

McKinsey
& Company

İşimizin Geleceği

Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü

Rapor Özeti

Ocak 2020

McKinsey & Company Türkiye tarafından
McKinsey Global Enstitüsü iş birliği ile
hazırlandı

GİZLİ VE ÖZELDİR

İşbu materyalin McKinsey & Company'nin özel izni olmadan herhangi bir şekilde kullanılması kesinlikle yasaklanmıştır

İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü - Rapor Özeti

Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerle birlikte, yaptığımız işlerin içerikleri, çalışma şekillerimiz ve başarılı olmak için ihtiyacımız olan yetkinlikler sürekli değişiyor. Sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için bu hızlı dönüşüm dalgasını yakalamak son derece önemli. Bu kapsamda, McKinsey & Company son on yıldır işlerin geleceği hakkında araştırmalar yapıyor ve müşterilerine bu konuda hizmet veriyor.

Bunun yanı sıra, McKinsey & Company'nin iş ve ekonomi araştırma kolu McKinsey Global Enstitüsü, 2015 yılından bu yana otomasyonun işgücü ve yetkinlik grupları üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar sürdürüyor ve paydaşların iş modellerindeki olası değişikliklerden yararlanabilmesine yardımcı olmak amacıyla yol haritaları çiziyor.

McKinsey Global Enstitüsü, dijital teknolojilerin benimsenmesini gelecekteki ekonomik büyümenin en önemli faktörü olarak görüyor. Araştırmalara göre, 2030 yılına kadar potansiyel verimlilik artışının yüzde 60'ı bu alandan gelecek.¹ Türkiye için de durum farklı değil. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin ülke ekonomisini güçlendirme potansiyeli var. Bu potansiyeli gerçekleştirmek için işgücü ile ilgili fırsatların ve zorlukların iyi anlaşılması Türkiye'deki işgücünün yaklaşmakta olan dönüşüme hazırlanması açısından son derecede önemli.

McKinsey & Company Türkiye olarak, geçtiğimiz 6 ay boyunca 250 çalışanımızın deneyimi ve McKinsey Global Enstitüsü'nün uzmanlığı ile bu raporu hazırlamak için çalıştık. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerle gelen verimlilik artışının etkisini, farklı sektörler ve meslekler açısından inceledik. Bireyleri ve kurumları yeni dünyaya hazırlamaya yönelik çalışmalara öncülük etmesi amacıyla, verilerle destekli şekilde Türkiye'deki işgücünün ve yetkinliklerin dönüştürülmesine ilişkin ortaya çıkabilecek fırsatları ve üstesinden gelinmesi gereken zorlukları ortaya koyduk. Raporun, 2030 yılına kadar otomasyon ve verimlilik artışının ülkeye sağlayacağı faydalara ışık tutmasını umuyoruz.

Dünya genelinde mevcut teknolojiler, işlerin %50'sinin otomasyonla yapılmasına olanak sağlayacak nitelikte. Türkiye'de mevcut teknolojilerle her 10 meslekten 6'sı yüzde 30 oranında otomatize edilebilir durumda. Rapordaki analizlerimizi, 2030 yılına kadar Türkiye genelinde ortalama yüzde 20-25'lik bir otomasyon seviyesini temel alarak gerçekleştirdik.

Önümüzdeki 10 yıl içerisinde otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin yaratacağı ekonomik fayda ve sosyal değişimler ile 3,1 milyon iş artışı yaratma potansiyeli olduğunu öngörüyoruz. Otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle 7,6 milyon iş kaybolarak yeni işlere dönüşebilecek ve 2030 yılına kadar 8,9 milyon yeni iş oluşabilecek. Ayrıca, başta teknolojiyle ilgili alanlarda olmak üzere, tamamı yeni 1,8 milyon iş yaratılabilecek. Bu değişimi gerçekleştirebilmek için Türkiye'de işgücünde bulunan 21,1 milyon kişinin mevcut mesleğine devam ederken teknolojiyen yararlanarak yetkinliklerini geliştirmesi gerekecek. Bu kişilere ek olarak, yeni yetkinlikler kazanma ve meslek değişimi nedeniyle 7,6 milyon çalışan üzerinde otomasyon ve dijitalleşmenin etkisinin daha fazla olması bekleniyor. Ayrıca işgücüne katılacak 7,7 milyon çalışanın gerekli güncel yetkinliklerle donanımlı olması gerekiyor.

Türkiye'nin yetenek dönüşümü için ortak bir odak noktası yaratılmalı ve toplu bir hareket başlatılmalı. Şirketler, birlikler, kamu kurumları, eğitim kurumları ve bireyler başta olmak üzere tüm paydaşların gerekli aksiyonları almaları bu dönüşümün başarısı için büyük önem taşıyor.

¹ Solving the Productivity Puzzle: The Role of Demand and the Promise of Digitization, Şubat2018, McKinsey Global Institute.

Metodoloji

Bu raporda, ülke geneline ait ayrıntılı meslek ve maaş verileri ile eğitim, enerji, altyapı, teknoloji ve makroekonomiyle ilgili Türkiye'ye özgü göstergeleri de içeren zengin bir veri seti kullandık.

Otomasyonun gerçekleşmesi sonucu kaybolacak işleri, yeni ortaya çıkacak meslekleri/işleri ve otomasyonun yetkinlikler üzerindeki etkisini öngörmek için üçlü bir metodolojiden yararlandık.

Kaybolan meslekler/işler için, 800 mesleği ve 2.000 iş aktivitesini 18 yetkinlik bazında analiz ettik, her bir aktivitenin otomasyona tabi olan zamanını kaybolacak iş zamanı olarak belirledik. Örneğin bir müşteri hizmetleri sorumlusu, günlük yaşamında 20'den fazla aktivite gerçekleştiriyor. Ürün stok kontrolünü sağlama, aktivite/satış raporlama gibi süreçlerin otomasyonunun sağlanabileceğini; öte yandan müşteri ve ziyaretçileri karşılama, ürün ve hizmetlerle ilgili kişiselleştirilmiş öneri sağlama gibi süreçlerin ise daha az otomasyon potansiyeline sahip olduğunu tespit ettik. Benzer şekilde, bir üretim çalışanının üretim planı yapmak, ürün paketlemek gibi süreçleri otomasyon ile sağlanabilirken, ürünlerin kalite kontrollerini sistem üzerinden takip etmek ve üretim ekibini yönetmek gibi aktivitelerin daha az otomasyon potansiyeline sahip olduğunu belirledik.

Bunun yanında, artan verimliliğin, ekonominin ve işgücünün büyümesi üzerindeki etkisini hesaplamak için, işgücü talebine ilişkin 20 üstünde küresel trend etkisini modelledik. Artan gelir, yaşlanan nüfus, yeni teknolojilerin gelişimi ve kullanımı, altyapı yatırımları, enerji geçişleri, enerji verimliliği, yeni pazarların açılmasını 2030 yılına kadar işgücü büyümesi üzerinde etkili olan faktörler olarak ele aldık.

Yetkinlik değişimlerinin getireceği sonuçlar için 5 kategori genelinde 2.000 aktivitenin her birini gelecekteki 25 yetkinlik ile eşleyerek mesleklerde şu anda kullanılan yetkinlikleri ve mesleklerin yapısındaki değişim sonucu gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinlik setlerini tanımladık ve yetenek dönüşümüyle kapatılması gereken açığı tespit ettik.

Çalışma sonuçlarını 46 ülke ile kıyaslama yaparak değerlendirdik. Ayrıca 15 farklı sektörün değişimden nasıl etkileneceğini detaylı olarak çalıştık.

Dijital çağda Türkiye'nin yetenek dönüşümüne ilişkin bir değerlendirme ortaya koyabilmek amacıyla sonuçları yorumlamak, olası etkilerin netleştirilmesini sağlamak ve paydaşlar tarafından atılabilecek potansiyel adımlar ile ilgili fikir alışverişinde bulunmak için iş dünyası, akademi çevreleri, medya, sivil toplum ve kamu temsilcileriyle görüşmeler yaptık.

Ana mesajlar

1. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler hâlihazırda yaşamımızda önemli bir rol oynuyor ve bu rolün gelecekte çok daha etkili olması bekleniyor. Bu teknolojilerle ileri bir refah düzeyi ve herkes için daha iyi bir yaşam seviyesi sağlanabilir.

Teknolojilerin, sadece insanların yapabileceğini düşündüğümüz işleri yapmakla kalmadığı, aynı zamanda bu işleri her geçen gün insanlardan daha iyi yapabildiği yeni bir dijital çağın eşiğindedir. Fiziksel robotlar senelerdir kullanılıyor olsa da çeşitli sektörlerde hizmet faaliyetlerinde kullanılan, ekonomik büyümeyi artıran, yeni meslekler yaratan ve yaşam standartlarını geliştiren daha esnek, daha güvenli ve daha az maliyetli robotları artık görüyoruz. Araştırmalarımız, küresel ölçekte mevcut otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin benimsenmesinin dünya ekonomisinin yüzde 50'sini etkileyebileceğini gösteriyor. Bu oran 1,2 milyar çalışana ve 14,6 trilyon ABD Doları maaş ödemesine denk.²

Bu konuda, farklı sektörler için değişen etkiler görebiliyoruz. Örneğin eğitim teknolojisi ile daha çok insan öğretime erişebiliyor, dersler daha akılda kalıcı ve etkileyici hale geliyor. En iyi eğitim sistemlerinde öğretmenlere en yeni dijital çözümlere ve tekniklere ayak uydurabilmeleri için sürekli eğitim veriliyor. Sağlık hizmetlerinde ise yapay zekâ, bazı hastalıkları doktorlardan daha iyi teşhis edebiliyor. Örneğin derin öğrenme tabanlı evrimsel sinir ağları, sadece görsel muayene yoluyla kanserli deri lezyonunun tespit edilmesinde dermatologlarla yarışıyor. Robotlar, uzman cerrahlardan daha hassas kesik gerçekleştirebiliyor ve hasarı daha da azaltabiliyor. Benzer şekilde, perakende sektöründe tüketiciler fiyat şeffaflığı, erişim kolaylığı ve teslimatın hızlandırılmasına yardımcı olan çevrimiçi platformlardan yararlanıyor. Afrika ülkelerinde, 15 dakikada ülkenin herhangi bir yerine temel ürünlerin sağlanması amacıyla teslimatlar insansız hava araçlarıyla yapılıyor.

Altyapı ve çevre konusunda ise, enerji yönetimini geliştirmek için sensörler ve veri analitiğinin kullanıldığı akıllı binalar görüyoruz. Örneğin; veri merkezlerinde kullanılan yapay zekâ teknolojisi, klima kullanımında yüzde 40 tasarruf sağlıyor. Pekin'de, hava kalitesi sensörlerinin kurulmasının ardından trafik ve inşaatlar hava kirliliği seviyesine göre düzenlenebilmiş ve kirlilik oranı yüzde 20 azaltılabildiği.³

Otomasyonun sağlık hizmetlerini, eğitimi, trafiği, acil durumlara müdahaleyi ve çevreyi iyileştirme potansiyeli olduğunu görüyoruz. Otomasyon iş yerlerindeki tehlikeleri azaltabilir, konut maliyetlerini düşürebilir ve tüketicilere sayısız fayda sağlayabilir.

Ayrıca mesleki memnuniyeti artırabilir ve işgücünü daha esnek hale getirebilir. Aynı zamanda, artan verimlilik kısa süre içinde birçok olgun ekonomide büyümenin lokomotifine haline gelecektir.

2. Türkiye'de otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, ortalama bir kişinin günlük yaşamında davranış ve alışkanlık değişimlerine yol açıyor. Ekonomik ve sosyal değişimlerle birlikte bu etki daha da artıyor.

Gelişen teknoloji ve değişen ihtiyaçlarla birlikte yaşanan sosyal değişimler tüketim artışını beraberinde getiriyor.

Belirtilen değişimler, Türkiye'nin bugünkünden daha yüksek seviyede hizmet odaklı bir ekonomiye sahip olmasına neden olacak. İnsanlar daha fazla tüketim, yeme-içme ile sanat/ spor aktivitelerine ve seyahat etmeye yöneliyor. Yaşlanan nüfusa birlikte sağlık ve bakım hizmetlerine olan talep artıyor. Birçok kişi uzmanlık gerektiren alanlarda uzmanlık desteği almak istiyor. Aynı zamanda, dijitalleşme ve elektronik ticaret ile birlikte ürün ve hizmetlere ulaşım kolaylaşıyor. Bunun yanında, daha küçük işletmeler ve küçük girişimciler ürünlerini daha geniş müşteri tabanına ulaştırarak hızla büyüyor.

Bütün bu değişimler, verimliliğin artması ve yeni hizmetlere olan talebin tetiklenmesi ile ekonominin güçlenmesini destekliyor.

3. Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler Türkiye'de bazı işlerin kaybolmasına yol açsa da verimlilik kazanımları, yatırım artışı ve hizmet ekonomisinin büyümesi ile birlikte yeni işlerin oluşması ve 2030 yılına kadar 3,1 milyon iş artışı potansiyeli bulunuyor.

Türkiye'de mesleklerin sadece yüzde 2'sinin tamamen otomasyonu mümkün ancak her 10 meslektenden 6'sının yüzde 30 oranında otomatize edilebilir aktiviteleri bulunuyor. Otomasyona karşı direnci daha düşük olan meslek aktiviteleri öngörülebilir fiziksel aktiviteler ile veri toplama veya işleme aktiviteleri. İnsanlarla iletişimin, insan yönetiminin ve uzmanlığın gerekli olduğu aktiviteler ise otomasyona karşı daha dirençli.

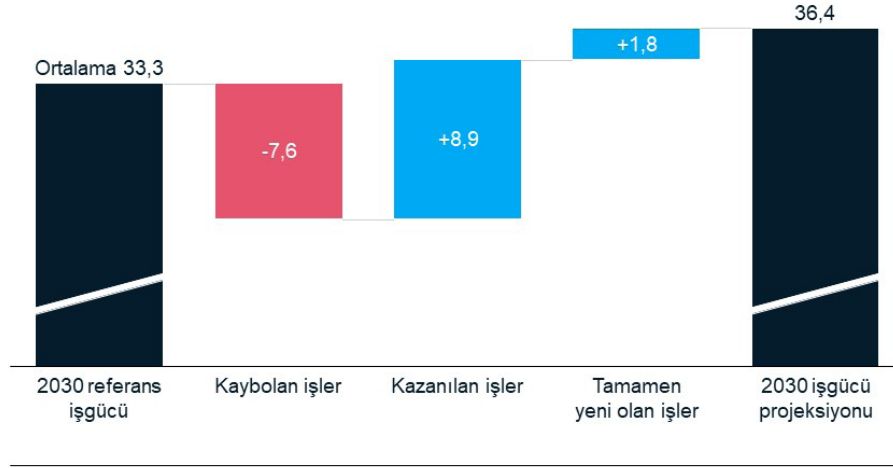
Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin birçok sektörde işleri dönüştürerek daha çok sayıda yeni iş yaratması bekleniyor. Türkiye'de 2030 yılında yaklaşık 33,3 milyonluk bir işgücü ihtiyacı olması öngörülmüyor. Otomasyon ve dijitalleşmenin etkisiyle 2030 yılına kadar 7,6 milyon işin kaybolması potansiyeli bulunuyor. Dijitalleşmenin yaratacağı verimlilik ve ekonomik büyüme üzerindeki etkiler ile sosyal değişimler ile birlikte 2030 yılına kadar 8,9 milyon yeni iş oluşabileceğini öngörüyoruz.

² Technology, jobs, and the future of work, McKinsey & Company, Mayıs 2017.

³ A government blueprint to adapt the ecosystem to automation and the future of work, McKinsey & Company, Kasım 2019.

Otomasyon ve dijitalleşme ile mevcut işlerde önemli dönüşüm olacak ve yeni işler yaratılacak

Türkiye'deki işgücü ihtiyacındaki değişim – ortalama %20-25 otomasyon seviyesi ile projeksiyon
Milyon, 2018-2030



Buna ek olarak, başta teknolojiyle ilgili alanlar olmak üzere şu anda mevcut olmayan mesleklerde tamamı yeni 1,8 milyon iş yaratılabileceğini görüyoruz. Örneğin dijital hizmet tasarımcıları, sürdürülebilir enerji uzmanları, siber güvenlik uzmanları ve yapay zekâ destekli sağlık bakım teknisyenleri gibi yeni rollerin oluşmasını bekliyoruz. Son durumda, 2030 yılına kadar 3,1 milyon net iş artışı potansiyeli mevcut ve toplam 36,4 milyonluk bir işgücü ihtiyacı oluşması bekleniyor.

Sektör bazında bakıldığında ise, iş artışlarının daha çok hizmet sektörlerinde – perakende satış ve servis, sağlık/bakım hizmetleri ile yeme-içme ve konaklama – olacağını görüyoruz. Meslek gruplarında da benzer bir sonuç ortaya çıkıyor. Müşteri ile etkileşim gerektiren ve bakım hizmeti verenlerin sayısında artış olacak. İşgücü ihtiyacının daha fazla artması beklenen hizmet sektörlerinde perakende satış ve servis sektörü yüzde 30'luk bir artış bekleniyor. Sağlık/bakım hizmetlerinin yüzde 40, yeme-içme ve konaklama sektörünün ise yaklaşık yüzde 20 büyümesi öngörülüyor.






4. Türkiye'de işgücünün yetkinliklerini geliştirmesi ve yeni meslekler için yetkinlik kazanması, yetenek dönüşümü için önemli bir rol oynuyor.

Türkiye'nin yetenek dönüşümünü gerçekleştirebilmek için işgücünde bulunan 21,1 milyon kişinin mevcut mesleğine devam ederken teknolojiye yararlanarak yeni yetkinlikler geliştirmesi gerekecek. Bu kişilere ek olarak otomasyon ve dijitalleşmenin etkisi 7,6 milyon çalışan üzerinde daha fazla görülecek. Bu grup içerisinde 5,6 milyon kişinin farklı yetkinlikler geliştirerek rolünü değiştirmesi ve 2 milyon kişinin farklı sektörlerde çalışmak ya da yeni meslekler edinmek için yetkinlikler kazanması gerekecek. İşgücüne katılacak 7,7 milyon çalışanın gerekli yetkinliklerle donatılması önem taşıyacak.

5. İşgücünün daha güçlü sosyal yetkinlikler kazanması ve ileri teknoloji yetkinliklerini geliştirmesi gerekecek.

Gelecekteki yetkinlikler beş kategori altında inceleniyor: fiziksel yetkinlikler, temel yetkinlikler, ileri seviye bilişsel yetkinlikler, sosyal yetkinlikler ve teknoloji yetkinlikleri. Türkiye'deki çoğu sektörde en çok teknoloji yetkinlikleri ve sosyal yetkinliklere olan ihtiyacın artması bekleniyor. Öte yandan veri girişi ve ekipman işletme/kullanma gibi yetkinliklerde otomasyon kullanımı daha kolay olduğu için temel yetkinlikler ve fiziksel yetkinliklerin çoğu sektörde azaldığı görülüyor.

Önümüzdeki 10 yılda çok daha fazla sosyal ve teknoloji yetkinliklerine sahip olan çalışanlar gerekecek

	 Temel yetkinlikler Temel sözel, sayısal ve iletişim	 Fiziksel yetkinlikler Motor ve kuvvet yetkinlikleri Genel ekipman tamiri ve mekanik yetkinlikler	 İleri seviye bilişsel yetkinlikler Yaratıcılık Karmaşık bilgi yorumlama Proje yönetimi Eleştirel düşünme/ karar alma	 Sosyal yetkinlikler Girişimcilik Çevreyle uyum becerileri/ empati İleri seviye iletişim Adapte olabilme/sürekli öğrenme	 Teknoloji yetkinlikleri Temel dijital yetkinlikler Bilimsel araştırma Teknoloji tasarımı, mühendislik İleri düzey veri analizi
2030 referans işgücü Milyon	5,2	15,5	5,8	4,5	2,4
2030 işgücü projeksiyonu¹ Milyon	4,7	14,3	6,2	5,5	3,9
Değişim Yüzde	%-10	%-8	%7	%22	%63

1. Ortalama %20-25 otomasyon seviyesi ile projeksiyon, 1,8 milyon tamamen yeni olan işler dahil edilmemiştir.

2030 yılında, öngörülen yetenek dönüşümü gerçekleştiği takdirde, en büyük yetkinlik değişiminin yüzde 63 oranı ile teknoloji yetkinliklerinde gerçekleşmesi bekleniyor. Sosyal yetkinliklerde yüzde 22 oranında, ileri seviye bilişsel yetkinliklerde yüzde 7 bir artış beklenirken, temel yetkinliklerin ve fiziksel yetkinliklerin, sırasıyla yüzde 10 ve 8 oranında daha az kullanılması öngörülmüyor.

6. Türkiye'nin yetenek dönüşümünü hayata geçirmek için ilgili tüm paydaşlar olarak, işimizin geleceği kapsamındaki girişimlerde iş birliği yapmalıyız.

Şirketler, birlikler, kamu kurumları, eğitim kurumları ve bireyler başta olmak üzere tüm paydaşlar olarak otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojilerin getirdiği faydalardan yararlanmak ve zorlukların üstesinden gelmek için harekete geçmeliyiz.

Bu paydaşların her birinin neler yapabileceği aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

Şirketler ve birlikler:

- **Stratejik işgücü planı:** Lider şirketler stratejik işgücü planlaması için çalışmalar yapmalı ve yetenek dönüşümü ile ilgili yol haritasını hazırlamalıdır. Şirketler, çalışanlarının mevcut yetkinliklerini geliştirme ve yeni yetkinlikler kazandırma girişimlerine odaklı özel yatırımlar yapmalıdır. Yetenek kazanımının planlanması için gelişmiş işgücü planlama araçları ve analitik öngörü modelleri kullanılarak etkinlik artırılabilir.
- **Yetenek dönüşüm programları:** Şirketler organizasyon genelinde katma değerli işler yaratmaya yönelik uzun vadeli bir stratejinin parçası olarak, en yeni teknolojilerle

otomasyonu sağlamaya yönelik hedefler koymalıdır.

Şirketler, veri analitiği ve yapay zekâ teknolojileri hakkında bilgi gerektiren yeni roller yaratmaya odaklanmalı ve bilgi teknolojileri profesyonellerine yatırım yapmalıdır. Ayrıca, liderlik yetkinliklerinden dijital yetkinliklere kadar farklı alanlarda, çalışanların yetkinliklerini geliştirmek üzere kurumsal akademilerden yararlanabilirler.

- **Yeni çalışma modelleri:** Şirketler, geleneksel kademeli iş yapış yaklaşımından daha esnek ve etkin çalışma modeline geçiş yapmalıdır. Çevik çalışan yetki sahibi takımlar oluşturulmalıdır. Çalışanlar, yeni çalışma modeli ve liderlik anlayışı konusunda geliştirilmelidir.

Kamu kurumları:

- **Coğrafi/sektörel stratejik işgücü planlaması:** Kamu, ülke genelinde stratejik işgücü planlaması yaparak önceliklerini ve vizyonunu çizmelidir. Ülkedeki yetenek havuzuna bakarak, yetkinlik analizini yapabilir ve gelecekteki yetkinlik ihtiyacını öngöreceği şekilde bir yol haritası planlayabilir.
- **Gelişim ve teknoloji merkezleri:** Kamu, reform için öncelikli alanları belirlemelidir, bütünsel bir bakış sağlamak ve öncelikli reform alanlarının uygulanmasının koordinasyonu için özel mekanizmalar oluşturmalıdır. Kamu, aynı zamanda, ülke çapındaki otomasyon girişimlerini gözetmek ve desteklemek için çalışma, eğitim ve sanayi gibi kilit bakanlıklardan temsilcilerin olduğu özel merkezi bir birim kurmayı da düşünebilir.

- **Hızlandırıcı mekanizmalar ve teşvikler:** Kamu, teknoloji yetkinliklerinin kazanılması için iş merkezleri kurmaya yönelik adımlarını arttırmalıdır. Bilişim Vadisi ve kurulmakta olan model fabrikalarda bu yetkinlik geliştirme programlarına özel önem verilmelidir. İŞKUR'un istihdam piyasasında otomasyon ve dijital dönüşümün yarattığı arz-talep dengesini etkilere karşı uygulamaya alabileceği programlar gözden geçirilip etkinleştirilebilir. Aynı zamanda, sosyal güvenlik sisteminde aktif-pasif dengesi, teknolojinin getireceği istihdam piyasasını dönüştürücü etkileri kapsamında yakından takip edilip; dönüşümün hızını dengelemek için sosyal güvenlik prim sistemi içerisinde uygulanabilecek, dijital dönüşüm seviyesi ile uyumlu prim modelleri değerlendirilebilir.
- **Yaşam boyu öğrenim:** Eğitim sisteminde sürekli yeni yetkinliklerin benimsenmesi için "öğrenmeyi öğrenme" becerisini kazandırması gerekir. Bu sayede öğrenciler eleştirel düşünmenin, problem çözmenin ve herhangi bir durumla başa çıkmak için hayat boyu öğrenmenin temellerini atabilir. Yerel yönetimler yaşam boyu öğrenimi desteklemek için yüksek sayıda insana erişim potansiyelini değerlendirecek şekilde bu konuda önemli bir görev alabilirler.

Bireyler:

Eğitim kurumları:

- **Eğitim modelini güncelleme:** Eğitim sistemi, ileride gerekli olacak yetkinlikleri karşılamak için okul müfredatını yenilemelidir. Eğitim sistemi içerisinde ilgili dersler uygun seviyelerde zorunlu hale getirilebilir. Üniversiteler ve eğitim kurumları seminerler, sertifika programları ve çevrimiçi eğitimlerle gelecekte ihtiyaç duyulacak yetkinliklere göre tasarlanmış, yetişkinlere uygun açık eğitim programları hazırlamalıdır.
- **Öğrenme deneyimini iyileştirme:** Geleneksel içerikten vazgeçip her yerde, her zaman iş başında yetkinliklerin kazandırılmasına geçerek sınıf deneyimi daha kişiselleştirilmiş bir deneyime dönüştürülmelidir. Toplum merkezleri ve uzmanlarla iş birliği yaparak, yaşlılar arası öğrenme veya problem çözme yetkinlikleri, hızlı prototip oluşturma veya doğru soruları sorma yetkinliklerini de içine alan proje bazlı öğrenmeyi kullanarak yeni bir öğrenme deneyimi geliştirilmelidir.
- **Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme:** Bireyler, kariyerleri boyunca yetkinliklerini sürekli güncelleyerek kendi öğrenim yolculuklarını sahiplenmelidir. Liderler kendileri ve organizasyonları için yetkinlik geliştirme ihtiyaçlarını anlamalı ve değişimin öncüsü olmalıdır.
- **Sosyal ve teknolojik yetkinlikler:** Bireyler, sosyal yetkinlikler (zorlukları yenme gücü ve değişime ayak uydurma, vb.), teknoloji yetkinlikleri (programlama, veri analizi, vb.) ve bilişsel yetkinlikler (eleştirel düşünme, problem çözme, yaratıcılık, vb.) de dâhil olmak üzere geleceğin önemli yetkinliklerine ve niteliklerine odaklanmalıdır. Liderler, bu yetkinlikleri geliştirme konusunda organizasyonlarını hazırlamalıdır.
- Yaşam boyu esnek kariyer yolları: Bireyler "kendisini yenilikçi bir şirket" olarak gördüğü bir yaklaşımı benimsemek ve kariyerlerine girişimci bir bakış açısıyla yaklaşmak zorunda kalacaktır. Bu değişimle beraber proje bazlı, bağımsız ve yarı zamanlı işlerde artış görülmektedir. Bireyler, kendilerini yaşam boyu farklılaşabilen esnek kariyer yollarına hazırlamalıdır.

Otomasyon, yapay zekâ ve dijital teknolojiler, verimliliğin artırılması ve birçok yeni işin oluşmasını sağlaması açısından Türkiye için büyük fırsatları da beraberinde getiriyor.

Bu fırsattan faydalanabilmek için Türkiye, geleceğin iş ortamında gereken yeni yetkinlikleri geliştirmeye dönük yetenek dönüşümüne yatırım yapmalıdır. Bu dönüşümü gerçekleştirmek için tüm paydaşların ortak çalışması büyük önem taşımaktadır. İnanıyoruz ki, yetenek dönüşümü yolculuğu Türkiye'yi güçlü potansiyeline ulaştıracaktır.