gücünün Kariyer Sürekliliği

Önümüzdeki yıllar 69 milyon yeni işin yaratılacağı ve 83 milyon işin ortadan kaldırılacağı bir değişim dönemi olacak.<sup>1</sup> Küresel olarak, gerekli becerilerin 2030 yılına kadar %50 oranında değişeceği tahmin edilirken, üretken yapay zekanın bu değişimi %68'e kadar hızlandırması beklenmektedir.<sup>2</sup>

Çalışanların çoğu bu değişim dönemini plansız geçiriyor. Liderlerin %69'u çalışanlarının bir kariyer planı olduğuna inanırken, çalışanların yalnızca %27'si liderler ile aynı fikirde.<sup>3</sup> Yetenek açığı potansiyeli arttıkça, kariyer planlama ve mesleki gelişim giderek daha önemli hale gelecek.

Kariyer dayanıklılığı, iş gücünün sürekli olarak ilgili ve üretken bir üyesi olmaları için çalışanların gerekli yetenekleri, zihniyeti ve bilgiyi edinmesini içerir. Kariyer dayanıklılığının hard skills, soft skills, uygulamalı teknoloji becerileri, kurumsal bilgi ve çeviklik veya büyüme zihniyeti olmak üzere beş ana ayağı vardır. Teknoloji becerileri, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmeleri için mevcut teknolojiyi anlamalarını sağlar.<sup>4</sup>



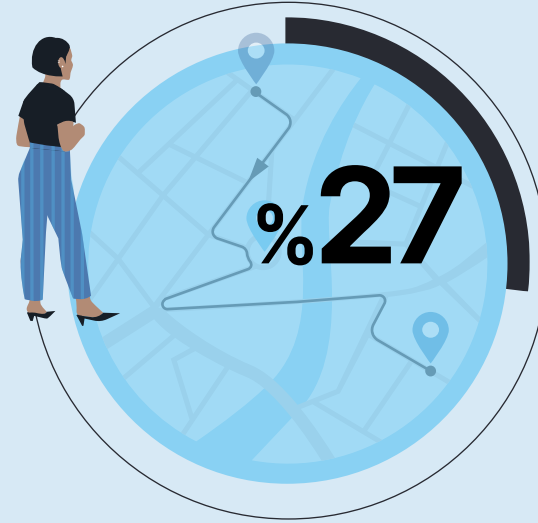
<sup>1</sup> WEF <sup>2</sup> Microsoft <sup>3</sup> Right Management <sup>4</sup> Eightfold AI <sup>5</sup> ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey



## İş Gücü Etkisi

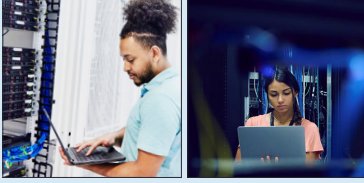
İşverenlerin çoğunluğu (%61) dijital dönüşümün İK stratejik planlamalarının önemli bir parçası olduğunu ve çalışanların mevcut rollerinde yapay zekadan yararlanmaları için eğitilmelerinin en önemli öncelik olduğunu söylüyor.<sup>5</sup>

Liderler, bu farkındalığın beceri geliştirme ve yetenek geliştirme girişimlerine dönüşmesini, aynı zamanda net kariyer yol haritaları ve beceri edinme programları şeklinde bireysel çalışanlara ulaşmasını sağlamalıdır.



**Değişimin hızlandığı bir çağda, çalışanların yalnızca %27'si bir kariyer planı olduğunu söylüyor.<sup>3</sup>**





## TREND 11

# Siber Güvenlik Geleceği

2024 yılında, tek bir başarılı siber saldırının ortalama ekonomik etkisi bir önceki yıla göre %10 artarak 4,88 milyon dolar gibi rekor bir seviyeye ulaşmıştır.<sup>1</sup>

Toplumumuz ayrıca enerji gereksinimleri ve iklim etkili teknoloji kesintileriyle başa çıkma konusunda benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıyadır. Yapay zeka tabanlı uygulamalar özellikle aşırı miktarda güç gerektirmektedir ve artan olumsuz iklim olaylarının mevcut teknoloji bant genişliği ve esnekliğinin sınırlarını test etmesine ve daha fazla kesintiye neden olması muhtemeldir.

Teknoloji kesintilerinin sıklığı ve maliyeti arttıkça, doğru yetenekleri bulmak da giderek zorlaşıyor. Örneğin, 2024 yılında küresel ölçekte siber güvenlik yetenek açığı 4 milyona ulaşmıştır.<sup>2</sup> 2024 yılındaki küresel ekonomik belirsizliğe rağmen, dünya genelindeki IT işverenlerinin %76'sı hala ihtiyaç duydukları yetenekli IT çalışanlarını bulmakta zorlandıklarını belirtmiştir.<sup>3</sup>



## İş Gücü Etkisi

Fortune 500 şirketleri üzerinde 5,4 milyar dolarlık olumsuz etkisi olan 2024 yazındaki CrowdStrike ile ilgili kesintilerin ardından, iş dünyası liderleri yetenekli IT desteği ve siber güvenliğin kritik önemini anlıyor.<sup>4</sup>

Çalışan eğitimi, yetenek bulma ve dış kaynak kullanımını ölçeklendirmek için Manpower gibi güvenilir küresel ortaklarla çalışmak, beceri açıklarını kapatabilir ve şu anda kırılgan sistemlere çok fazla bağımlı olan kuruluşların hayatta kalmalarına yardımcı olabilir.

# %76



Küresel siber tehditler artarken, IT işverenlerinin %76'sı ihtiyaç duydukları vasıflı yetenekleri bulmakta zorlandıklarını söylüyor.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> IBM

<sup>2</sup> WEF

<sup>3</sup> ManpowerGroup 2024 Global Talent Shortage

<sup>4</sup> Fortune



## TREND 12

# Kurumsallaştırılmış İnovasyon

Kurumsallaşmış İnovasyon, girişimcilik stratejilerinin yerleşik bir organizasyon bağlamında ve kaynaklarından yararlanılarak rutin ve entegre kullanımını ifade eder.

CEO'ların çoğu (%62) gelecekte inovasyon yapmak ve kazanmak için iş yapış şekillerini yeniden yazmaları gerektiğine inanıyor.<sup>1</sup> Hatta CEO'ların neredeyse yarısı (%45) şirketlerinin mevcut çizgisinde devam etmesi halinde 10 yıl içinde yaşayamayacağına inanıyor.<sup>2</sup>

Başarılı kuruluşlar, ayda bir devrim niteliğinde yeni bir süreç veya hizmet tasarlama hedefiyle bir komite kurarak ve çalışanların iş gününe "tamir zamanı" ekleyerek Kurumsallaştırılmış İnovasyona başlar. Kuruluşların Kurumsallaştırılmış İnovasyonu daha etkin bir şekilde entegre etmeye hazırlanırken, temel unsurları unutmamaları önemlidir. Yakın zamanda yapılan bir araştırmaya göre, liderlerin %83'ü iş gücünün tam katılım gösterdiğine inanırken, çalışanların yalnızca %48'i aynı fikirdeydi.<sup>3</sup>

### İş Gücü Etkisi



Kurumsallaştırılmış İnovasyon her tür kuruluş için mümkündür ve bu konuda önde olanlardan çok şey öğrenebiliriz. Örneğin Microsoft, iç merkezli bir hiyerarşiden bireysel çalışanların yetkilendirilmesine geçerek katılımı artırdı.<sup>4</sup> Microsoft, IT planlarını hızlandırmak için yalnızca kurum içi bir yaklaşım yerine aktif olarak birden fazla stratejik ortaklık (ör. OpenAI) aradı.

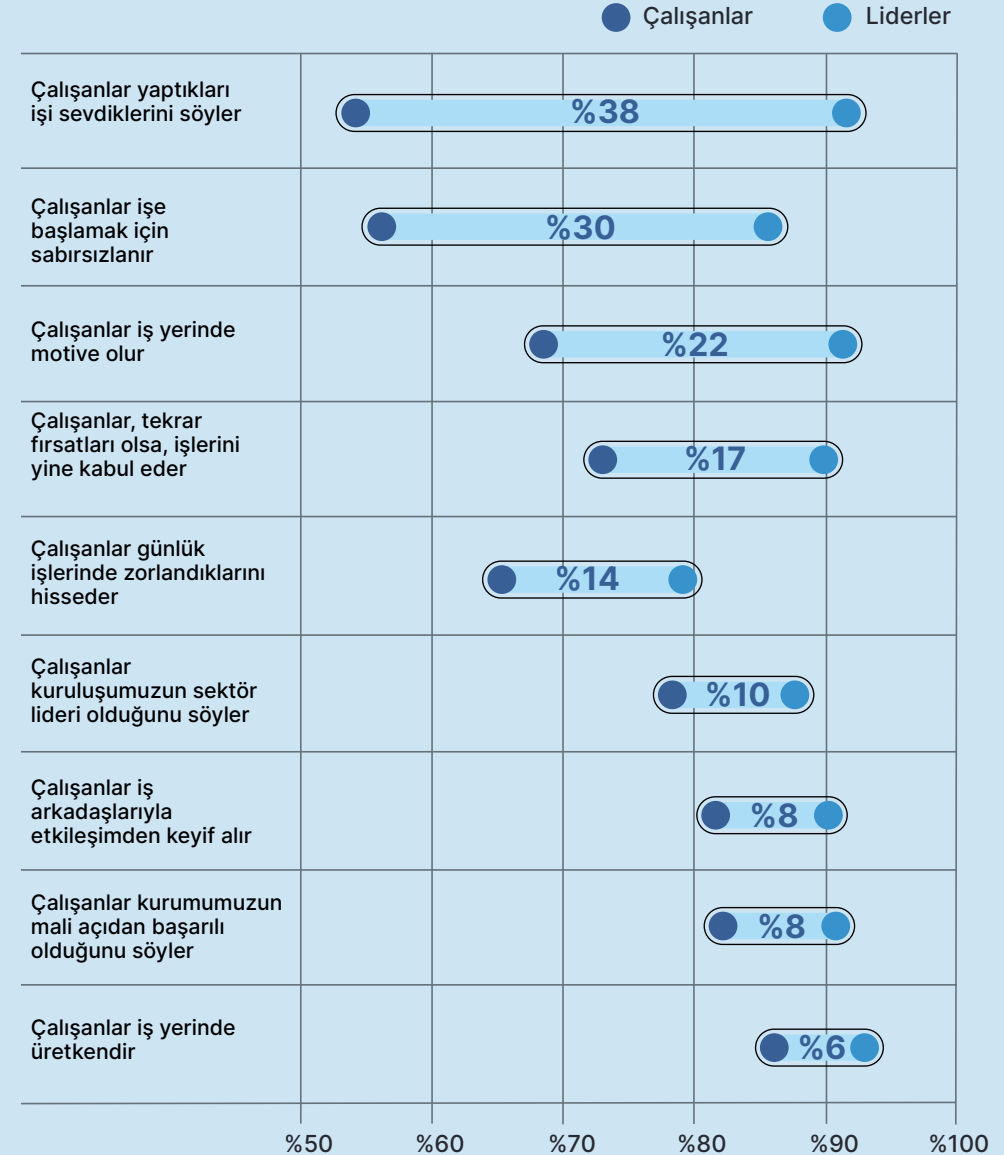
<sup>1</sup> IBM

<sup>2</sup> PwC

<sup>3</sup> Right Management

<sup>4</sup> Harvard Business Review

## Yenilikçiler Katılım Boşluklarını Aşmalıdır



# Küresel Dönüşümün Hızlanması



Yeşil İş Dönüşümü



Jeopolitik Belirsizlikler



Zirvedeki İşveren Gücü



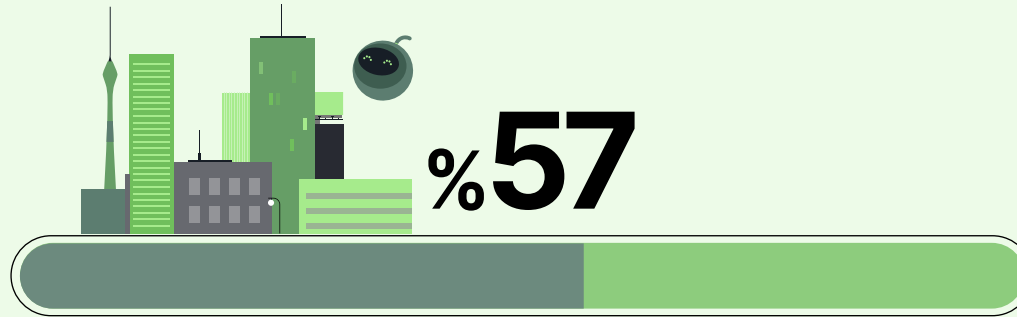
Belirsiz Bir Gelecekte Değişmeyenler:  
Yetenek Açığı



## TREND 13 Yeşil İş Dönüşümü

Tüketicilerden, yatırımcılardan ve hükümet politika yapımcılarından gelen iklim değişikliğini ele almak için harekete geçmeye yönelik talep, yeşil iş dönüşümüne olan ihtiyacı hızlandırmakta ve 2030 yılına kadar 30 milyona kadar yeni iş yaratmaktadır.<sup>1</sup>

Üretim, IT ve Operasyon gibi kilit işlevler için işverenler, yeteneklerin yarısından fazlasının (%57) çevresel açıdan daha sürdürülebilir uygulamalara uyum sağlamak için değişeceğini tahmin etmektedir.<sup>2</sup> Ne yazık ki, işverenlerin çoğu (%91) sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları vasıflı yeteneklere sahip olmadıklarını söylemektedir.<sup>3</sup>



**İşverenler, yeşil iş dönüşümelerini sürdürürken Üretim, IT ve Operasyon alanlarında ihtiyaç duyulan becerilerin yarısından fazlasının değişeceğini tahmin etmektedir.<sup>2</sup>**



### İş Gücü Etkisi

Organizasyon genelinde sürdürülebilirlik uygulamaları, yeşil öncelikli stratejilerin süreçlere entegrasyonunu ve işin yürütülme biçiminde değişiklik yapılmasını gerektirir.

Bu süreçte çalışanlar, anlaşılabilir bir şekilde becerilerinin kazançlı kariyerlere veya mevcut organizasyonlarında yeşil rollere nasıl dönüştüğünü anlayamayabilirler.

İşverenler, yeşile özgü iş gücü planlaması yapmak için yapay zeka tabanlı teknolojilerden yararlanmalı, mevcut ve potansiyel çalışanları yeşil rollerle eşleştirmek için bir beceri denetimi yapmalıdır.

Belirlenen boşlukları doldurmak için beceri artırma ve yeniden beceri kazandırma girişimleri geniş ölçekte gerçekleştirilmeli ve işverenler aynı zamanda, yeşil bileşenlerin mevcut rollere nasıl entegre edilebileceği konusunda iş gücüne sürekli rehberlik sağlamalıdır.

<sup>1</sup> WEF

<sup>2</sup> ManpowerGroup Q1 2024 Employment Outlook Survey

<sup>3</sup> ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey





## TREND 14

# Jeopolitik Belirsizlikler

2024 yılında jeopolitik gerilimler enflasyonu gölgede bırakarak merkez bankaları ve devlet varlık fonları için 1 numaralı endişe kaynağı haline gelmiştir. Devam eden çatışmaların ticareti engelleme ile jeopolitik parçalanma ve korumacılığı artırma eğilimi en önemli endişeler arasında yer alıyor.<sup>1</sup> Lojistik açıdan bakıldığında, küresel ulaşım, diplomasi ve sağlık sistemleri kesintiye uğradığında kuruluşlar güvenilir tedarik zincirlerine veya mevcut küresel operasyonel modellere güvenemez. Aslında, CEO'ların üçte birinden fazlası (%38) siyasi risk nedeniyle belirli iş planlarını iptal ettiklerini söylüyor.<sup>2</sup>

ManpowerGroup'un Toplam İş Gücü Endeksi™, artan jeopolitik belirsizliğin dünya genelindeki iş gücü piyasaları üzerindeki etkisini ölçmektedir. Özellikle Orta Doğu'daki kilit piyasalar 2024 yılında iş gücü bulunabilirliği, iş gücü maliyet verimliliği, iş gücü düzenlemeleri ve iş gücü verimliliğinde azalan puanlarla etkilenmiştir.<sup>3</sup>



***“Dünya çapında politika yapıcılar ve iş dünyası liderleriyle yaptığımız görüşmelere dayanarak, jeopolitik belirsizliğin devam ettiği, teknolojinin ilerlemeye devam ettiği ve ekonomik kural kitabının hala pandemi sonrası yeniden yazıldığı, hızla değişen bir dönemde olduğumuzu söyleyebiliriz.”***

***– Jonas Prising, Chief Executive Officer, ManpowerGroup***



## İş Gücü Etkisi

Bu istikrarsızlık dönemi zorlayıcı olmakla birlikte, hesaplı riskler almaya istekli kuruluşlara işlerini büyütme ve çalkantılı zamanlarda iş güçlerini destekleme fırsatı da sunmaktadır. Ayrıca, işverenler jeopolitik çatışmalar nedeniyle yerinden edilenlere yardım ederken aynı zamanda kendi iş gücü eksikliklerini de giderebilirler. Örneğin, TENT ve Welcome.US ile ortaklıklar yoluyla, ManpowerGroup, savaştan zarar görmüş bölgelerden gelen 30.000'den fazla mülteci için iş fırsatları bulunmasına yardımcı olmuştur.

<sup>1</sup> WEF

<sup>2</sup> EY

<sup>3</sup> 2024 Talent Solutions Total Workforce Index™





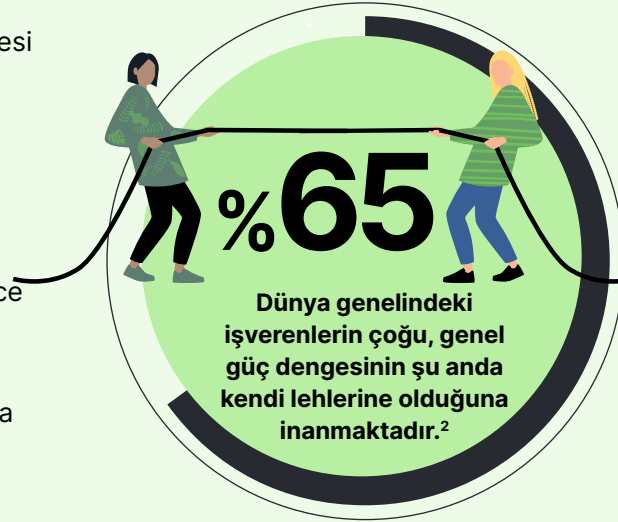
TREND 15

# Zirvedeki İşveren Gücü

2024'te dünya genelinde iş gücü piyasaları soğurken, çoğu sektörde -özellikle beyaz yakalı işlerde- güç dengesi çalışanlardan işverenlere doğru kaymaya başladı.<sup>1</sup>

Dünya genelinde işverenlerin çoğu (%65) genel güç dengesinin şu anda kendi lehlerine olduğuna inanıyor. Çoğu işveren ücret (%65), çalışma yeri (%66) ve esnek çalışma saatleri konusunda çalışanlardan daha fazla güce sahip oldukları konusunda hemfikir(%59).<sup>2</sup>

Sonuç olarak, birçok işveren yeni veya mevcut İK politika uygulamalarını hızlandırıyor. Örneğin, Amazon gibi birçok kuruluş artık tüm çalışanlar için yüz yüze katılım zorunluluğu getirmektedir.<sup>3</sup>



## İş Gücü Etkisi

Mevcut güç dengesi işverenlerin lehine olsa da, liderlerin doğru dengeyi bulmaları önemlidir. ABD Merkez Bankası ve Avrupa Merkez Bankası faiz oranlarını düşürmeye başladıkça toparlanan iş gücü piyasaları, mevcut işverenlerinden memnun olmayan çalışanlar için muhtemelen daha fazla fırsat sunacaktır. “Elini fazla zorlayan” işverenler, iş gücü piyasaları toparlandığında işten çıkarma maliyetlerini artırma riskiyle karşı karşıyadır.

Çalışanları dinleme konusunda uzmanlaşan işverenler bu iklimde başarılı olmaya daha yakındır. Özellikle, düzenli lider toplantıları düzenleyebilir, yakınlık grupları kurabilir ve verilerden yararlanmak üzere çalışanlarla düzenli olarak anket yapmak için bir çalışan deneyimi platformu kullanabilirler.

Ayrıca, dünyanın dört bir yanındaki hükümetler çalışanları koruma girişimlerini hızlandırmakta, asgari ücretleri artırmakta, ücret şeffaflığı gibi eşitlik mevzuatını uygulamakta ve sendikalaşma faaliyetlerini desteklemektedir. İşverenler yeni düzenlemeleri takip etmek ve bunlara uymak konusunda dikkatli olmalıdır.

<sup>1</sup> [Forbes](#)

<sup>2</sup> [ManpowerGroup Q4 2024 Employment Outlook Survey](#)

<sup>3</sup> [CNBC](#)





## TREND 16

# Belirsiz Bir Gelecekte Değişmeyenler: Yetenek Açığı



Bu yılki tüm tahminlerimiz küresel yetenek açığının gölgesinde gerçekleşiyor. Süregelen ekonomik belirsizliğe rağmen, dünya genelindeki işverenlerin %74'ü ihtiyaç duydukları vasıflı yetenekleri bulmakta zorlandıklarını söylüyor.<sup>1</sup> Otomasyon ve yapay zeka tabanlı teknolojiler, bu sistemlerin etkili bir şekilde çalışması için önemli ölçüde insan gözetimi gerektirdiğinden, birçok kişinin beklediği acil rahatlamayı sunmayacaktır. Bu noktada, işverenlerin yarısından fazlası (%55) yapay zekanın bir rol kurucu olduğuna inanıyor ve toplam personel ihtiyaçlarını artıracığını öngörüyor.<sup>2</sup>



## İş Gücü Etkisi

Gelişmiş ekonomilerde iş gücü yaşlandıkça ve nüfus artışı yavaşladıkça, iş gücünün daralması ve yetenek kıtlığı sürekli olacaktır. Ancak iyimser olmak için bir neden var. LinkedIn'de en hızlı büyüyen işlerin üçte ikisinden fazlası (%68) 20 yıl önce yoktu.<sup>3</sup> Yeşil dönüşüm Avrupa'da şimdiden 4,5 milyon yeni iş yarattı.<sup>4</sup> Bu eğilimler devam ederse, işverenler için soru "Ya yanlış yaparsak? 'tan 'Ya doğru yaparsak ama ihtiyacımız olan vasıflı yeteneğe sahip değilsek? "e kayacak.

İşverenlerin giderek azalan vasıflı yetenekleri çekmek ve elde tutmak için rekabet etmesi gerektiğinden, işin geleceği inovasyon olacaktır. Ülkeler ve sektörler arasındaki sorunun boyutu hakkında daha fazla bilgi edinmek için yıllık ManpowerGroup Küresel Yetenek Eksikliği araştırmamızı inceleyin.

<sup>1</sup> [ManpowerGroup 2025 Talent Shortage Study](#)

<sup>2</sup> [Experis](#)

<sup>3</sup> [LinkedIn](#)

<sup>4</sup> [European Commission](#)

# İşin Geleceğine Yön Verecek Küresel Uzmanlık

Lider küresel iş gücü çözümleri şirketi ManpowerGroup® (NYSE: MAN), kazanmalarını sağlayan yetenekleri tedarik ederek, değerlendirerek, geliştirerek ve yöneterek kuruluşların hızla değişen iş dünyasında dönüşüm geçirmelerine yardımcı olur. Her yıl yüz binlerce kuruluş için yenilikçi çözümler geliştiriyor, onlara yetenekli çalışanlar sağlarken, çok çeşitli sektörlerde ve becerilerde milyonlarca insan için anlamlı, sürdürülebilir istihdam buluyoruz.

Uzman marka ailemiz Manpower, Experis ve Talent Solutions, 70'ten fazla ülke ve bölgede adaylar ve müşteriler için önemli ölçüde daha fazla değer yaratıyor ve bunu 75 yılı aşkın süredir yapıyor. Çeşitliliğimizle sürekli olarak tanınıyoruz - Kadınlar, Kapsayıcılık, Eşitlik ve Engellilik için çalışmak için en iyi yer olarak ve 2024'te ManpowerGroup 15. kez Dünyanın En Etik Şirketlerinden biri seçildi - Hepsi de talep edilen yetenekler için tercih edilen marka konumumuzu doğruluyor. Daha fazla bilgi için [manpower.com.tr](https://manpower.com.tr) adresini ziyaret edin.

## İleriye Dönük İfadeler

Bu rapor, belirli bölgelerdeki, ülkelerdeki ve sektörlerdeki iş gücü talebi, ekonomik belirsizlik ve yapay zekanın küresel iş gücü piyasasında kullanımı ve etkisine ilişkin ifadeler de dahil olmak üzere ileriye dönük ifadeler içermektedir. Gerçek olaylar veya sonuçlar, riskler, belirsizlikler ve varsayımlar nedeniyle ileriye dönük beyanlarda yer alanlardan önemli ölçüde farklı olabilir. Bu faktörler, Şirketin 31 Aralık 2024 tarihinde sona eren yıla ait Form 10-K Yıllık Raporundaki "Risk Faktörleri" başlığı altındaki bilgiler de dahil olmak üzere ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'na (SEC) sunulan raporlarında yer alan ve burada referans olarak verilen bilgileri içerir. ManpowerGroup, yasaların gerektirdiği durumlar dışında, bu bültende yer alan ileriye dönük veya diğer beyanları güncelleme yükümlülüğünü reddeder.



ManpowerGroup®



Manpower®