

# Harvard Business Review

TÜRKİYE

32 Arçelik Türkiye'de  
Kanal Dönüşümü

86 Şirket Birleşmelerinde  
Müzakere

94 Platformları Markanın  
Lehine Kullanmak

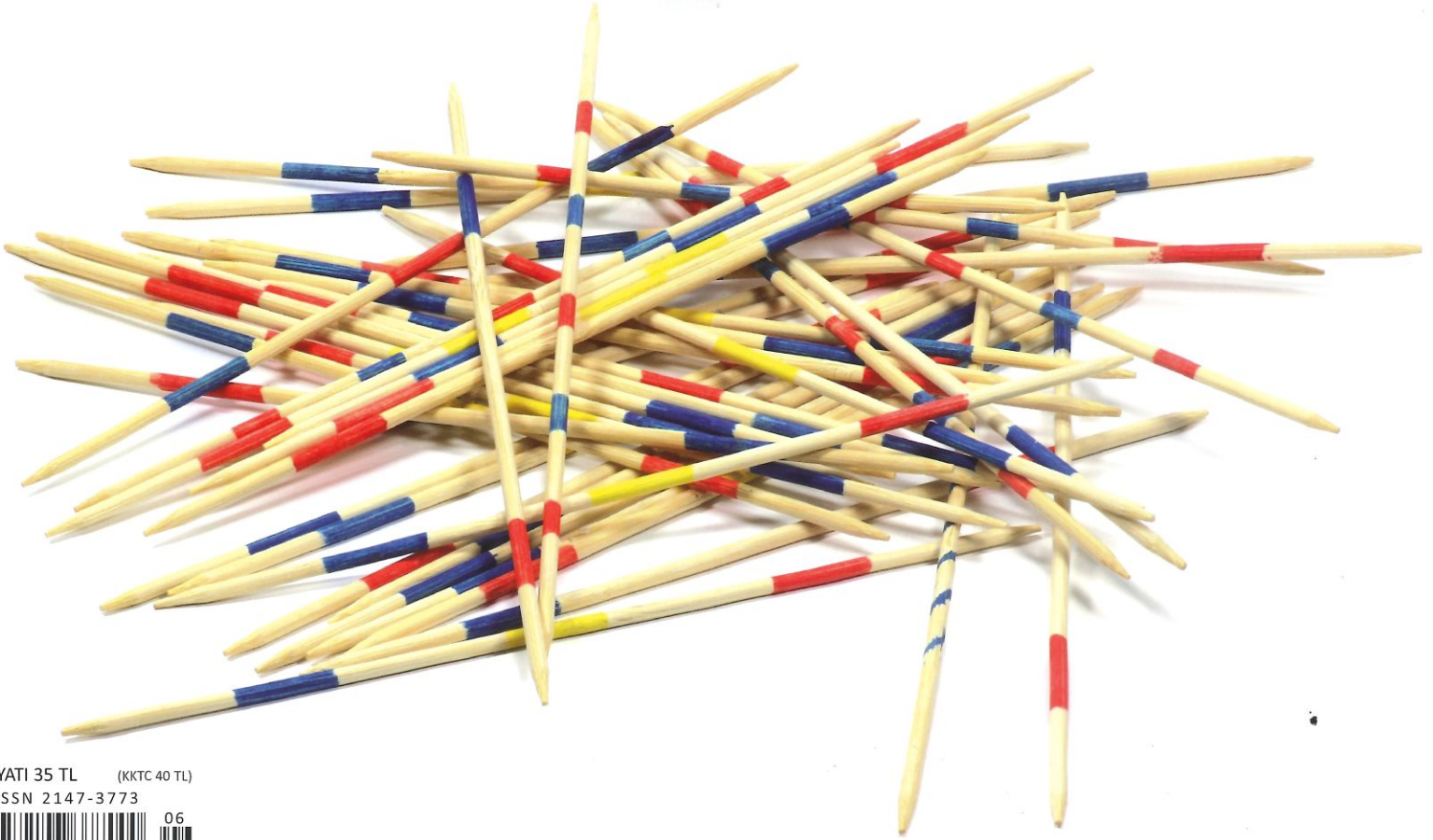


HBRTURKIYE.COM  
Haziran 2021

## Daha İyi, Daha Yalın Strateji

Stratejik yüklerinizden kurtulun.

66



FIYATI 35 TL (KKTÇ 40 TL)

ISSN 2147-3773



9 772147 377000



YeniFikir

## Yeni Düşünce ve Araştırmalar

webinarlarda, Clubhouse odalarında bu konu konuşuldu. Fakat esnek çalışma modelleri yetenekli insan açığını kapatmak ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmek için tek başına yeterli değil. Sadece esnek çalışmayı uygulamak, düşünüldenden daha kısa vadede ayırt edici bir özellik haline gelebilir. Buradaki esas ayırt edici nokta, kısmen veya tamamen uzaktan çalışma ortamını fırsata çevirebilen kurumların yetenekli insan açığını kapatabilmek için yetenekli insanlara ulaşabilmeleri ve onları bünyelerine katmadan ihtiyaçlarını proje bazlı olarak karşılayabilmeleri ile ortaya çıkıyor.

Pandemiden önce hibrit çalışma, farklı şehirlerden çalışma, online toplantılar, eğitimler, global kongre ve seminerlerin dijital ortama taşınması gibi “yurt dışında veya farklı şirketlerde olur ama bize uymaz” denilen pek çok yeniliğe kısa sürede geçildiğine ve bir yıl içinde bu değişikliklere alışıldığına tanık olduk. Kısa bir dönem içinde de günümüzde karma işgücü yapısına başarılı bir şekilde geçen kurumların yetenekli insan açığı problemlerini hızla çözebildiklerini ve bu yapıya alıştıklarını görmemiz mümkün.

Karma işgücü kavramı; günümüzde şirketlerin ihtiyaç duydukları yeteneklerle çalışabilmesine, freelance çalışanların da düzenli iş akışı sağlamasına olanak sağlayan, iki tarafı da ihtiyaçlara yönelik değer yaratma ekseninde buluşturan bir “kazan-kazan” çözümü olarak iş dünyası lüğatında yer edindi. Bu çalışma modeli, kurumun hem uzun vadeli stratejik



## Karma İşgücü Yapısı Geleceğin Çalışma Modeli Olabilir mi?

Esnek çalışma tek başına yeterli değil; ihtiyaç karma işgücünde.

SON BEŞ YIL İÇİNDE dijital dönüşümün sonucu olarak freelance çalışma sisteminin yaygınlaştığına tanık olduk. Freelance sistemlere geçiş, pandeminin hayatımıza girmesiyle şirketler ve bireyler tarafından daha fazla tercih edilmeye başladı ve küresel anlamda da bu yönde büyük değişiklikler yaşandı. Pandemiyle birlikte inovasyon ve dönüşüm hızının rekabet avantajına dönüştüğü bu çağda, kurumların halihazırda yetenekli insan açığı varken durum “kıtık” haline dönüştü.

Dönüşüm hızına yetişmek amacıyla pandemi döneminde gerçekleşen değişikliklerden biri de “esnek çalışma” modellerinin gündeme gelmesi oldu. Son dönemde tüm kurumların gündeminde,





YeniFikir

İhtiyaçlarını hem de kısa vadeli dönemsel işgücü ihtiyaçlarını gözetiyor. Kadrolu çalışanlar ile proje bazında dışarıdan hizmet verenlerin bu ihtiyaçlara göre bir plan çerçevesinde harmanlanması ile gerçekleştiriliyor. Geleneksel olarak yıllardır yapılan, çalışan devir hızının artması nedeniyle kadroda açık oluştuğunda veya spesifik yeteneklere sahip olan kişiler kadroda bulunmadığında başvuru "dış kaynak" temininden farkı, baştan stratejik ve taktiksel bir yapı olarak planlanmış olması ve dinamizm sağlaması.

Nitekim, 2020'de Harvard Business School ve Boston Consulting Group Henderson Institute işbirliğinde 700 kurumun katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, katılan kişilerin yüzde 90'ı önümüzdeki dönemde karma işgücü modelinin rekabet için kritik önem teşkil edeceği belirtti.

Dünya Ekonomi Forumu'nun öngörüsüne göre, 2027 yılında dünya işgücündeki her iki kişiden biri freelance modelde çalışan olacak. Bu bilgiler ışığında, hem Türkiye'de freelance çalışma modeline talebin hızla artacağı hem de freelancerlar ile çalışma kaslarını geliştirmiş olan büyük global kurumların yetenekli insan açıklarını kapatmak için Türkiye'deki yetenekli çalışanları da radarlarına alacağı öngörülerinde bulunulabilir.

### Türkiye'deki İş Yapış Şekli de Değişiyor

Workflex liderliğinde, Great Place to Work Türkiye işbirliği ile gerçekleştirilen İş Gücü Yapısı, Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma Modelleri Türkiye 2021 araştırması da ülkemizde serbest çalışma ve karma iş modelinin gelişimine ışık tutmak amacıyla gerçekleştirildi. Araştırmaya göre kurumlar ve bireyler,

bundan sonra iş yapış şekillerinin eskisi gibi olmayacağı konusunda hemfikir. "İş yapış şekillerimiz bundan sonra eskisi gibi olmayacak" ifadesine kurum yöneticileri ve bireysel katılım sağlayan çalışanlar sırasıyla yüzde 88 ve yüzde 84 oranları ile benzer seviyelerde katıldıklarını belirtti.

Kurumların yüzde 96'sı freelance çalışanların yüzde 10'un altında olduğunu belirtirken, yüzde 60'ı freelance çalışanları içeren bir uygulamaları olmadığını belirtti. Katılan her iki firmadan birinde yarı zamanlı çalışma modeli veya belirli süreli sözleşmeli çalışma modeli yok. Diğer taraftan araştırmaya katılan şirketlerin yüzde 85'i mevcut durumda yetenekli insan açıklarını olduğunu veya gelecekte olacağını belirtiyor.

### Niyet Karma Modele Geçmek

Covid-19 sürecinde ortaya çıkan sonuçlar, her dört kurumdan birinin dış kaynağa başvurduğunu, her dört kurumdan üçünün geleceğe hazırlıklı olduğunu düşündüğünü ve yine her dört kurumdan üçünün karma işgücü yapısına geçmeyi düşündüğünü gösteriyor.

Aynı araştırmada çıkan bir diğer sonuç da Türkiye'de her dört kurumdan üçünün karma işgücü yapısına geçmeyi değerlendiriyor olması. Bu yapıya geçmek istemelerinin nedenleri ise şu şekilde sıralanıyor:

- Çevik ve esnek hareket etme ihtiyacı (yüzde 75),
- Covid-19'un getirdiği belirsizlik (yüzde 52),
- Kritik önemde yetenekleri elde tutamama (yüzde 35),
- Maliyet baskısı (yüzde 24),
- Artan rekabet (yüzde 20).

Birçok kurumun karma işgücü yapısına geçmek istediği doğru olsa da halihazırda yetenekli çalışanlara sahip olma güven düzeyi ile teknolojik altyapı ve çalışan dinamikleri ile geleceğe hazırlıklı olma kriterlerinin birbiriyle pozitif ilişkiye sahip olduğuna ulaşıldı. Bu da yetenekli çalışan açığı olduğunu düşünen kurumların inovasyon ve çalışan

dinamiklerine dair gelecek stratejilerini kurgulamada da paralel olarak yetersiz hissettiğini gösteriyor.

Şirketlerin kendi sektörlerine uygun olarak doğru stratejiyi belirlemesi için kendi dinamiklerine özel detaylı bir analiz yaptırması bu noktada kritik. Burada da performans yönetimi ve ölçüm araçlarının etkin kullanılması karma işgücü yapısına geçerken büyük bir avantaj sağlıyor. Bu konuda son dönemde KPI'ı (Key Performance Indicators) tahtından indirmeye ve kurumlarda yaygınlaşmaya başlayan OKR (Objectives and Key Results) ölçüm aracının kadrolu çalışanlarda olduğu gibi, freelancerlar için de bu engeli ortadan kaldırmak için çözüm olacağı öngörülüyor. Bu araç; hedefleri, beklenen çıktıları, bunların nasıl takip edileceğini ve nasıl ölçülebileceğini de net olarak ortaya koymakta fayda sağlıyor.

### Karma Modelin Önündeki Engeller

Performans yönetimi ve ölçümünden sonra bu modele geçişin önüne geçen beş ana konu araştırmada şu şekilde sıralandı:

- Performans, yönetim ve ölçüm zorlukları (yüzde 39)
- Regülasyon ve iş hukukundaki mevzuat eksikliği (yüzde 35)
- Kurum kültürü (yüzde 32)
- Stratejik işgücü planlama yetkinliği eksikliği (yüzde 20)
- Bilgi gizliliği (yüzde 16)

Güvenilir ve etkin bir kaynak sağlayıcı bulunmaması etkenine çözüm olarak Türkiye'de "pazaryeri yapısındaki platformlar" grubuna giren Upwork, Fiverr gibi parça başı işlerin yapıldığı, açık pazaryeri yapısındaki platformların kullanımı giderek artıyor. Buradaki potansiyeli gören 740 milyon kullanıcıya sahip LinkedIn de bir süre önce, freelancerlar için yeni bir "pazaryeri" platformu geliştirdiğini açıkladı.

Çalışma modellerini incelemek amacıyla kurumlara odaklanan bu araştırmaya paralel olarak yürütülen Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma





YeniFikir

Modelleri Türkiye Araştırması, bireylerin görüşlerini kapsıyor ve böylece gereken ihtiyaçları ve öngörülerini tespit etmeyi hedefliyor. Bu araştırmada, kuruma bağlı çalışmanın sağladığı en büyük üç faydanın sırasıyla düzenli gelir, gelişim fırsatları/kariyer ve yan haklar olarak görüldüğüne ulaşıldı. Aynı konuda en çok zorlanılan üç alan da sırasıyla gelişim ve kariyer fırsatlarının limitli olması ve çok uzun sürmesi, kurumun belirlediği mekan ve saatlerde çalışma zorunluluğu, yönetici ve ilişki yönetimi olarak seçildi. Duygusal-psikolojik zorluklara gelindiğinde çalışanlar en çok rutin işlerden bıkkınlığı, ikinci sırada adaletsizliğe/haksızlığa uğramışlık hissini, üçüncü sıradaysa kariyerde ilerleyememe/kendini geliştirememesi hissini en önemli üç neden arasına koydu.

Bağımsız çalışma modeline bakıldığında, en büyük faydanın mesai saatlerinden bağımsız, esnek çalışma fırsatı olduğuna ve en çok zorlanılan üç alanın sırasıyla iş sürekliliğini sağlama, yeni müşteri bulma ve nakit akışı problemleri olduğuna ulaşıldı. İşverenlere göre ise ilk üç fayda daha iyi gelir kazanma, esnek çalışma ve değer odaklı çalışma; en çok zorlanılan üç alan da gelir belirsizliği, gelecek kaygısı ve insan yönetimidir.

Son olarak, araştırmanın ortaya koyduğu bulgulardan şaşırtıcı bir çıkarıma ulaşıldı: Kurumların çalışanlarını geleceğe hazırlamak için somut adımlar attığını düşünen yöneticilerin oranı yüzde 80 iken bireylerde bu oran yüzde 40. Aynı şekilde gelecekte teknoloji nedeniyle işini kaybetmekten endişe duyduğunu belirtenlerin oranı bireylerde yüzde 22 iken kurumlar için bu oran yüzde 65.

### Çalışanların ve Kurumların İhtiyaç Analizi Farklı

Bireyler, bağımsız çalışmaya geçtiğinde en çok gelişime ihtiyaç duyacakları yetkinlikleri şu şekilde sıralıyor:

1. Network oluşturma ve sürdürme (yüzde 56)
2. Bütçe ve nakit akışı yönetimi (yüzde 51)
3. İş, ürün ve pazar geliştirme (yüzde 39)
4. Müşteri yönetimi (yüzde 28)
5. Zaman yönetimi (yüzde 26)
6. Proje yönetimi (yüzde 16)
7. Etkin iletişim becerileri (yüzde 9)

Kurumlar ise proje bazlı bağımsız çalışacak kişilerde görmek istedikleri yetkinlikleri şu şekilde sıralıyor:

1. Etkin iletişim becerileri (yüzde 66)
2. Proje yönetimi (yüzde 55)
3. Zaman yönetimi (yüzde 53)
4. Müşteri yönetimi (yüzde 17)

Bu tablodan, iki farklı perspektifin birbirine paralel olmadığına ulaşıyor. Çalışma modeli değiştirmek gibi büyük bir yapı değişikliğine geçmeden önce bu konuya dair algıyı ölçmek ve farkındalık kazanmak hazırlık sürecinde kritik bir adım. Kurumların bu yapı ve modellere geçmek için analiz, planlama, eğitim yatırımları da dahil çok boyutlu çalışmalar yapması; bireylerden bu modele geçiş yapmak isteyenlerin ise kendilerini geliştirmeye, alanlarındaki uzmanlıklarını derinleştirmeye şimdiden zaman ve bütçe ayırmaya başlamaları faydalı olacaktır. ©

 **ARAŞTIRMA HAKKINDA** "İş Gücü Yapısı, Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma Modelleri Türkiye 2021" - Great Place to Work Türkiye ve Work Flex (Nisan 2021)

UYGULAMADA

## "Çalışma Şekilleri Bir Daha Eskisi Gibi Olmayacak"

Dünyada pandemiyle birlikte, geleneksel çalışma modelinin yerini yetenek ekonomisi alıyor. Çevik yetenekler, karma işgücü kullanımı ve hibrit çalışma yükselen değerler olarak öne çıkıyor. Global araştırmalar organizasyonların yüzde 90'ından fazlasının dışarıdan yetenek kullanımına gideceğini öngörüyor. Peki iş dünyası Türkiye'de de aynı yolu mu izleyecek? Kurumsal çalışanlarla birlikte freelance olarak adlandırılan bağımsız çalışma modelini seçenler organizasyonlardan neler bekliyor? GPTW ile birlikte karma işgücünü masaya yatıran bir araştırmaya imza atan Workflex'in Kurucusu Zeynep Bilgiç ile araştırmanın bulguları ve karma işgücüne yönelik beklentileri konuştuk.

**Yetenekli insan kaynağı açığı uzun süredir iş dünyasının gündemindeydi. Pandemiyle birlikte bu yöndeki beklentilerin giderilmesi çok daha da acil hale geldi. Pandemiyle gelen esnek çalışma modeli yetenekli insan kaynağı açığını kapatabilir mi? Bu açığın kapanması için çözüm nedir?**

Buna çözüm üretebilmek için, öncelikle gelinen noktanın ardındaki dinamikleri iyi anlamamızda ve günümüzdeki değişimlere bakmamızda fayda var. Artık işin doğası değişiyor. Mekanik, süreçlerle ilerleyen, bireysel iş performansına odaklanma yerini çevik takımlar halinde, proje bazlı çalışmaya ve hızla, inovasyona, ilişkilere ve üretilen değere odaklanmaya bırakıyor. Çalışanların tercihleri ve öncelikleri de evriliyor. Yapılan araştırmalarda, hangi jenerasyondan olursa olsun özellikle kariyerinin başında veya son noktasında olan çalışanların önceliklerinde amaç, anlamlı iş, esneklik ve kişisel deneyimler; iş istikrarı ve iş güvenliğinin yerini alıyor. Teknoloji, organizasyonları farklı işgücüne





YeniFikir

ulaşabilmeleri ve yönetebilmeleri için dönüştürüyor. Geleneksel kadrolu çalışanların yanı sıra, işgücünü çeşitlendirip güçlendirecek yeni bakış açılarına geçiş yapabilmek için teknoloji elzem.

Türkiye'deki genel uygulamaya baktığımızda, esnekliğin karşılığının sadece çalışma lokasyonu esnekliğinden ibaret olduğunu görüyoruz. Ancak bu orta-uzun vadede ayırt edici bir özellik olmaktan çıkacak ve rekabet avantajı sağlamayacaktır. Mutlak ihtiyacımız olan bu insanları daha esnek ve bağımsız bırakmak, ihtiyaç oldukça bir araya getirmek ve değer üretmeye odaklanmak için işgücünü bir ekosistem olarak görebilmek. Yani işgücünün sadece kadrolu iç çalışanlardan ibaret olmadığından; dışarıdan kontratlı, proje bazlı, hizmet sağlayıcı, freelancer vb. alanlarında uzman olan yetenekli kişilerin de dahil olduğu çeşitli oyunculardan harmanlanarak oluşan karma işgücü yapısına geçmekten bahsediyorum.

**Global araştırmalar organizasyonların karma işgücüne daha fazla yöneldiğini, bağımsız çalışanları işgücüne katmayı planladıklarını gösteriyor. Freelance çalışmanın çok da yaygın olmadığını ülkemizde durum nasıl? Yaptığımız araştırma bize Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren bazı şirketlerin pandemi öncesinde de işlerinin ve şirketlerinin geleceğini tasarlamak üzere teknoloji, organizasyon, operasyon ve iş süreçleri, yetenek yönetim stratejisi gibi alanları gözden geçirmeye başlamış olduklarını ve bu durumun bu dönemde daha da ivme kazandığını gösterdi. Geleceğe hazırlanmaya başlayan bu organizasyonlar, karma işgücü yapısına geçişte de önderlik rolünü üstlenecek gibi**

gözüküyorlar. Öncü olmak isteyen bu organizasyonlar, karma işgücü yapısına geçmeyi değerlendirmeye başlamış ve yaratacağı rekabet avantajını fark edip yola çıkmış olsalar da bu modelin Amerika'daki seviyeye gelmesi için önümüzde hâlâ kat edilmesi gereken uzun bir yol olduğunu söyleyebiliriz. Araştırmamızda elde ettiğimiz veriler bize Türkiye'de de bu konuda belli bir olgunluk ve farkındalık seviyesine geldiğini gösteriyor.

#### **Araştırmaya dair en çarpıcı bulgular sizce nelerdi?**

Birey ve kurum perspektifinden sonuçlara baktığımızda her iki tarafın da hemfikir olduğu bir konu var. O da çalışma şekillerinin bir daha eskisi gibi olmayacağı. Araştırmaya katılan her 10 kurumdaki dokuzu bu konuların üzerinde çalıştığını belirtiyor. Kurumların sadece yüzde 15'i bünyelerinde ihtiyaç duydukları yeterli yetenekleri olan çalışanlara sahip olduklarını ve ileride de olacaklarını düşünüyor. Diğer yandan bireyler üzerinden yaptığımız araştırmada, rutin işlerden bıkkınlık, haksızlığa uğramışlık hissi ve kariyer/gelişim fırsatlarının sınırlı olması hem yeni nesil hem de deneyimli çalışanları, yine pandeminin yarattığı gerçeklikle de bağlantılı olarak, daha esnek ve bağımsız çalışma modellerine teşvik ediyor. Araştırmaya katılan tam zamanlı kadrolu çalışanların sadece yüzde 17'si gelecekte mevcut çalışma şeklini korumak istediğini belirtiyor. Yüzde 83'ü değişim istiyor. Yaklaşık beşte ikisi çalışma hayatlarına bağımsız danışman olarak veya kendi işini kurarak devam etmek istiyor. Diğer yandan tekrar kurumsal hayata dönmek isteyen bağımsız çalışanların veya danışmanların oranı ise sadece yüzde 3.



#### **Araştırmada çalışanların pandemi sonrası çalışmaya ilişkin beklentileriyle organizasyonların beklentilerinin oldukça farklı olduğu ortaya çıkıyor. Bu iki grup ortak bir noktada nasıl buluşabilir?**

Bu iki grubun ortak buluşma noktası, tarafların ortak faydaya, yani üretilen değere odaklanacağı ve karşılıklı güven üzerine kurulacak "kazan-kazan" nitelikli bir çalışma modeli olacaktır. Tarafların fayda hissedebilmeleri için gereken ise her iki tarafın da ihtiyaç, istek ve beklentilerinin anlaşılması ve buluşturulurken en iyi olmalarının yanına, denkleme, birbirleri için o projede veya işte en uygun olmalarının da eklenmesidir.

#### **Hangi organizasyonlar karma işgücüne geçişte daha avantajlı görünüyor?**

Karma işgücü yapısına geçiş her sektörde mümkün olmakla birlikte, bu gelişmeleri fark edip erken harekete geçen, teknolojik alt yapısı güçlü olan ve her alanda gerekli yatırımları zamanında ve doğru çözüm

ortakları ile gerçekleştirenlerin daha avantajlı olacağını söyleyebiliriz. Organizasyonlarda sektör, faaliyet alanı, yapı, iklim gibi çeşitli faktörler karma işgücü yapısında harmanlanacak ihtiyaçların oranlarını değiştirecektir. Bunun için bir analiz, tabiri caizse bir check-up yaparak mevcut durumu belirlemek ve geleceğe hazırlanmak için bir yol haritası oluşturmak kritik öneme sahip olacaktır.

#### **Türkiye'de bağımsız çalışma modelinin uygulanmasının önündeki engeller neler?**

Bu soruyu araştırmamızda kurumlara sordumuzda onlar için ilk sırada performans yönetimi ve ölçüm zorluklarının geldiğini gördük. İlk üçe baktığımızda ise bu engeli sırasıyla, regülasyon ve iş hukuku mevzuatındaki eksikliklerle birlikte kurum kültürü takip ediyor. Türkiye'de bu modelde çalışmak isteyen kişilerle organizasyonları bir araya getiren güvenilir ve etkin bir kaynağın bulunmaması da engeller arasında yer alıyor. ©