



Creating People Advantage - Bir Başarı Hikayesine Yeniden Bakış

Türkiye Ülke Sonuçları

ODAĞINDA İNSAN VAR
 Sperryon katkılarıyla

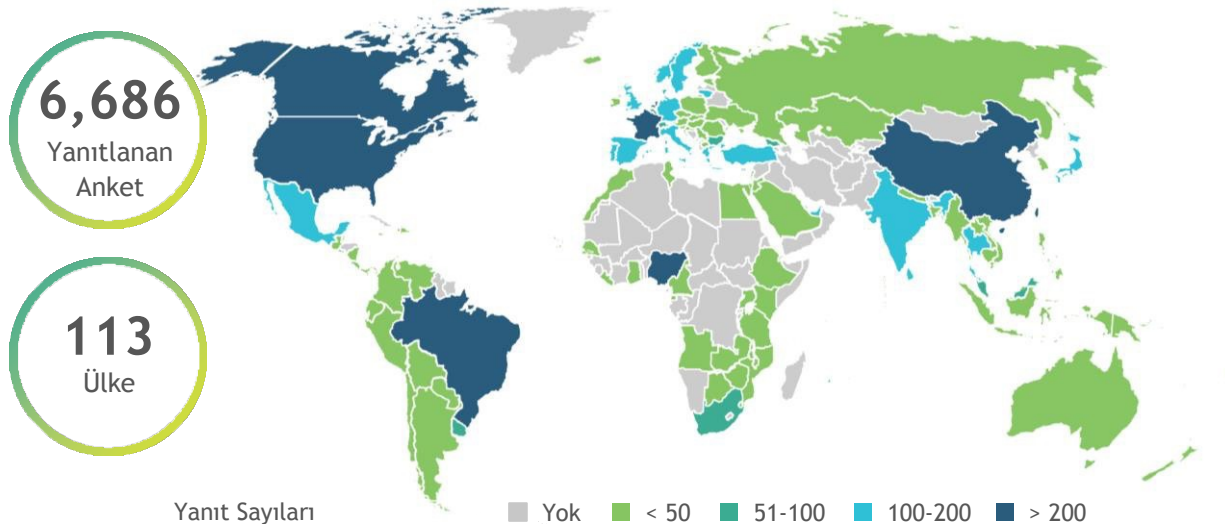
Haziran 2021



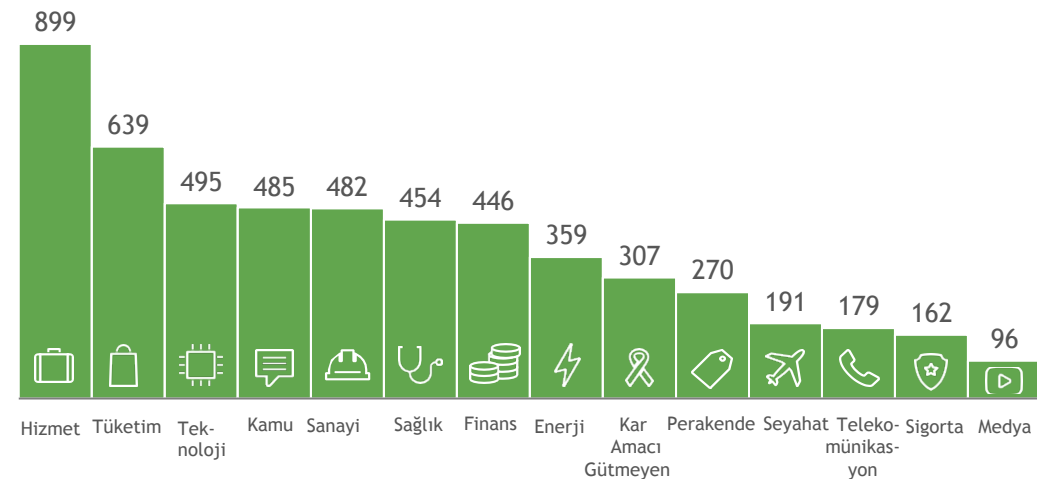
Sonuçlara Genel Bakış



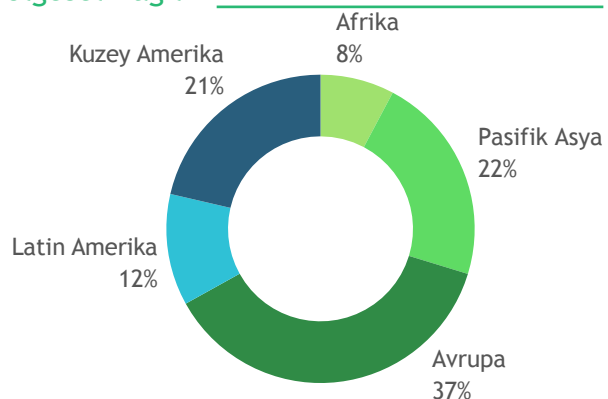
Creating People Advantage—113 ülkede 6.686 katılımcıyla yapılan anket verileri



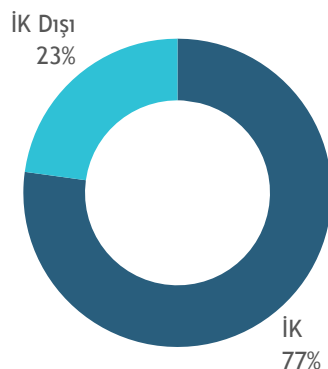
Sektör Dağılımı



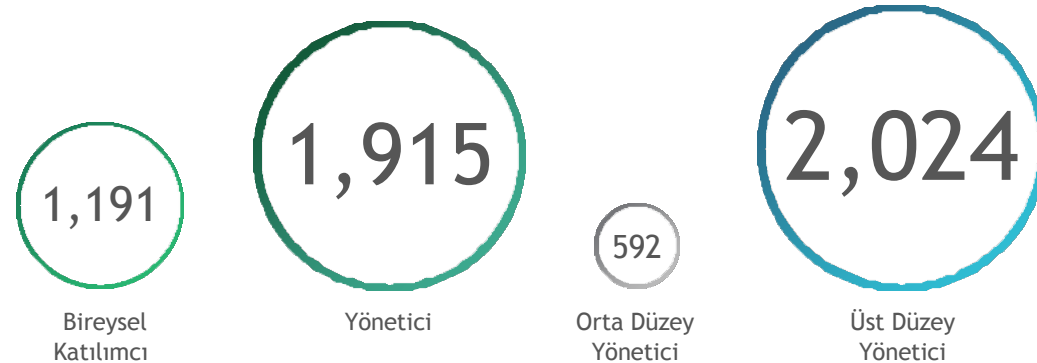
Bölgesel Dağılım



Mevcut Pozisyon



Kıdem Seviyesi





Toplam 9 Başlıkta, 32 İK ve İnsan Yönetimi konusu değerlendirildi

Başlıklar

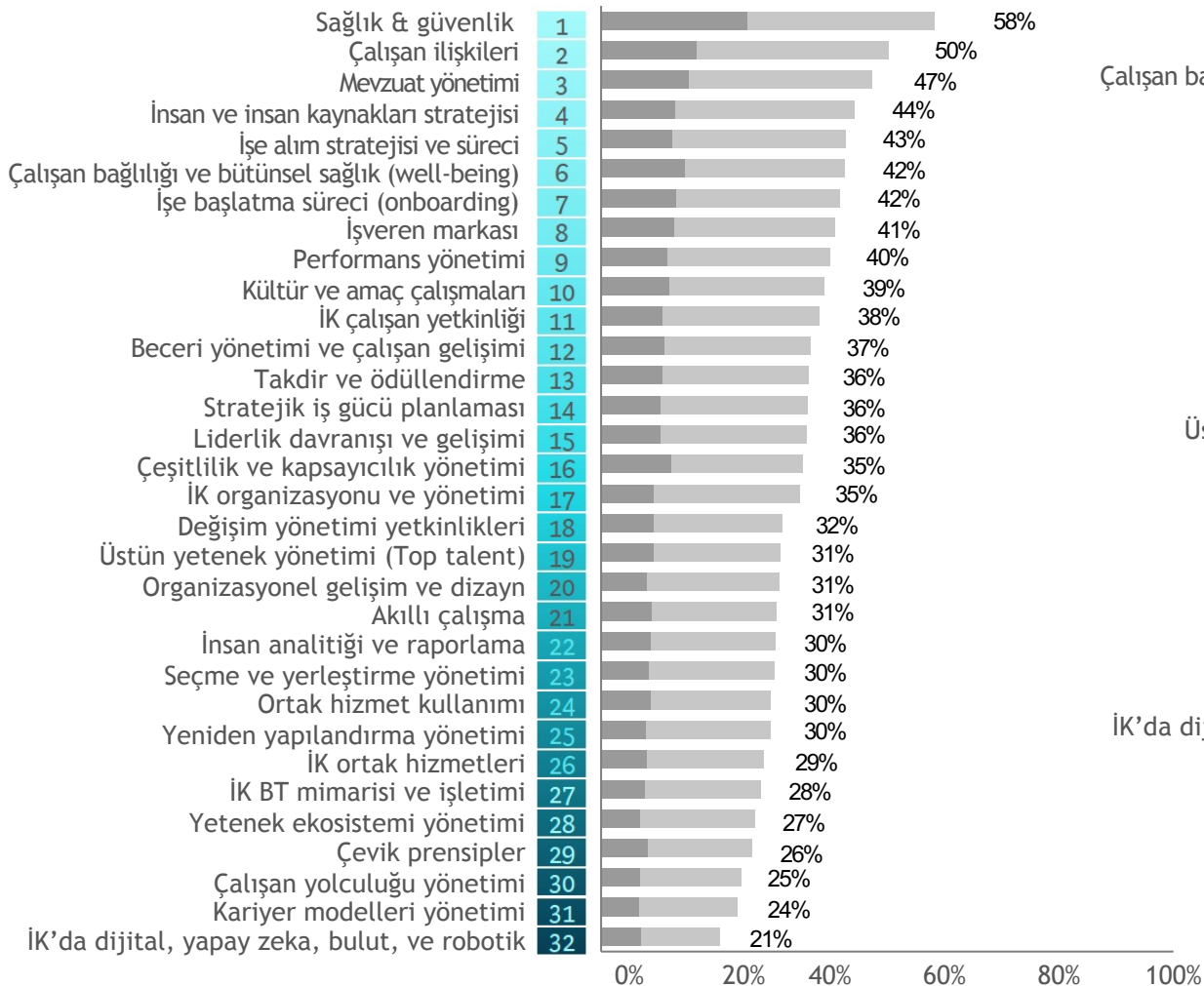
İK ve İnsan Yönetimi Konuları

İnsan ve İK stratejisi, planlama ve analitiği	İnsan ve insan kaynakları stratejisi	Stratejik iş gücü planlaması	İnsan analitiği ve raporlama			
Yetenek kazanımı	İşveren markası	Yetenek ekosistemi yönetimi	İşe alım stratejisi ve süreçleri	İşe başlatma süreci (onboarding)		
İnsan gelişimi	Beceri yönetimi ve çalışan gelişimi	Kariyer modelleri yönetimi	Üstün yetenek yönetimi (top talent)	Seçme ve yerleştirme yönetimi		
Performans, ödül, bağlılık	Performans yönetimi	Takdir ve ödüllendirme	Çalışan bağlılığı ve bütünsel sağlık (well-being)			
Amaç, davranış, liderlik ve kültür değişimi	Kültür ve amaç çalışmaları	Değişim yönetimi yetkinlikleri	Liderlik davranışı ve gelişimi	Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi		
İş ve çalışan ilişkileri	Mevzuat yönetimi	Çalışan ilişkileri	Çalışan sağlığı ve güvenliği			
Organizasyonel dönüşüm	Çevik prensipler	Organizasyonel gelişim ve dizayn	Akıllı çalışma	Ortak hizmet kullanımı	Yeniden yapılandırma yönetimi	Çalışan yolculuğu yönetimi
Dijital ve Bilgi Teknolojileri	İK BT mimarisi ve işletimi		İK'da dijital, yapay zeka, bulut, ve robotik			
İK çalışma modelleri	İK organizasyonu ve yönetimi	İK ortak hizmetleri	İK çalışan yetkinliği			

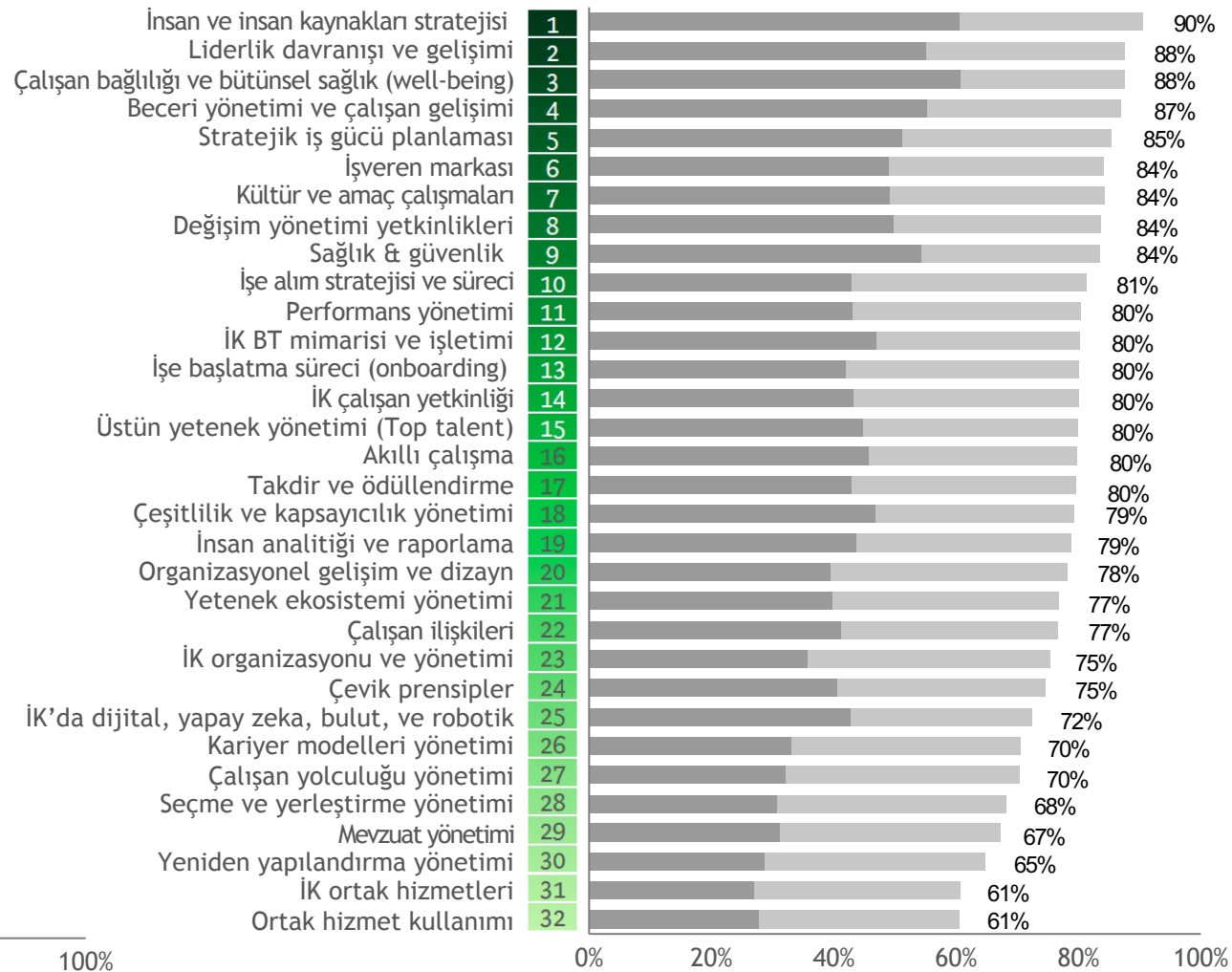


Mevcut Yetkinlikler ve Gelecekteki Önemlerine göre 32 konunun sıralaması

Mevcut Yetkinlikler Sıralaması



Gelecekteki Önemine Göre Sıralama



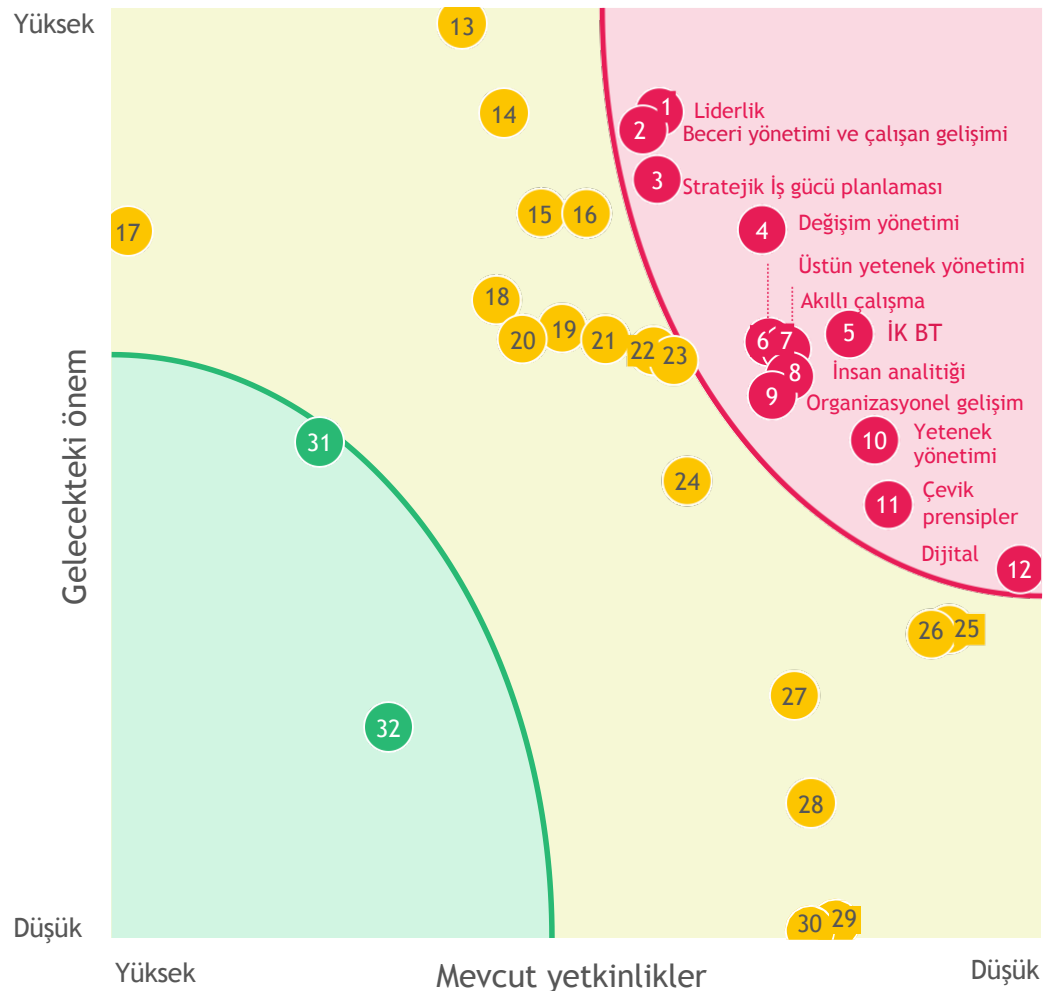
Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (k.s. = 6,686).

Not: En fazla yanıt sayısına göre "yüksek" ve "biraz yüksek" olarak sıralanmıştır.

■ Yüksek ■ Biraz yüksek



İnsan yönetimi öncelikleri, şirketlerin mevcut yetkinlikleri ve konuların gelecekteki önemleri göz önünde bulundurularak sınıflandırılmıştır



● Yüksek öncelikli - bir an önce adım atılması gereken konular

- 1 Liderlik davranışı ve gelişimi
- 2 Beceri yönetimi ve çalışan gelişimi
- 3 Stratejik iş gücü planlaması
- 4 Değişim yönetimi yetkinlikleri
- 5 İK BT mimarisi ve işletimi
- 6 Üstün yetenek yönetimi
- 7 Akıllı çalışma
- 8 İnsan analitiği ve raporlama
- 9 Organizasyonel gelişim ve dizayn
- 10 Yetenek ekosistemi yönetimi
- 11 Çevik prensipler
- 12 İK'da dijital, yapay zeka, bulut, ve robotik

● Orta öncelikli - ihtiyaca göre değerlendirilmesi gereken konular

- 13 İnsan ve insan kaynakları stratejisi
- 14 Çalışan bağlılığı ve bütünsel sağlık (well-being)
- 15 İşveren markası
- 16 Kültür ve amaç çalışmaları
- 17 Sağlık ve güvenlik
- 18 İşe alım stratejisi ve süreci
- 19 Performans yönetimi
- 20 İşe başlatma süreci (onboarding)
- 21 İK çalışan yetkinliği
- 22 Takdir ve ödüllendirme
- 23 Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi
- 24 İK organizasyonu ve yönetimi
- 25 Kariyer modelleri yönetimi
- 26 Çalışan yolculuğu yönetimi
- 27 Seçme ve yerleştirme yönetimi
- 28 Yeniden yapılandırma yönetimi
- 29 İK ortak hizmetleri
- 30 Ortak hizmet kullanımı

● Düşük öncelikli - kısa vadede dışında bırakılabilecek konular

- 31 Çalışan ilişkileri
- 32 Mevzuat yönetimi

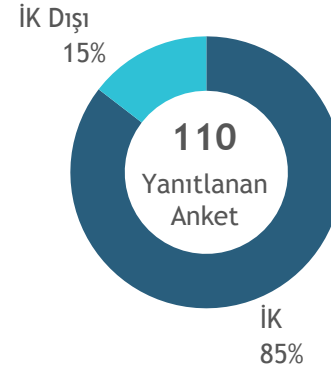
Türkiye - Ülke Sonuçları

Anketimizi, Türkiye'de ise farklı sektörlerden 110 farklı katılımcı yanıtladı

Coğrafya



Mevcut Pozisyon



Kıdem Seviyesi

Bireysel katılımcı

24

Yönetici

26

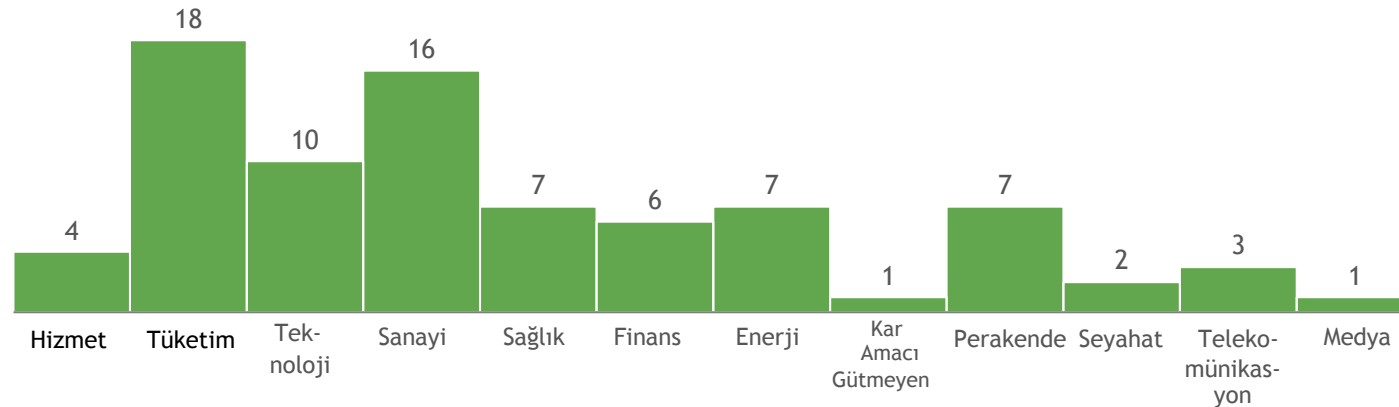
Orta Düzey Yönetici

9

Üst Düzey Yönetici

11

Sektör Dağılımı



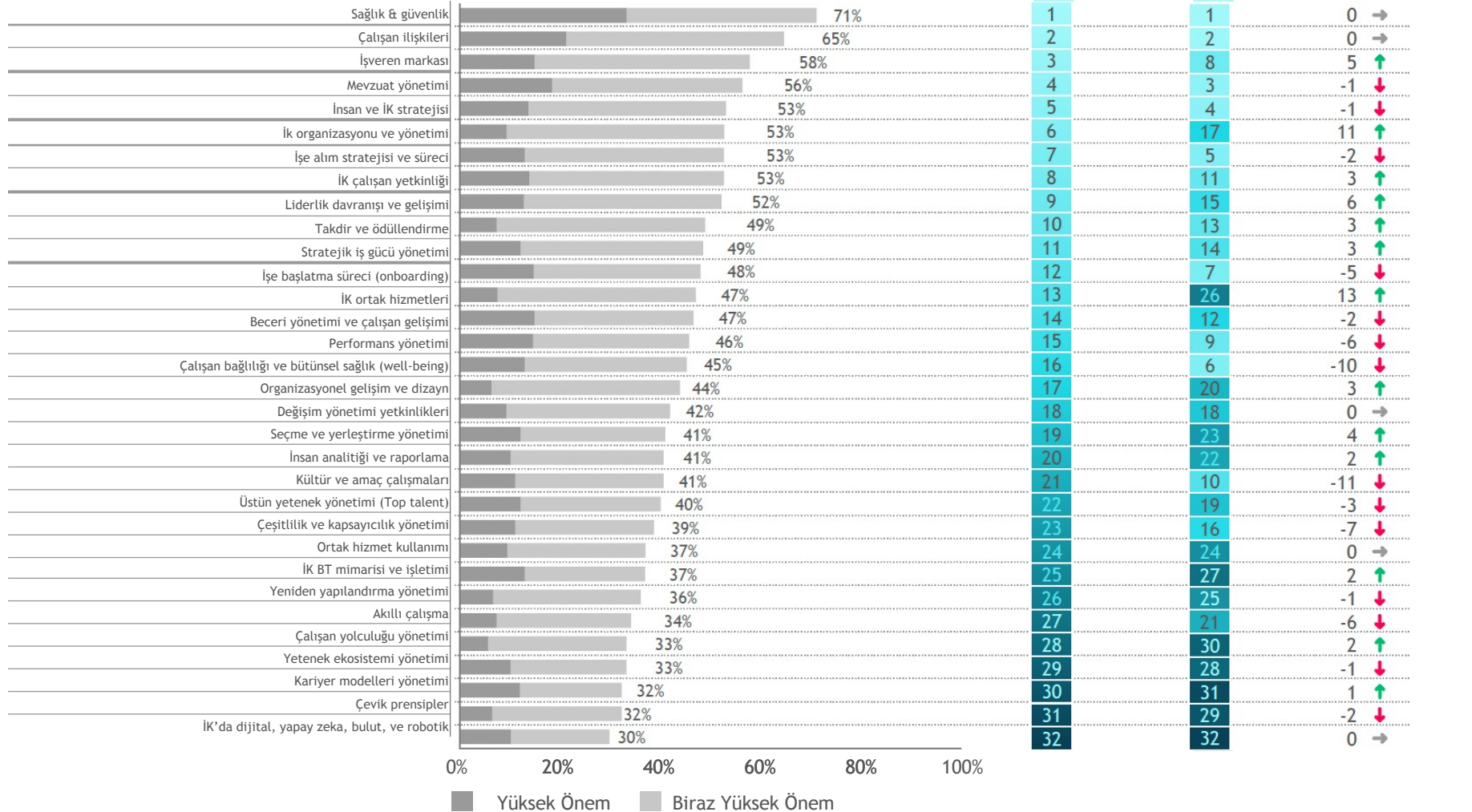
Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s. = 6,686, Türkiye k.s. = 110).

Not: Boş bırakılan cevaplar hesaplama dahil edilmemiştir.

Sektör dağılımı: 28 katılımcı diğer sektörler olarak belirtmiştir.

Mevcut yetkinlikler bazında 32 konunun sıralaması

Mevcut yetkinlikler sıralaması

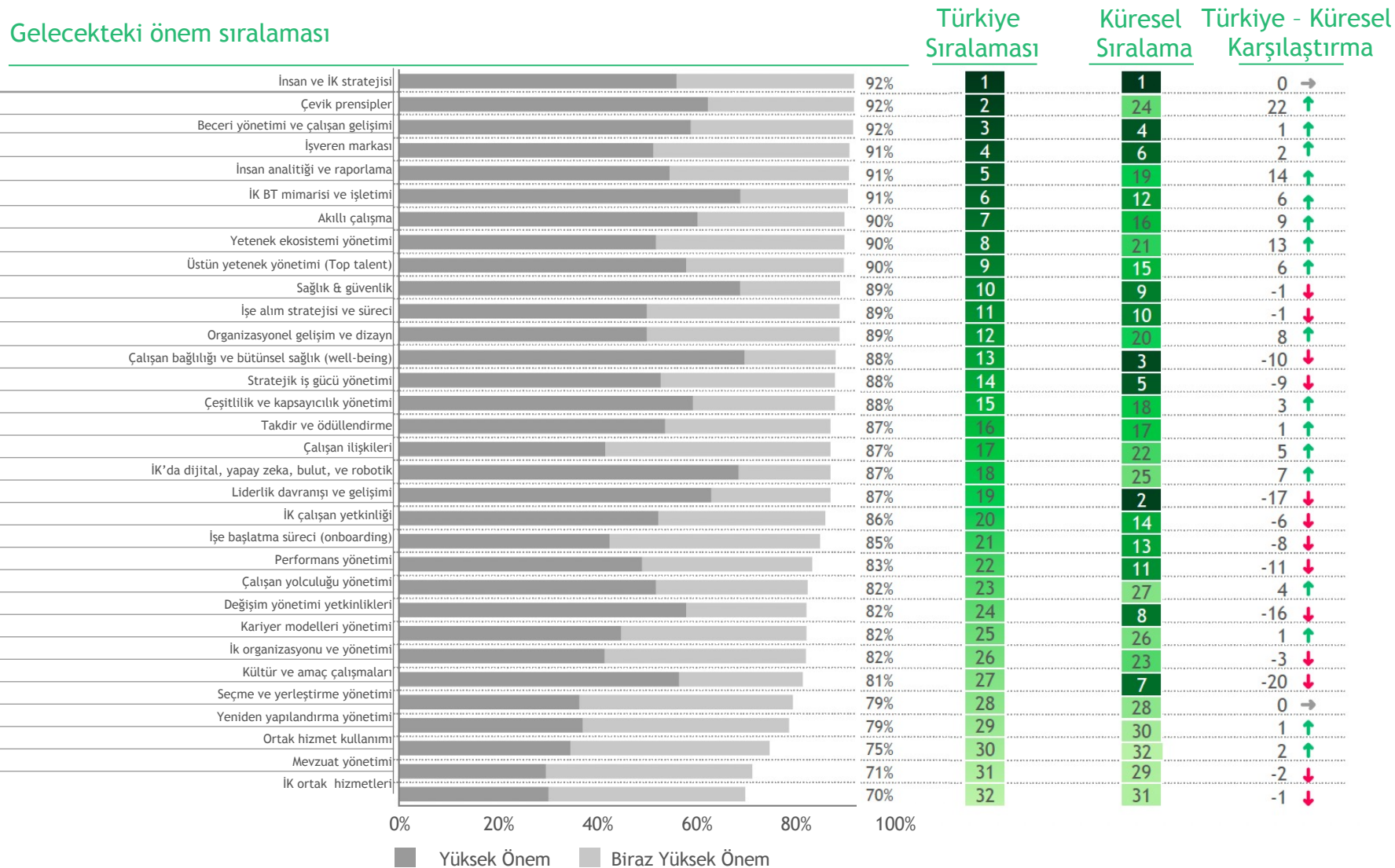


Öne çıkanlar

- Mevcut **İK ortak hizmet yetkinlikleri**, Türk katılımcılar tarafından doldurulan ankette küresel sıralamaya kıyasla 13 sıra yukarıda yer almıştır.
- Mevcut **Kültür ve amaç çalışmaları yetkinlikleri**, Türk katılımcılar tarafından doldurulan ankette, küresel sıralamaya kıyasla 11 sıra aşağıda yer almıştır.

Gelecekteki önem bazında 32 konunun sıralaması

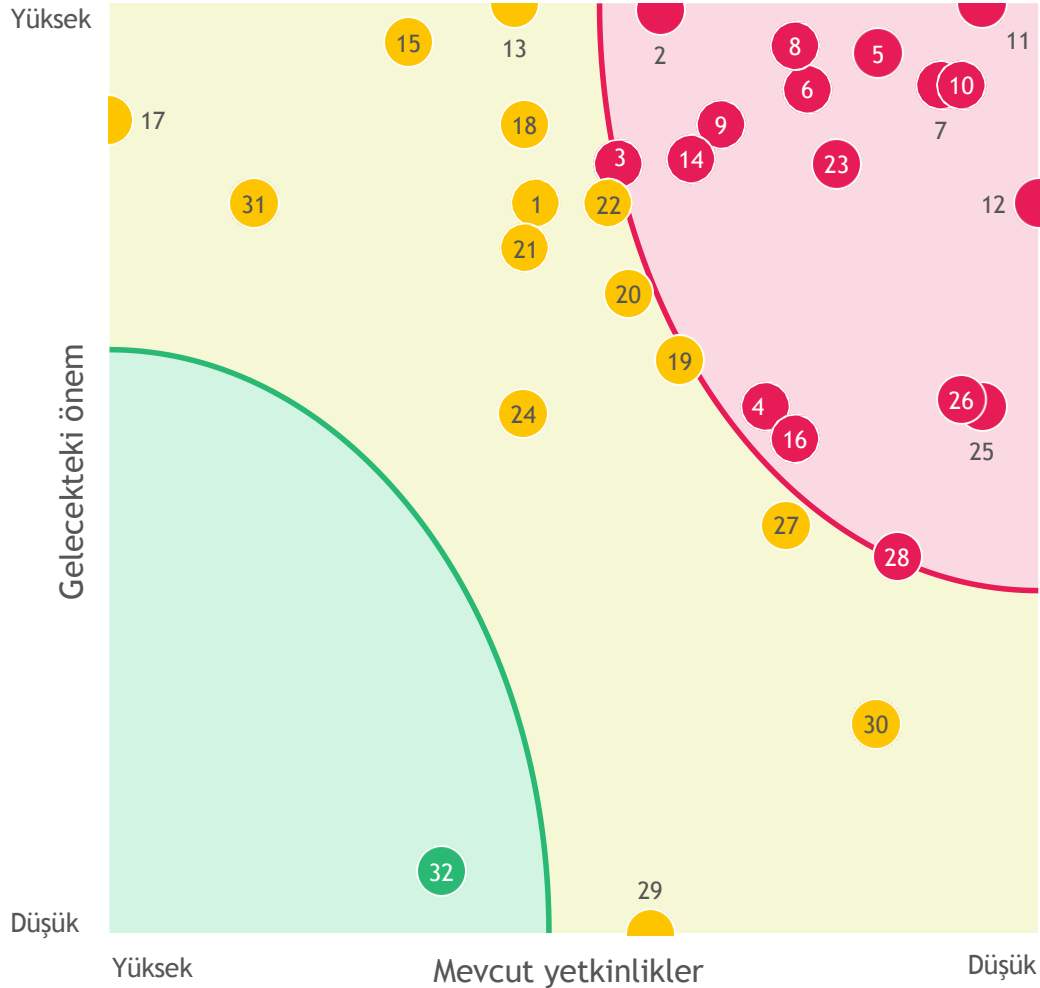
Gelecekteki önem sıralaması



Öne çıkanlar

- **Çevik prensiplerin gelecekteki önemi**
Türk katılımcılar tarafından doldurulan ankette, küresel sıralamaya kıyasla 22 sıra yukarıda yer almıştır.
- **Kültür ve amaç çalışmalarının gelecekteki önemi**,
Türk katılımcılar tarafından doldurulan ankette, küresel sıralamaya kıyasla 20 sıra aşağıda yer almıştır.

İnsan yönetimi öncelikleri, şirketlerin mevcut yetkinlikleri ve konuların gelecekteki önemleri göz önünde bulundurularak sınıflandırılmıştır



- Yüksek öncelikli - bir an önce adım atılması gereken konular
- 2 Beceri yönetimi ve çalışan gelişimi
- 3 Stratejik iş gücü yönetimi
- 4 Değişim yönetimi yetkinlikleri
- 5 İK BT mimarisi ve işletimi
- 6 Üstün yetenek yönetimi (Top talent)
- 7 Akıllı çalışma
- 8 İnsan analitiği ve raporlama
- 9 Organizasyonel gelişim ve dizayn
- 10 Yetenek ekosistemi yönetimi
- 11 Çevik prensipler
- 12 İK'da dijital, yapay zeka, bulut, ve robotik
- 14 Çalışan bağlılığı ve bütünsel sağlık (well-being)
- 16 Kültür ve amaç çalışmaları
- 23 Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi
- 25 Kariyer modelleri yönetimi
- 26 Çalışan yolculuğu yönetimi
- 28 Yeniden yapılandırma yönetimi

- Orta öncelikli - ihtiyaca göre değerlendirilmesi gereken konular
- 1 Liderlik davranışı ve gelişimi
- 13 İnsan ve İK stratejisi
- 15 İşveren markası
- 17 Sağlık ve güvenlik
- 18 İşe alım stratejisi ve süreci
- 19 Performans yönetimi
- 20 İşe başlatma süreci (onboarding)
- 21 İK çalışan yetkinliği
- 22 Takdir ve ödüllendirme
- 24 İK organizasyonu ve yönetimi
- 27 Seçme ve yerleştirme yönetimi
- 29 İK ortak hizmetleri
- 30 Ortak hizmet kullanımı
- 31 Çalışan ilişkileri

- Düşük öncelikli - kısa vadede dışarıda bırakılabilecek konular
- 32 Mevzuat yönetimi

Mevcut yetkinlikler açısından ülkeler bazında 9 ana başlığın sıralaması

Mevcut yetkinlikler

Küresel sıralamaya göre:	Küresel	Kıta Amerikası				Avrupa										Afrika		Pasifik Asya									
		Brezilya	Kanada	Meksika	ABD	Fransa	Almanya	Yunanistan	İtalya	Litvanya	Hollanda	Norveç	Portekiz	İspanya	İsviçre	Türkiye	Birleşik Krallık	Nijerya	Güney Afrika	Çin	Hong Kong	Hindistan	Japonya	Sri Lanka	Tayland	BAE	
İş ve çalışan ilişkileri	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1		
Performans, ödül, bağlılık	2	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	5	2	4	2	3	1	2	3	2	2		
Yetenek kazanımı	3	5	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	4	2	6	3	3	5	2	4	2	6	5	2	4	3	9
İnsan ve İK stratejisi, planlama ve analitiği	4	2	4	3	4	5	8	3	3	4	4	6	2	4	4	5	4	6	5	6	5	3	4	8	5	4	3
Amaç, davranış, liderlik ve kültür değişimi	5	4	5	5	5	6	4	5	5	5	5	3	5	5	2	6	6	3	7	7	6	9	7	5	3	5	8
İK çalışma modelleri	6	7	6	6	6	3	7	6	7	6	7	5	6	7	5	4	2	4	3	3	7	2	6	4	6	7	4
İnsan gelişimi	7	6	8	7	9	7	5	8	8	7	6	9	7	6	8	8	7	7	8	5	4	8	3	6	7	6	5
Organizasyonel dönüşüm	8	8	7	8	8	8	6	7	6	8	9	7	8	8	7	7	8	8	6	9	8	7	8	7	9	9	6
Dijital ve bilgi teknolojileri	9	9	9	9	7	9	9	9	9	9	8	8	9	9	9	9	9	9	9	8	9	4	9	9	8	8	7
Yanıt sayısı	6,686	222	245	173	1,162	204	158	130	141	153	209	153	117	103	131	63	109	121	290	74	230	143	145	196	191	148	106

1. Hong Kong, Çin Halk Cumhuriyeti'nin özel bir idari bölgesidir

Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s. = 6,686).

Düşük Yetkinlik Yüksek Yetkinlik

Mevcut yetkinlikler açısından ülkeler bazında 32 alt başlığın sıralaması

En üst & en alt beş konu: Mevcut yetkinlikler

Küresel sıralamaya göre:	Küresel	Kıta Amerikası				Avrupa										Afrika		Pasifik Asya									
		Brezilya	Kanada	Meksika	ABD	Fransa	Almanya	Yunanistan	İtalya	Litvanya	Hollanda	Norveç	Portekiz	İspanya	İsviçre	Türkiye	Birleşik Krallık	Nijerya	Güney Afrika	Çin	Hong Kong	Hindistan	Japonya	Sri Lanka	Tayland	BAE	
21. Sağlık & güvenlik	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	21	1	1	2	1	1	
20. Çalışan ilişkileri	2	3	2	5	2	2	3	2	2	3	4	2	3	2	3	4	2	5	3	3	8	23	2	3	1	2	3
19. Mevzuat yönetimi	3	10	4	2	3	9	2	3	3	2	10	5	6	5	2	2	4	4	2	4	6	6	9	2	3	6	2
1. İnsan ve İK Stratejisi	4	2	5	7	4	7	11	5	4	6	3	8	2	7	4	9	5	2	19	21	12	7	7	17	4	4	6
6. İşe alım stratejisi ve süreci	5	7	7	3	9	6	9	6	5	5	13	7	5	6	9	3	7	11	5	6	2	8	5	4	15	10	18
5. Yetenek ekosistemi yönetimi	28	22	28	21	29	29	31	28	28	28	29	32	28	10	32	32	28	26	26	26	19	18	24	26	20	18	32
22. Çevik prensipler	29	26	21	29	28	26	26	23	18	27	22	24	31	32	24	28	30	30	29	31	30	18	32	21	32	29	31
27. Çalışan yolculuğu yönetimi	30	17	30	23	31	23	28	30	29	29	26	26	26	30	31	29	28	29	28	32	32	31	29	29	30	31	29
9. Kariyer modelleri ynt.	31	25	31	31	32	27	30	31	29	30	31	31	30	26	28	30	30	31	31	29	13	16	12	21	31	28	22
29. İK'da dijital, yapay zeka, bulut, ve robotik	32	32	32	32	30	32	32	32	32	32	32	30	32	31	29	31	32	32	32	26	28	13	31	32	26	30	28
Yanıt sayısı	6,686	222	245	173	1,162	204	158	130	141	153	209	153	117	103	131	63	109	121	290	74	230	143	145	196	191	148	106

1. Hong Kong, Çin Halk Cumhuriyeti'nin özel bir idari bölgesidir

Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s. = 6,686).

Düşük Yetkinlik Yüksek Yetkinlik

Gelecekteki önemine göre ülkeler bazında 9 ana başlığın sıralaması

Gelecekteki önem

Küresel sıralamaya göre:	Küresel				Kıta Amerikası				Avrupa										Afrika		Pasifik Asya						
		Brezilya	Kanada	Meksika	ABD	Fransa	Almanya	Yunanistan	İtalya	Litvanya	Hollanda	Norveç	Portekiz	İspanya	İsviçre	İsviçre	Türkiye	Birleşik Krallık	Nijerya	Güney Afrika	Çin	Hong Kong	Hindistan	Japonya	Sri Lanka	Tayland	BAE
İnsan ve İK stratejisi, planlama ve analitiği	1	1	2	1	1	3	2	2	3	1	2	2	1	4	2	2	1	2	2	1	1	7	2	1	2	2	2
Amaç, davranış, liderlik ve kültür değişimi	2	3	1	4	2	4	1	4	2	3	1	1	4	1	1	1	6	1	6	9	7	5	5	3	4	3	5
Performans, ödül, bağlılık	3	2	3	6	3	2	5	1	1	2	4	5	2	2	5	5	4	3	4	5	3	4	1	4	1	4	7
Yetenek kazanımı	4	5	4	3	4	1	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	7	8	6	4	5	6	7	6
İnsan gelişimi	5	7	6	5	6	5	6	5	6	6	6	9	6	6	7	6	5	5	5	2	2	3	7	2	3	5	4
Dijital ve bilgi teknolojileri	6	4	7	7	7	6	4	7	5	5	5	4	5	5	3	3	2	8	9	3	4	8	8	7	7	1	1
İş ve çalışan ilişkileri	7	6	5	2	5	7	9	6	7	8	7	6	7	7	6	9	8	7	1	8	6	2	3	9	5	9	8
İK çalışma modelleri	8	8	8	9	8	8	8	9	9	9	9	8	9	8	9	8	9	9	7	4	5	1	6	6	8	8	9
Organizasyonel dönüşüm	9	9	9	8	9	9	7	8	8	7	8	7	8	9	8	7	7	6	8	6	9	9	9	8	9	6	3
Yanıt sayısı	6,686	222	245	173	1,162	204	158	130	141	153	209	153	117	103	131	63	109	121	290	74	230	143	145	196	191	148	106

1. Hong Kong, Çin Halk Cumhuriyeti'nin özel bir idari bölgesidir

Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s. = 6,686).

Gelecek için düşük önem



Gelecek için yüksek önem 13

Gelecekteki önemine göre ülkeler bazında 32 alt başlığın sıralaması

En üst & en alt beş konu: Gelecekteki önem

Küresel sıralamaya göre:	Küresel	Kıta Amerikası				Avrupa								Afrika		Pasifik Asya											
		Brezilya	Kanada	Meksika	ABD	Fransa	Almanya	Yunanistan	İtalya	Litvanya	Hollanda	Norveç	Portekiz	İspanya	İsviçre	Türkiye	Birleşik Krallık	Nijerya	Güney Afrika	Çin	Hong Kong	Hindistan	Japonya	Sri Lanka	Tayland	BAE	
1. İnsan & İK Stratejisi	1	1	1	2	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	4	8	1	4	7	1	1	21	9	1	2	4	10
17. Liderlik davranışı ve gelişimi	2	2	3	7	3	10	2	4	4	1	4	4	4	4	3	1	16	2	5	16	19	4	8	3	7	2	10
14. Çalışan bağlılığı ve bütünsel sağlık (well-being)	3	6	2	9	2	3	1	6	3	3	1	2	3	5	1	11	13	1	20	19	11	23	3	11	3	13	12
8. Beceri yönetimi ve çalışan gelişimi	4	2	10	3	13	2	6	2	1	7	3	3	1	2	5	2	3	6	3	2	2	1	2	2	1	1	2
2. Stratejik iş gücü planlama	5	8	4	6	4	9	10	8	21	9	11	8	7	9	9	8	14	9	10	5	3	16	5	5	11	11	3
11. Seçme ve yerleştirme yönetimi	28	30	28	26	28	28	27	30	28	28	28	29	28	28	26	30	28	26	21	12	11	26	31	6	23	31	21
19. Mevzuat yönetimi	29	29	29	30	21	29	32	26	30	32	32	26	29	29	30	32	31	25	1	31	23	12	15	28	24	32	17
26. Yeniden yapılandırma yönt.	30	31	31	26	30	30	29	27	29	29	31	25	30	32	29	27	29	27	23	25	28	8	29	15	30	21	25
31. İK ortak hizmetleri	31	28	30	31	32	31	31	31	32	31	29	31	32	30	32	29	32	32	31	32	24	20	25	30	31	29	31
25. Ortak hizmetler kullanımı	32	32	32	32	31	32	30	32	31	30	30	32	31	31	31	28	30	31	29	13	29	32	32	32	28	27	19
Yanıt sayısı	6,686	222	245	173	1,162	204	158	130	141	153	209	153	117	103	131	63	109	121	290	74	230	143	145	196	191	148	106

1. Hong Kong, Çin Halk Cumhuriyeti'nin özel bir idari bölgesidir

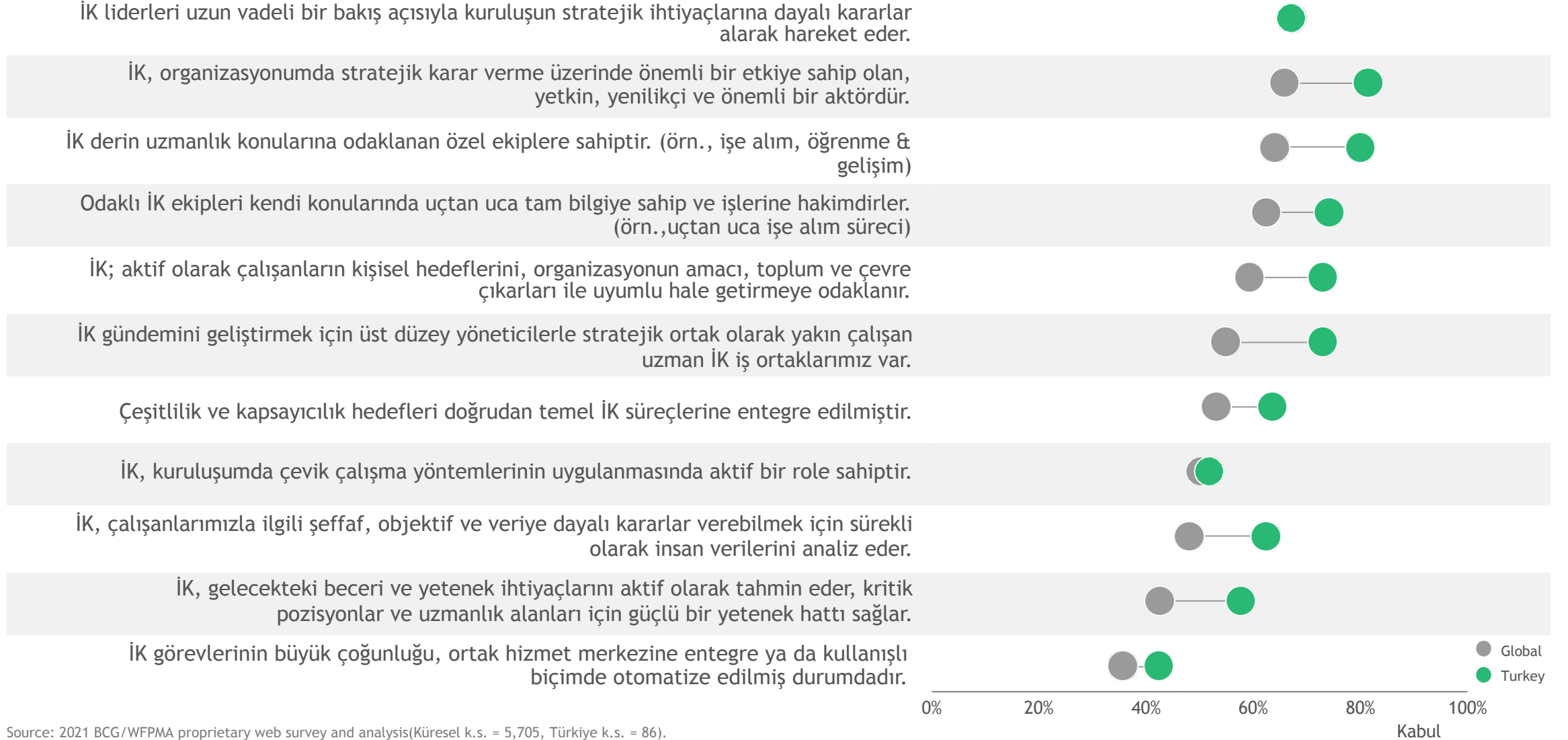
Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s. = 6,686).

Gelecek için düşük önem



Gelecek için yüksek önem

İK'nın Geleceği - Türkiye ve Küresel yanıtlar arasındaki fark boyutu



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (Küresel k.s. = 5,705, Türkiye k.s. = 86).
Not: Kabul yüzdesi, "Katılıyorum" veya "Kısmen Katılıyorum" cevaplarıyla oluşturulmuştur.

Kişiselleştirilmiş deneyimler - Türkiye ve Küresel yanıtlar arasındaki fark boyutu



Kaynak: 2021 BCG/WFPMA tescilli web anketi ve analizi. (Küresel k.s.= 5,537, Türkiye k.s.= 82).
Not: Kabul yüzdesi, "Katılıyorum" veya "Kısmen Katılıyorum" cevaplarıyla oluşturulmuştur.