



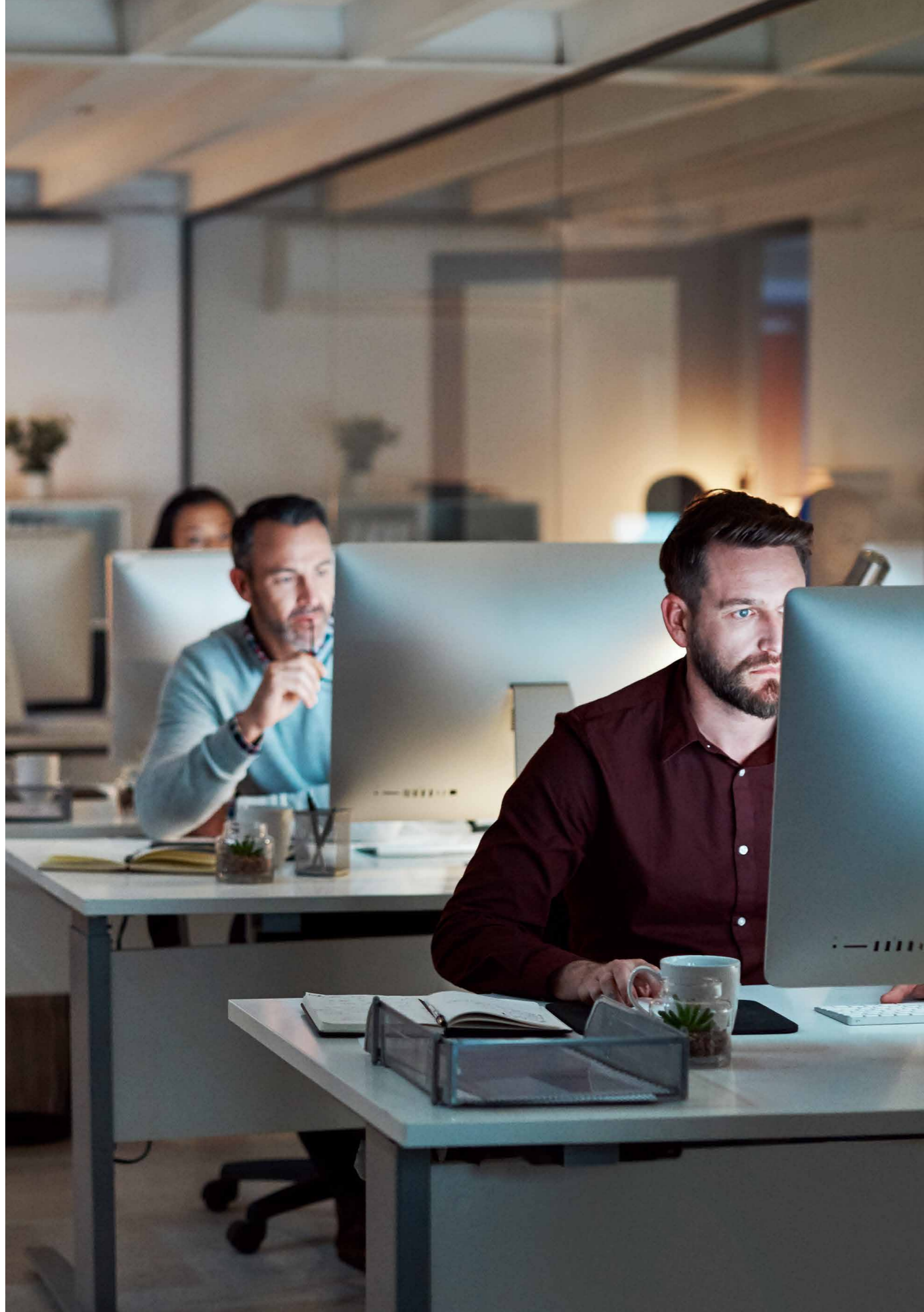
Karma İş Gücüne Geçiş
Hazırlık Değerlendirmesi
Türkiye Kurum Araştırma
Raporu 2022

Mayıs 2022



İçindekiler

Araştırmanın Amacı ve Önemi	4
Araştırmanın Künyesi	6
“Karma İş Gücü (KİG)” ve “Esnek Çalışma” Kavramları	7
Araştırmadan Önemli Bulgular ve İçgörüler	9
Türkiye’de Vasıflı İş Gücü Açığı	13
Kurumların KİG Modeline Geçişte Mevcut Durumları	17
–Mevcut Durumda KİG Modelini Uygulamaya Başlayan Fonksiyonlar	18
–Mevcut Durumda KİG Modeline Geçiş Konusunda En Hazır Olan Fonksiyonlar	19
–Mevcut Durumda KİG Modeline Geçiş Konusunda En Fazla Zorluk Yaşayacak Olan Fonksiyonlar	20
Kurumların KİG Modeli’ne Geçişine İlişkin Ana Boyutlardaki Hazırlık Durumları	21
–Kurum Kültürü Boyutu	21
–Liderlik Boyutu	23
–Teknoloji Boyutu	26
–Operasyon Boyutu	28
KİG Modeli’ne Geçiş İçin Aşılması Gereken Zorluklar	29
Sonsöz	33
Ek.1 Meraklısı İçin Diğer İfadeler ve Kırsımlı Yanıtlar	35
–Esnek Çalışma	35
–Proje Bazlı Çalışma	37
–İnsan Kaynakları Yetkinlik ve Uygulamaları	39
–Performans Yönetim Sistemi	41
–Stratejik İş Gücü Planlama	43
–Teknoloji Kullanımı	44
–Kurum Stratejisi	45
Ek.2 Görüşme Notları	47



Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmamızın amacı, ihtiyaç duyulan yeteneklere ve donanıma sahip kişileri bulma ve elde tutmanın neredeyse imkansızlaştığı ortamda Türkiye'deki kurumlarda mevcut geleneksel iş gücü yapısından, bu yapıyı ihtiyaçlar doğrultusunda daha verimli ve çevik hale getirebilmek için geçilmesi gereken "KİG" yapısına geçişe ilişkin kurumların mevcut durumunu ve gelecek öngörülerini tespit etmektir.

Bu tespitleri yaparken, bu modele geçişin sağlam temeller üzerinde gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilir olabilmesi için yapılacak zemin etüdü ve yol haritasına baz oluşturmak üzere, Deloitte Türkiye ve Workflex olarak birlikte tasarladığımız ve geliştirdiğimiz "Karma İş Gücü Hazırlık Seviyesi Değerlendirme Çalışması"nda yer alan boyutlara yer verdik. Böylece Kültür, Liderlik, Teknoloji ve Operasyon olmak üzere bu dört temel boyuta yer vermek suretiyle bütünsel bir bakış açısını yakaladık.

Buradan hareketle, Türkiye'deki farklı sektörlerden farklı profildeki kurumları kapsayacak şekilde Deloitte Türkiye ve Workflex olarak güçlerimizi birleştirerek sizlerin de değerli katkılarıyla bu alana odaklı Türkiye'de ilk olma özelliğini taşıyan bu çalışmaya imza attık.

Umarız ülkemizdeki iş hayatına ve geleneksel alışlagelmiş modellere farklı bir perspektif getiren bu çalışma, ihtiyaç duyulan yetenek ve yetkinliklere sahip çalışanları bulma ve elde tutma konusunda sıkıntı çeken, bu kronikleşen sorunu artık çözmek ve rekabet avantajı sağlayarak bir adım öne geçmek isteyen yöneticiler ve ekipler başta olmak üzere tüm okurlar için faydalı olur.

Son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye'deki kurumların da mevcut geleneksel iş gücü yapılarıyla;

- ihtiyaç duydukları yeteneklere sahip kişileri bulma, çekme ve elde tutma,
- yetkinliklerin ve çalışanlardan beklentilerinin sürekli gelişip, değişmesi,
- iş yapış şekillerinin dijitalleşme ve otomasyon ile hızla dönüşmesi,
- pandemi ve piyasalardaki dalgalanmaların belirsizliği sürekli kılması gibi konularda zorlandıkları gözlemlenmektedir.

Öte yandan küresel olarak hızla yayılmaya başlayan "karma iş gücü ("KİG")" yapısı ile tam zamanlı çalışmanın yanı sıra;

- proje bazlı,
- geçici,
- yarı zamanlı gibi çalışma modelleriyle harmanlanan stratejik bir iş gücü yapısına geçmek kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır.



Araştırmanın Künyesi

Online anket dönemi: 04 Ocak 2022-
22 Şubat 2022

Araştırma Eş Liderleri/ Ekibi / Katkıda Bulunanlar



Cem Sezgin
csezgin@deloitte.com



Zeynep Bilgiç
zeynepb@workflexnow.com



Hatice Dalağan Çetin
hdalagan@deloitte.com



Mert Emcan
merte@workflexnow.com



Beril Kilimcioğlu
bkilimcioglu@deloitte.com



Nur Karcı
nkarci@deloitte.com



Roksan Kaspi
Freelance Analist
roksanh@gmail.com

Metodoloji: Online ankette, 6'sı demografik bilgiler olmak üzere toplam 34 soru kullanılmıştır. Anket akışında fonksiyon bazında değişiklik göstermesinin muhtemel olduğu düşünülen bazı sorularda bunu test edebilmek için mantık kurgusu kullanılmış olup, tercih edilen cevaplara göre devamında gelen sorular da çeşitlendirilmiştir.

Ankette açık uçlu soru haricinde çoktan seçmeli soru, en önemli gördüğü ilk 5'i sıralamalı soru ve fikre katılma olmak üzere üç farklı soru tipi kullanılmıştır. Fikre katılma seviyesini ölçmek üzere 5'li skala kullanılmıştır.

Online anketin yanı sıra, çok değerli kurumların üst düzey insan kaynakları yöneticileri ile birebir telefon görüşmeleri de gerçekleştirilmiştir. Raporla, görüşülen kişilerin ağırlıklı taleplerine istinaden bu görüşmelere anonim olarak yer verilmiştir.

Katılım: Online ankete dokuz farklı sektör grubunda faaliyet gösteren, 138 farklı şirketten, toplam 215 kişi katılım ve katkı sağlamıştır. Birebir telefon görüşmelerinde ise toplamda 515.300'ü aşkın çalışan sayısını temsil eden 9 üst düzey yönetici ile görüşülmüştür.

Sınırlılık: Araştırma, araştırmaya katılanların yanıtladığı online anket, gerçekleştirilen görüşmeler ve araştırma ekibinin gözlemleri ile sınırlıdır.

©2022 Deloitte® & Workflex® All Rights Reserved. Her hakkı saklıdır. Bu raporun hiçbir kısmı Workflex ve Deloitte Türkiye'nin yazılı izni olmadan tekrar yazılamaz, geri alınabilen bir sistemde saklanamaz ya da herhangi bir şekilde çevrilemez. Bu çalışmadan faydalanmak ve başka materyallerde kullanmak isteyenler Workflex'e ve Deloitte Türkiye'ye başvurabilirler.

Raporu kullanmak, çoğaltmak vb. izinler, Araştırma hakkında ilave bilgi almak ve bu konuya ilişkin irtibat için:
info@workflexnow.com - info@deloitte.com.tr

“Karma İş Gücü (KİG)” ve “Esnek Çalışma” Kavramları

Her ne kadar bugün çalışma hayatında “Karma İş Gücü” ve “Esnek Çalışma” terimlerini hiç ağzımızdan düşürmesek de, herkesin bu konuları aynı kapsam ve bakış açısı ile değerlendirdiğini söylemek pek mümkün değil. Bu nedenle, en basit haliyle bu kavramlar ile neyi kastettiğimizi tanımlamakta, gerek araştırma sonuçlarını yorumlarken aklımızda olması gerekse de ortak dili oluşturabilmek adına fayda görüyoruz.

“Karma İş Gücü” “KİG” ile:

- Şirketin bordrosunda olan veya olmayan,
- Tam / yarı / kısmi zamanlı,
- Karbon (insan) veya dijital (teknoloji),
- Kendi şirketine hizmet veren / bir holdingde veya grup şirketinde çalışıp gruptaki diğer şirketlere hizmet veren,
- Sürekli / süreli / proje veya parça bazlı çalışanlardan oluşan

çeşitliliğe sahip iş gücünün belirli oranlarda harmanlanmış olma halini tanımlamış oluyoruz. Dolayısıyla tanımımız; tek bir şirket için süresiz kontratlarla bordrolu çalışanlardan oluşan geleneksel iş gücünün ötesinde; dış kaynak-taşeron-danışman-gig çalışan-freelancer-yarı zamanlı, dönemsel veya belirli süreli sözleşmelerle çalışanları; ayrıca yapay zeka ve RPA (Robotik Process Automation/ Robotik süreç otomasyonu) gibi teknolojileri de içeriyor.

Yani aslında temel yaklaşım iş gücünü tek tip bir geleneksel kadrolu çalışma modelinde çalışanlardan oluşturmak yerine, iş gücünü bir ekosistem olarak görmek ve şirketlerin ihtiyaçları doğrultusunda, ihtiyaç olan zamanda, ilgili işin hallolması için gereken beceri ve yetkinliklere sahip kişilerle ve ihtiyaç olan süre boyunca onların ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren yeni ve farklı çalışma modelleri ile çalışmaya açık olan bir insan kaynakları iş gücü stratejisini ifade ediyor.

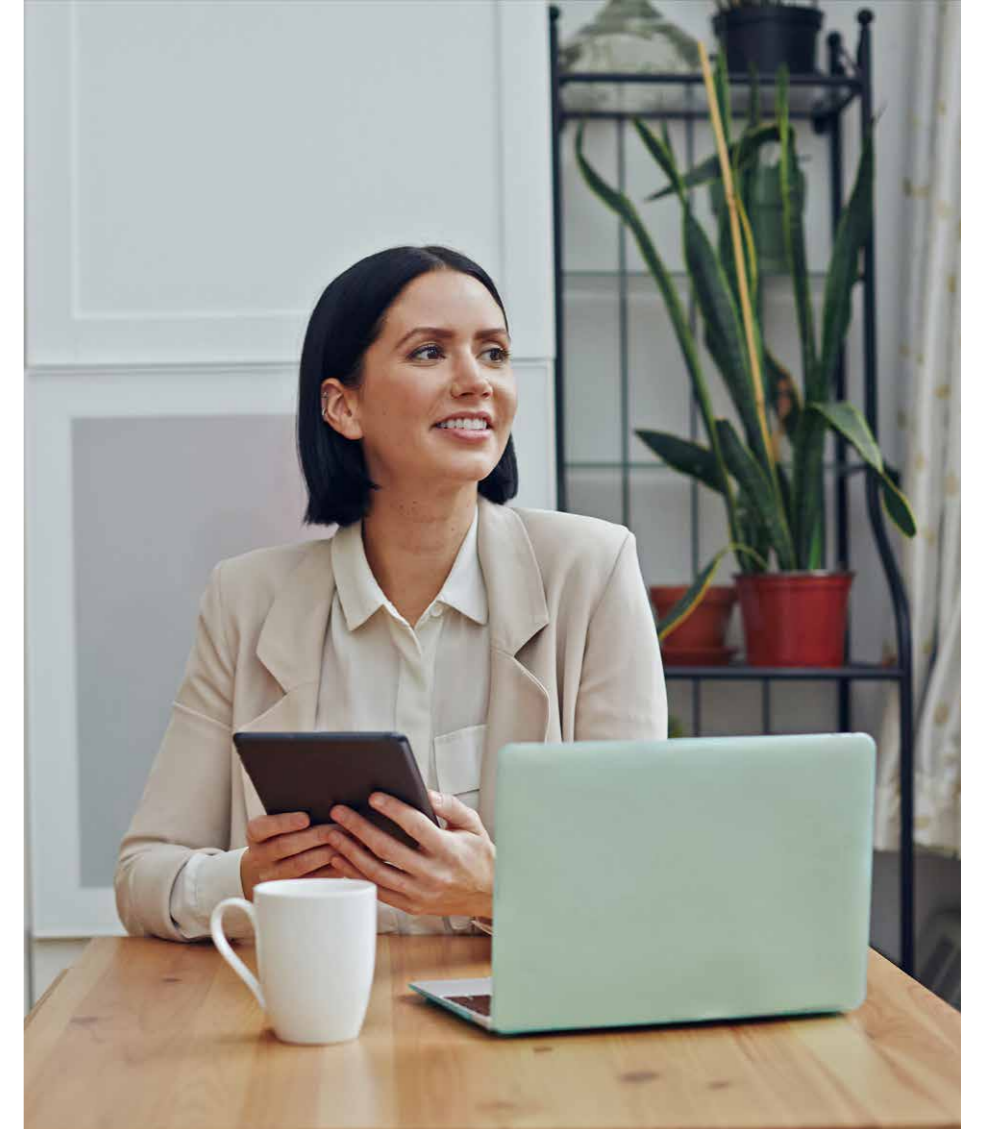
“ Esnek Çalışma” ile:

- Çalışılan mekana dair esnekliği (Yerinde, uzaktan: şehir içi-şehir dışı-ülke dışı, mobil, hibrit vb.),
- Çalışma zamanına dair esnekliği (günler, süreler, mesai saatleri, dönüşümlü saatleri vb.),
- Çalışma şekli konusundaki esnekliği (standart görevler, proje – takım – çevik bazlı çalışma vb.),
- Kariyer yolları alanındaki esnekliği (yöneticilik, teknik uzmanlık, yetenek değişimi/ talent swap, rotasyon, çapraz roller, geçici görevlendirmeler, yurtdışı programlar vb.),
- Ücretlendirme ve yan haklardaki esnekliği (Ücret – prim, esnek yan haklar)

başta olmak üzere; ancak bunlarla da sınırlı olmayan ve çalışma hayatını, çalışanın farklı şekillerde deneyimlemesini mümkün kılan politika ve uygulamalar bütününe kastetmekteyiz.

Görüşmelerimizde KİG yani karma iş gücü ifadesi kullanıldığında yer, zaman, şekil olarak farklılıklar barındırır da esnek çalışmadan da bahsedildiğini, ancak esnek çalışma ifadesi kullanıldığında genelde karma iş gücünden ziyade, sadece mevcut geleneksel modelde kadrolu çalışanların esnekliğinden bahsedildiğini gözlemliyoruz.

Dolayısıyla, tüm bu kapsayıcı tanımlamalara rağmen, pratikte “Karma İş gücü” denildiğinde en sık dış kaynak-taşeron-danışmanlar-gig çalışanlar/freelancerlar; “Esnek Çalışma” denildiğinde ise en sık kadrolu çalışanların uzaktan ve hibrit çalışma pratikleri akla geliyor. Anket sonuçlarımızı değerlendirirken, bu hakim bakış açısının da dikkate alınmasının faydalı olduğunu düşünmekteyiz.



Araştırmadan Önemli Bulgular ve İçgörüler

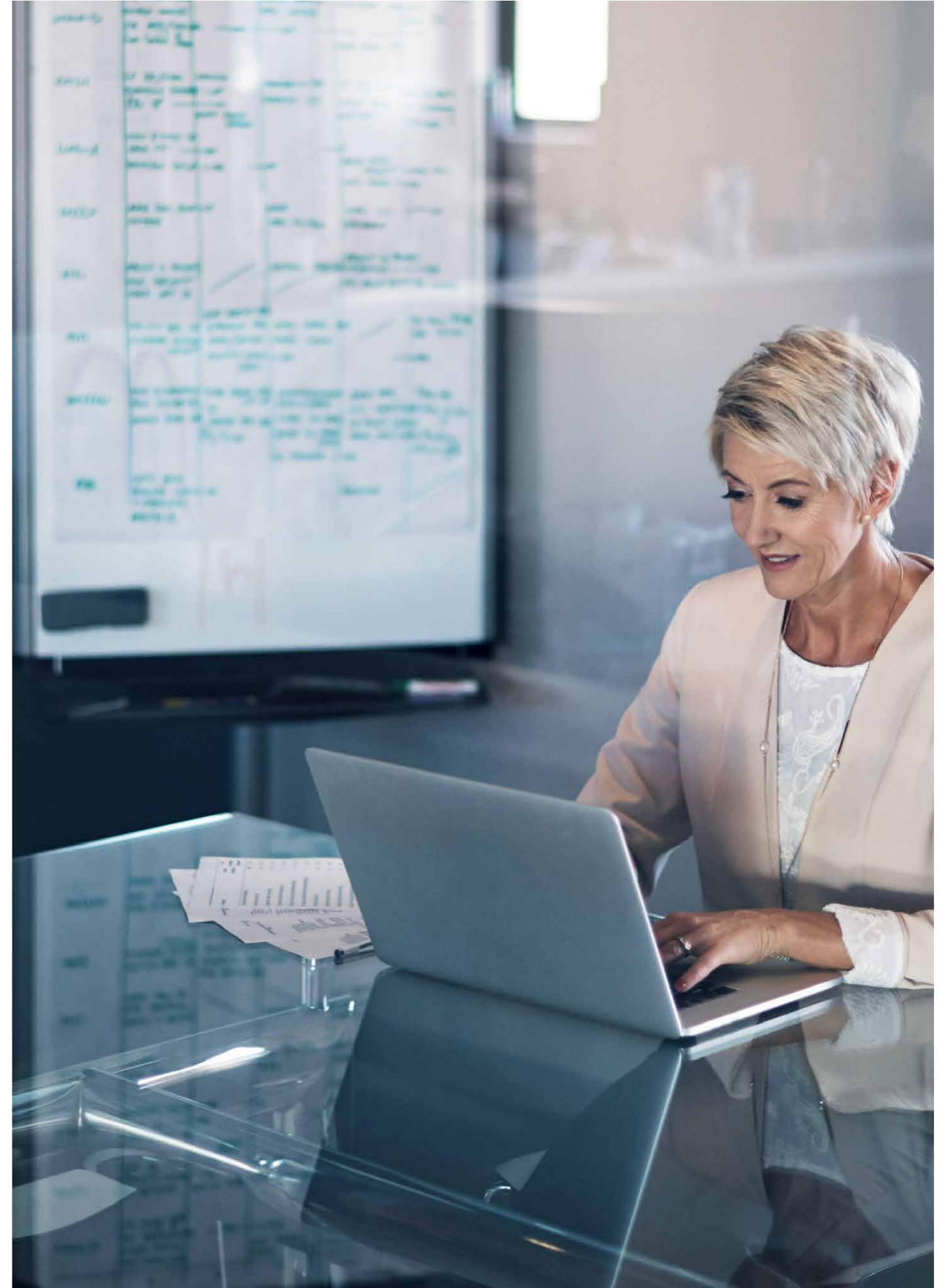
İyi haberlerle başlayalım. Araştırma sonuçları bize, Türkiye'deki kurumların büyük oranda iş gücü dönüşümünü gündemlerine almış olduğunu, hatta çoğunlukla uygulamaya da koyduğunu gösteriyor. Araştırmaya katılan her üç kurumdan neredeyse ikisi karma iş gücü modeline geçmiş gözüküyor.

Bu geçiş bazılarında kurum genelinde, bazılarında da birimler özelinde (%62) olsa da, Türkiye'deki kurumların da kendilerine rekabet avantajı sağlayacak bu modeli uygulamaya başlamış olmaları oldukça sevindirici.

Bir başka iyi haberle devam edelim. Her 10 katılımcıdan 9'u iş gücü dönüşümünü gündemlerine almış durumda. Bu veri genel olarak farkındalığın yüksek olduğunu gösteriyor. Bu farkındalıkla birlikte, dönüşüme hazırlık seviyelerini anlamaya çalıştığımız bu araştırmamızın sonuçları, kurumlarda teknolojik altyapı, İnsan Kaynakları uygulamaları ve kurum kültürü boyutlarının karma iş gücü modellerini hayata geçirmek için yetkin, hazır ve uygulanabilir olduğunu gösteriyor. Bu sonuçlarda pandemi ve pandemi şartlarına hızlı uyumlanma zorunluluğunun da etkisi olduğunu söyleyebiliriz, pandemi döneminde kurumlarımızı sergilemiş oldukları adaptasyon kabiliyetleri için tebrik edebiliriz.

Şimdi de tam kötü haber olmasa da gerçeklerle yüzleşme ihtiyacı olan bir haberle devam edelim.

İyi haberlere rağmen şu da var ki, karma iş gücü başta ihtiyaç duyulan yeteneğe erişim, maliyet, farklı beceri ve yetenekleri kuruma kazandırma ve iş gücü yönetiminde esneklik avantajlarını sağlama açısından çok çekici ve önemli olsa da bu modeli etkin yönetmek için birtakım zorlukların da üstesinden gelmek gerekiyor. Her ne kadar kurumlar birçok açıdan kendilerini hazır ve istekli hissettiğini belirtmiş olsa da katılımcıların %35'i karma iş gücünü yönetecek liderlik becerileri ve operasyonel karmaşıklığın yönetilmesi gereken zorluklar olduğunu ifade ediyor. Bu noktada, tek başına olmamakla birlikte insan kaynakları birimlerine ve yönetim ekiplerine, sürece ve bu dönüşüme liderlik etme konusunda önemli görevler düşüyor.



Bir yandan kurum liderlerine farklı çalışma modellerini yönetecek yetkinlikler geliştirebilmeleri için destek olmaları gerekirken, diğer yandan işe alım ve özlük, ile başlayıp, performans yönetimi, takdir ve ödüllendirme, gelişim ve çıkışa kadar süren döngüyü nasıl yöneteceklerini titizlikle kurgulamaları ve bunu tüm kurum çalışanlarına olumlu etkileri olacak bir çalışan deneyimine dönüştürmeleri gerekiyor.

Bu geçişin sağlıklı gerçekleşmesi için ihtiyaç olan hazırlık boyutlarına baktığımızda:

Liderlik boyutundaki liderlik beceri ve yetkinlikleri özellikle Finansal Hizmetler (%46) ve Holding şirketleri (%44) için önemli bir aşılması gereken zorluk olarak ortaya çıkıyor.

Operasyon boyutundaki operasyonel karmaşıklık ise Hızlı Tüketim (%50) ve Perakende (%38) sektörlerinde bir numaralı aşılması gereken zorluk olarak göze çarpıyor.

Kurum kültürü boyutunda, araştırmaya katılanların %34'ü kurum kültürlerini karma iş gücüne geçişin önünde aşılması gereken zorluk olarak gördüğünü belirtmiş. Bu zorluğun daha ağırlıklı görüldüğü sektörler sırasıyla Holding şirketleri – grup şirketlerini de düşünerek bu yanıtı vermiş olmaları olası- (%56), Hızlı Tüketim (%43) ve Enerji (%42) olurken, bu sektörlerdeki şirketlerin, belki aynı konuda en az zorluk yaşadığını düşünen Danışmanlık (%6) ve Hizmet (%9) sektörlerinden ilham almalarında fayda olabilir. Bununla birlikte, birebir görüşmelerimize ve gözlemlerimize dayanarak neredeyse tüm kurumlarda kültürün, kurumun bu geçişi başarılı gerçekleştirebilmek için üzerinde düşünülmesi ve dönüşüm için yatırım yapması gereken önemli bir unsur olarak görüldüğünü söyleyebiliriz.

Öte yandan Danışmanlık firmaları için en büyük engelin %38 ile “performans yönetimi” (Hızlı Tüketim sektöründe %43 ile 2. önemli engel), Teknoloji şirketleri için de bunun %37 ile “hukuk ve mevzuat” (Finansal Hizmetler sektöründe %38 ile 2. önemli engel) olması dikkat çekici.

Aslında karma iş gücü modeli uygulamalarıyla ilgili ilham almak için illaki çok uzaklara gitmek gerekmiyor. Katılımcı firmaların yarısından fazlası hali hazırda Bilgi Teknolojileri (BT) ekiplerinde (%53) karma iş gücü modelinin uygulandığını ifade ederken, BT'yi sırasıyla İnsan Kaynakları (%38), Pazarlama (%37) ve Satış (%32) takip ediyor. Özellikle dijital pazarlama, sosyal medya ve dijital satış kanalları düşünüldüğünde pazarlama ve satış fonksiyonlarının farklı becerileri, anlık ve ihtiyaç doğrultusunda edinme refleksi göstermeye başlamasına da şaşırılmak lazım. Yine aynı şekilde daha fazla yerinde, süreç kontrolü ve onay akışı gerektiren üretim (%6), ARGE (%8) ve satın alma/ tedarik zincirinin (%8) karma iş gücüne geçişe hazır olma seviyesi en düşük fonksiyonlar çıkması da işlerinin yapısı gereği doğal görünüyor.

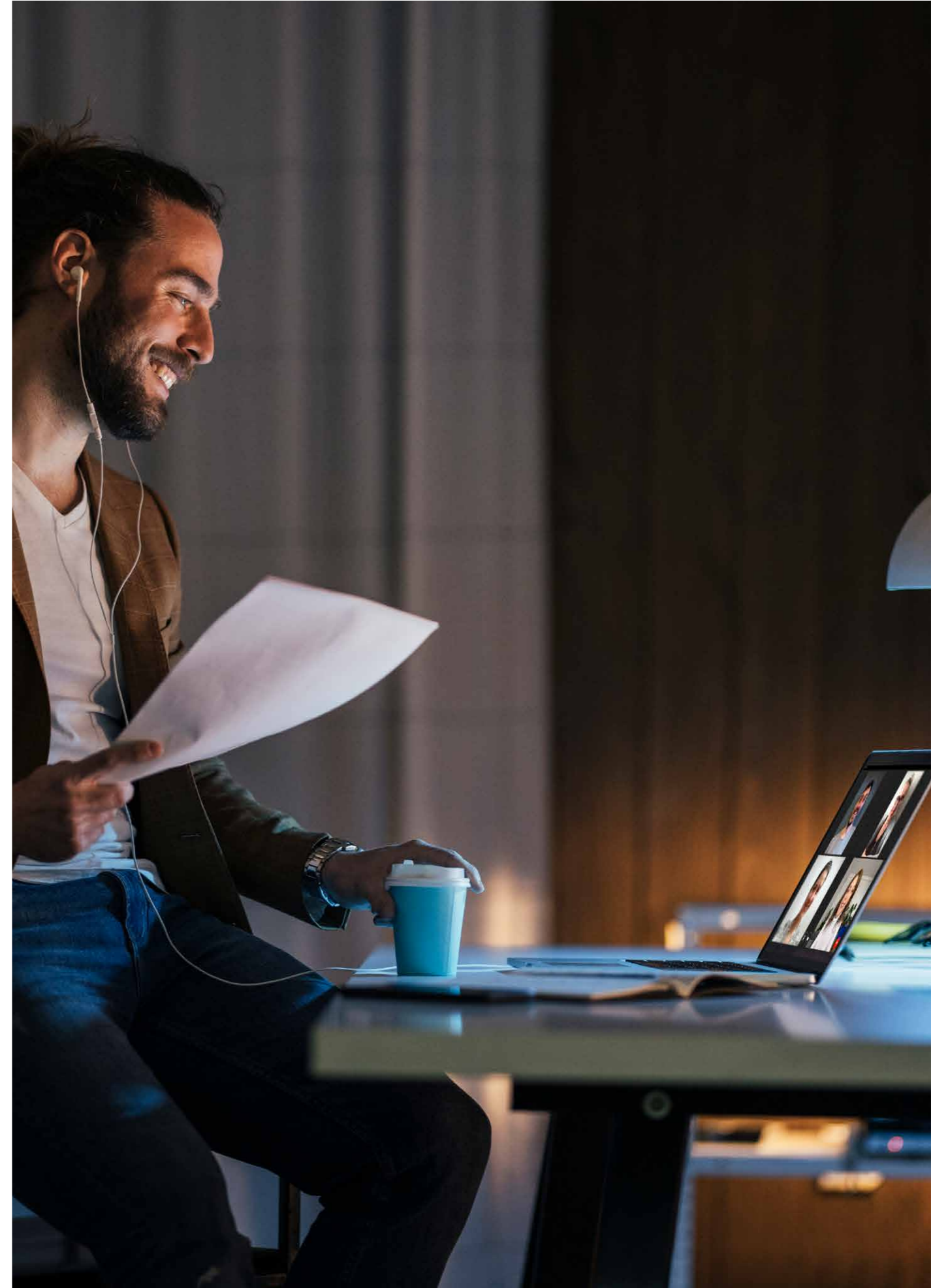
Türkiye genelinde, birçok firmada bu kurgunun hayata geçebileceğine dair cesaret verici sonuçlar var. Engel olarak görülen etkenler arasında en düşük oranlar teknolojik altyapı ve donanımlar (%14) ve İnsan Kaynakları uygulamaları (%12). Bir başka ifade ile bu sonuçlara göre şirketlerdeki teknolojik altyapı, donanım ve insan kaynakları uygulamaları %85'e yakın oranlarla bu geçişe hazır durumda.

Diğer taraftan, araştırma sonuçları bize bu modelin hayata geçmesi ve etkin kullanılması için önümüzdeki asıl engellerin ki biz bunları engelden ziyade aşılabilecek zorluklar olarak görüyoruz- süreç ve sistemler değil, algı ve değişime olan direnç olduğu mesajını veriyor.

Dönüşmek elbette kolay değil, ancak bir kez doğru hazırlık ve planlama ile yola çıktığında, çok önemli sonuçlar elde edilebildiğini ve dönüşümün ne kadar hayati önemde olduğunu hepimiz biliyoruz. Dijital dönüşüm ve çevik dönüşüme benzer bir dönüşüm olan bu modele geçiş için kültür ve liderlik boyutlarındaki hazırlık seviyesinin düşük olması, bu alanlardaki gelişim ihtiyacına ilişkin bizlere bir farkındalık ışığı tutuyor.

Karma iş gücü modelinin faydalarından yararlanmak için yüksek maliyetli ve hayata geçirilmesi zor karmaşık sistem ve süreç tasarımlarına ihtiyaç yok. Bunlar yerine; etkili iletişimle kapsayıcı olma, iş gücünü ekosistem olarak görme ve bu bakış açısı ile uyumlanmış liderlik vizyonu ve uzun vadeli insan yönetimi stratejileriyle günümüz rekabetçi dünyasında birkaç adım öne çıkabilmek mümkün.

Böylece, araştırmamızda %94 seviyelerine kadar yükselen bir türlü kapanmak bilmeyen daha da uzun bir süre kapanacak gibi gözükmeyen yetenek açığı problemine çözüm olarak, bu modeli de kullanarak vasıflı iş gücüne dair dalgaların şiddetinin sürekli artırdığı bu dönemde bu denklemi lehimize dönüştürebilirsiniz.



Türkiye'de Vasıflı İş Gücü Açığı

“Yetenek için Savaş” (The War for Talent)¹ tanımı ilk defa bundan tam 25 yıl önce kullanıldığında ne yeteneğin tanımı ne de yetenek sıkıntısının nedenleri tam olarak anlaşılıyordu. Yetenek tanımı “göründüğünde kendini belli eder zaten”in ötesine çok gidemezken, yetenek sıkıntısının başlıca nedenleri, özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa’da, değişen nüfus dinamikleri ve dolayısıyla iş gücüne katılıma bağlıyordu. Ancak şu var ki, bugün, ilk ortaya çıktıktan yaklaşık çeyrek asır sonra “yetenek için savaş”, her zaman olduğundan daha yoğun ve daha fazla cephede birden yaşanıyor. Avrupa’da bilişim teknolojileri alanında 86 bin pozisyon 2020 yılında kapatılmadı. Yine teknoloji alanında çalışan ve dijital yetenek olarak adlandırılan her 4 kişiden 1’i geçtiğimiz yıl kurumsal hayata veda ederek freelance çalışma sistemine geçiş yaptı ve geri dönmeye hiç niyetleri yok.

Hem Türkiye hem de dünyada yetenek açığı konusu artık öne çıkan ve çözüm aranan bir konu haline geldi. Düşük yetenek arzı, bugün birçok sektör ve coğrafyada yaşanan bir gerçek. Son dönemde Deloitte tarafında globalde gerçekleştirilen anket sonuçları da hem Türkiye hem de globalde bu konunun ele alınması gereken önemli bir konu olduğunun altını çiziyor. Japonya’da yakın zamanda yapılan bir araştırma, Japon şirketlerinin %79’unun yetenek eksikliğinden endişe duyduğunu ortaya koydu ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Mart 2021’de rekor seviyede 8,1 milyon açık iş ilanı bulunuyordu. [\(Deloitte, The worker - employer relationship disrupted report\)](#).

Araştırmamız içerisinde 100 ve üzeri çalışan sayısına sahip kurumların yetenek açığı sorununu görece olarak daha fazla hissettiği görülüyor. Konu sektörel bazda da farklılaşıyor, Teknoloji ve Üretim sektörleri yetenek açığının en fazla bulunduğu sektörler olarak öne çıkıyor.

Gerçekleştirdiğimiz bu araştırmanın sonuçları da Türkiye’de pandemi ve ekonomik çalkantılara rağmen yetenek açığının her geçen gün daha da arttığı ve bu konunun kurumlar için en ciddi tehditlerden biri haline geldiğini gösteriyor.

Nüfus, değişen kuşaklar ve kuşakların farklılaşan beklentileri geçerliliğini artırarak sürdürürken bu zaman içerisinde katlanarak artan teknolojik gelişim, küresel rekabet ve değişen tüketim alışkanlıkları aynı zamanda organizasyonların ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve deneyimi de her gün farklılaştırıyor. Yıllardır gereken bir beceri ya da yetkinlik, artık geçerliliğini yitirebiliyor veya ertesi gün bambaşka bir hal alabiliyor. Bu da iş gücünün manevra kabiliyetinin, yeteneklere erişim ve yeteneği elde tutmanın organizasyonlar için ne kadar hayati olduğunu bir kez daha gözler önüne seriyor.

KİG modeline geçen organizasyonlar, maliyet ve rekabet avantajının yanı sıra, tam da bu nedenle iş gücünü mümkün olduğunca esnek ve çevik bir yapıda kurgulamaya gayret ediyor.

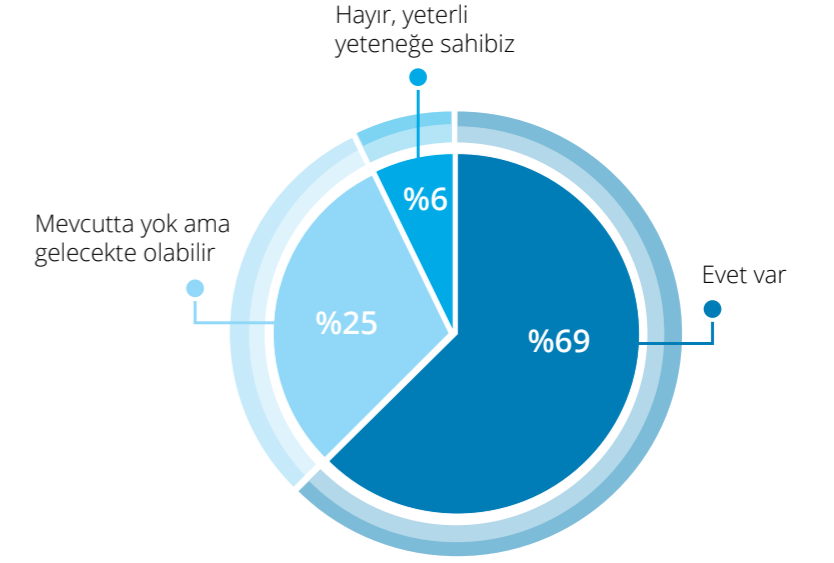
Anketimizi yanıtlayan 5 kişiden 4’ü kurumlarında yetenek açığı bulunduğunu belirtti ve şu an bulunmadığını ancak ileride yetenek açığı bulunabileceğini belirten katılımcılar ile bu oran %94 seviyelerine kadar çıkıyor. Yani, kurumların neredeyse tamamı mevcut iş gücü yapılarına baktığında hâlihazırda veya yakın gelecekte yetenek açığı sorunuyla karşı karşıya olduklarını ifade ediyor. 2021 yılında gerçekleştirilen araştırmada² bu oran %85 seviyesindeydi. 2022 araştırmasının genelinde her 10 katılımcıdan 7’si mevcutta yetenek açığı sorunu yaşadıklarını belirtirken, araştırmamıza katılan teknoloji firmalarının istisnasız hepsi mevcutta yetenek açığı yaşadıklarını itiraf ediyor. Bugün yetenek açığını en az hisseden sektör olan perakende (%38) için bile gelecek pek güvenli görünmüyor (Yeterli yeteneğe sahibiz diyen kurumların oranı sadece %13). Enerji, Finansal Hizmetler, Holding şirketleri ve Teknoloji firmaları arasında ise gelecekte yetenek açığı yaşamayacaklarını düşünen yok.



Araştırma sonuçlarına göre en fazla yetenek açığı hissedilen birimin Bilgi Teknolojileri (%63) olması sürpriz değil. Siber güvenlikten e-ticarete, veri yönetiminden yazılıma kadar sonsuz bir alanda yeteneklerini sergileyen Bilgi Teknoloji profesyonellerinin, özellikle pandemiyle beraber, sadece Türkiye’de değil tüm dünyada yeteneklerini sergilemeleri, onlara olan talebi ve erişim zorluğunu artırmış durumda. Üretim ve Hizmet sektörleri dışında diğer her sektörde yetenek açığının en fazla görüldüğü Bilgi Teknolojilerini sırasıyla Üretim/Operasyon (%35), ARGE (%31) ve İnsan Kaynakları (%31) birimleri takip ediyor. Diğer yandan kimi sektörlerde pazarlama (%31 ile Finansal Hizmetler ve %50 ile Hızlı Tüketim Ürünleri), insan kaynakları (%56 ile Holding şirketleri) ve mali işler (%44 ile Holding şirketleri) birimleri özelinde yaşanan yetenek açığı da ayrıca dikkat çekici.

Öte yandan bu rakamlar araştırma özelinde yetenek açığı ile ilgili endişe duymayan %6’lık kesime, bunun devamlılığı için, organizasyonlarının mevcut iş gücü stratejilerini ve oluşabilecek yetenek açığını ne tür model ve uygulamalarla gidereceğini şimdiden en önemli ve öncelikli aksiyonlarından biri haline getirmesini şart koşuyor.

Kurumların mevcut durumdaki yetenek açığı durumları



Kurumların mevcut durumdaki yetenek açığı durumları (%Sektörel Dağılım)

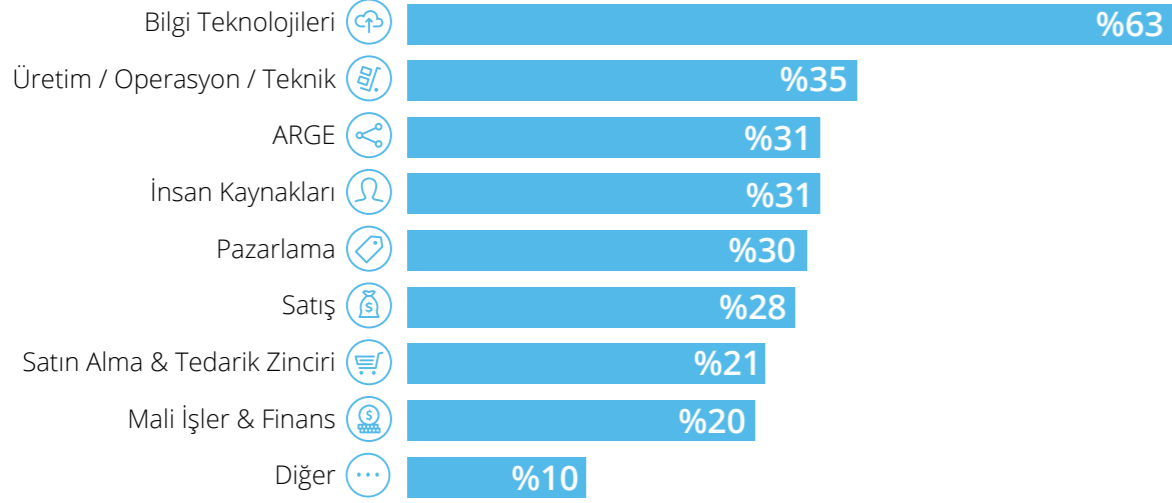
Kurumunuzda mevcut iş gücü yapınızda yetenek açığınız var mı?

	Hayır	Gelecekte	Evet
Danışmanlık	%7	%36	%57
Enerji	%0	%50	%50
Finans	%0	%42	%58
Hızlı Tüketim Ürünleri	%8	%17	%75
Hizmet	%18	%18	%64
Holding	%0	%0	%100
Perakende	%13	%49	%38
Teknoloji	%0	%0	%100
Üretim	%5	%29	%66

¹Özellikle yüksek yetkinlik setine sahip çalışanlar için düşük yetenek arzının işveren tarafında yetenek krizini tetiklemesi (Deloitte Raporu, “The worker-employer relationship disrupted”)

²İş Gücü Yapısı, Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma Modelleri Türkiye 2021- Workflex ve GPTW Türkiye Raporu

Kurumlarda yetenek açığının en fazla olduğu düşünülen fonksiyonlar (Cevaplar Bazında, Fonksiyon Dağılımı)



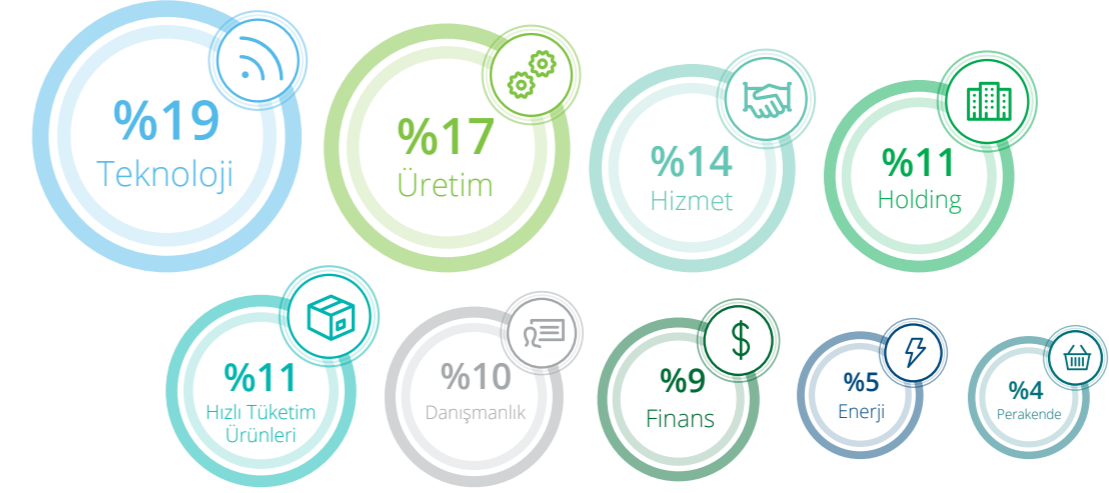
Kurumların mevcut durumdaki yetenek açığı durumları (% Sektörel Dağılım, Fonksiyon Bazında)

Sektör	Operasyon	Satış	Satınalma	Pazarlama	İK	BT	ARGE	Mali İşler	Diğer
Danışmanlık	%6	%19	%0	%13	%19	%31	%19	%6	%13
Enerji	%8	%8	%8	%8	%8	%8	%17	%8	%0
Finans	%23	%8	%0	%31	%15	%46	%8	%15	%8
Hızlı Tüketim Ürünleri	%21	%29	%21	%50	%36	%57	%29	%14	%0
Hizmet	%17	%17	%9	%13	%9	%13	%13	%13	%9
Holding	%56	%22	%22	%22	%56	%89	%22	%44	%0
Perakende	%13	%0	%25	%0	%13	%38	%13	%0	%0
Teknoloji	%5	%16	%5	%21	%16	%58	%21	%0	%11
Üretim	%38	%21	%25	%4	%8	%21	%21	%8	%4

Kurumlarda yetenek ihtiyacı her birim ve kurumsal yetkinlik için aynı seviyede değil, gerçekleştirdiğimiz çalışmanın sonuçları yetenek açığının en fazla olduğu birimin %63'lük oran ile Bilgi Teknolojileri ve en az olan birimin ise %20'lik oran ile Mali İşler olduğunu ortaya koyuyor. Türkiye'de kurumlar bu konuyu son dönemde en öncelikli konulardan biri haline getirdiler.

Gerekli yetenekleri kuruma çekmek, yetkinlikleri bulabilmek veya bulamadıkları yetkinlikleri kurum içerisinde yaratabilmek adına çalışmalar gerçekleştiriyorlar. Bu çalışmalardan biri de karma iş gücü modeli ile iş gücü ekosisteminde yer alan ve farklı çalışma modelleri ile çalışmayı (freelance vb.) tercih eden yetenekli iş gücünü de kurum içerisinde ilgili projelerde ve ihtiyaç olan süre boyunca kaynak olarak konumlandırmayı içeriyor.

Mevcut durumda yetenek açığı olan kurumlar (% Sektörel Dağılım)



Mevcut durumdaki yetenek açığı durumu (% Çalışan Sayısına Göre Dağılım)

Kurumunuzda mevcut iş gücü yapınızda yetenek açığınız var mı?

	Hayır	Evet	Şu an yok, gelecekte olabilir
0-100	%19	%48	%33
100-1000	%0	%86	%14
1000 ve üzeri	%4	%71	%25
Toplam	%6	%70	%24



Kurumların KiG Modeline Geçişte Mevcut Durumları

Her dört kurumdaki biri, kurum geneli ölçüğünde iş gücü dönüşümünü gerçekleştirdiğini; KiG modeline geçiş yaptığını belirtmiş durumda. Bunu, bazı iş birimlerinde / fonksiyonlarda uyguladıklarını belirtenlerin oranı ise %36. Bu oranlar ilk bakışta yeterince yüksek değilmiş gibi gözükse de; küresel ekonomideki dalgalanmalar, pandemiyin halen devam etmesi, jeopolitik krizler ve çatışmalar nedeniyle şirketlerin sürekli bir yangın söndürme telaşı içinde olmalarının, bu konuya istedikleri kadar odaklanabilmelerini bir miktar engellediğini de hesaba kattığımızda oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

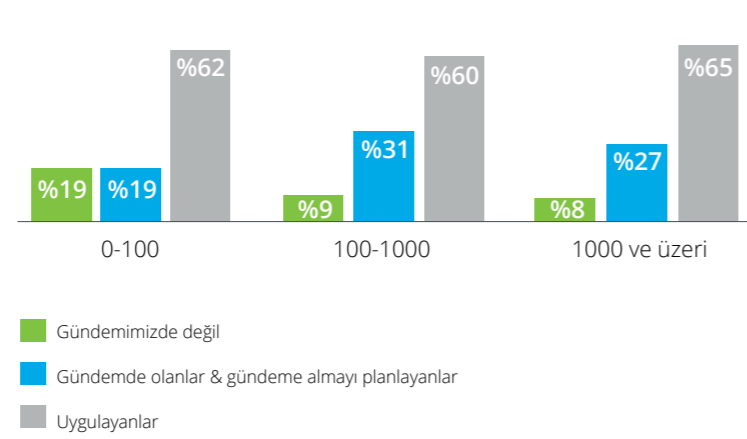
Güzel haber, henüz geçmemiş olsalar da bu geçişi planlayanların da azımsanmayacak oranda (%27) olması. Üstelik bunlardan %18'si gündemlerine aldıklarını ve üzerinde çalıştıklarını belirtmişler.

Diğer taraftan şirketlerin sadece %11'i, yani her 10 kurumdaki biri ise iş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunu şu an için gündemlerine almamış durumda.

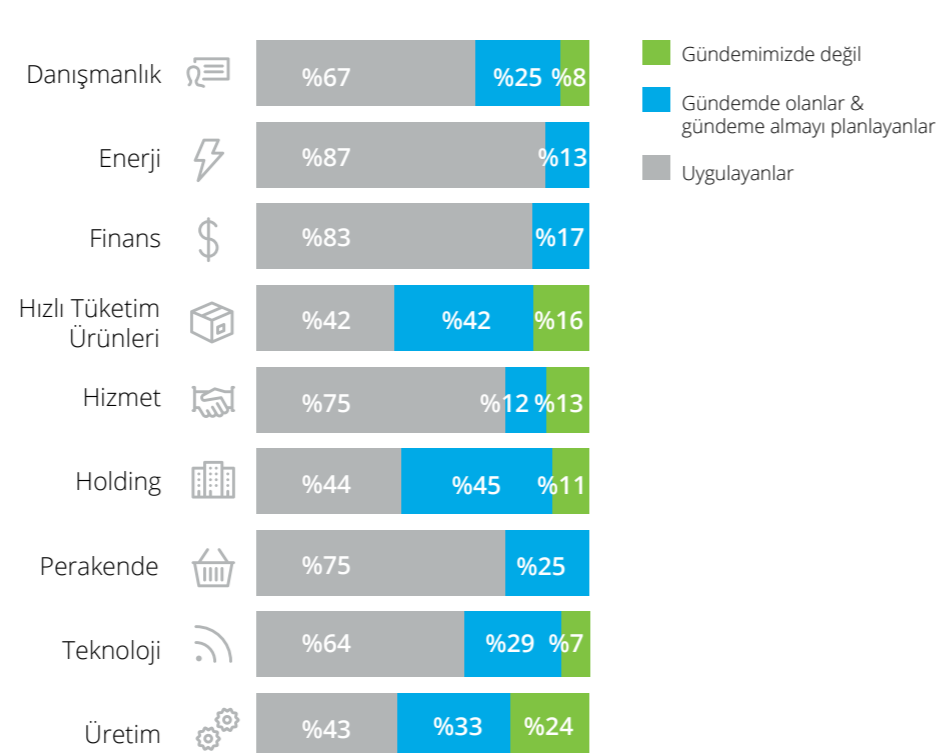
Gündeminde olmama oranı en yüksek şirketler %19 ile 0-100 çalışana sahip şirketler.

Karma iş gücüne geçiş gündeminde en az olan sektörler üretim ve hızlı tüketim ürünleri. Holdingler de henüz düzenli uygulamaya geçememiş durumda.

İş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunda mevcut durum (% Çalışan Sayısı)



İş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunda mevcut durum (% Sektörel Dağılım)

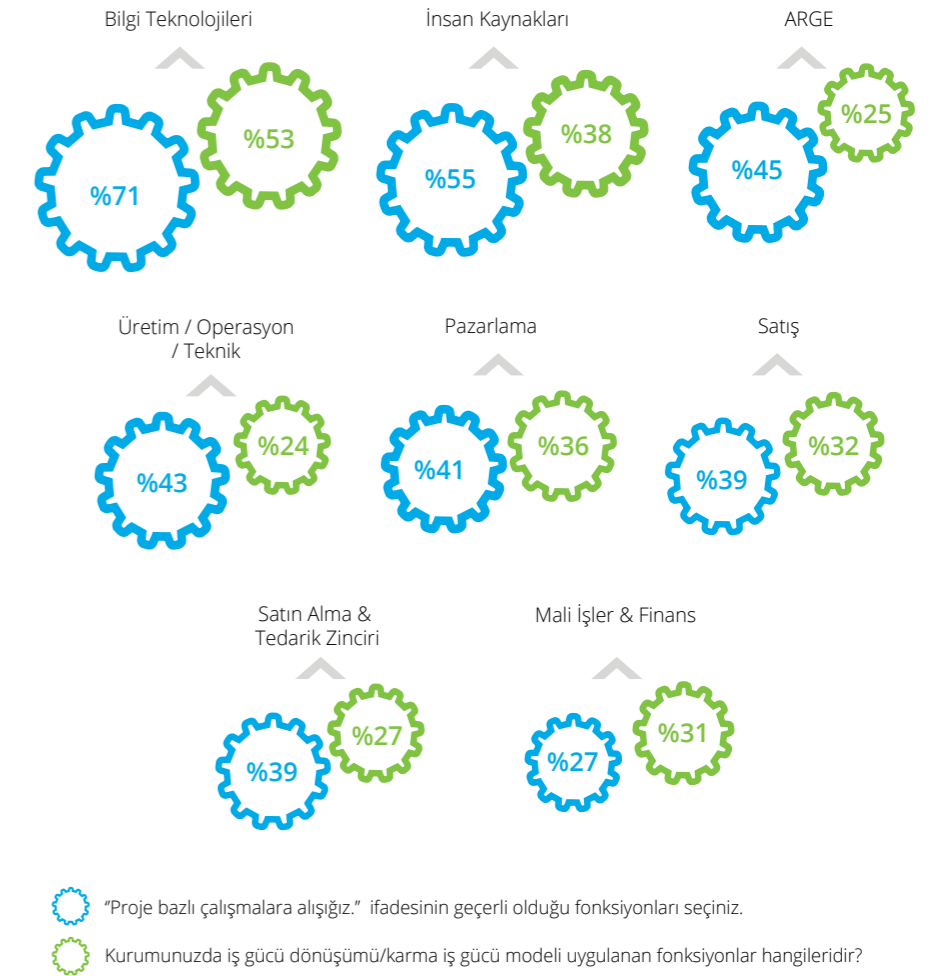


Mevcut Durumda KiG Modelini Uygulamaya Başlayan Fonksiyonlar

KiG Modeli'ne geçişe ilişkin isteklilik yüksek olmasına rağmen, uygulama noktasında geride kalındığı anlaşılmaktadır. Aslında esnek çalışma ve proje bazlı çalışma gibi çalışma modellerinin yüksek oranda uygulandığı ve şirketlerin bu çalışma şekillerine aşina olduğu görülürken, konu karma iş gücü modelinin uygulanmasına geldiğinde yüzdelerin azaldığı dikkat çekmektedir. Her 10 katılımcıdan 9'u hem esnek çalışma hem de proje bazlı çalışmalara (%89) açık olduğunu belirtirken, karma iş gücü modelinin kurum genelinde uygulanmasının yalnızca katılımcıların %6'sı tarafından yapıldığı anlaşılmaktadır. Aradaki yüksek fark dikkat çekmekte ve şirketlerin karma iş gücüne geçiş yolculuklarında özellikle adres edilmesi gereken bir ana başlık olarak karşımıza çıkmaktadır.

Karma iş gücü modelinin en çok uygulandığı fonksiyon, beklenildiği üzere yine Bilgi Teknolojileri (%53) olmuştur. Bilgi Teknolojileri'ni İnsan Kaynakları (%38) ve Pazarlama (%36) fonksiyonları izlemektedir. Proje bazlı çalışmalara aşina olan fonksiyonların sıralaması incelendiğinde yine benzer bir sıralama olduğu görülürken, karma iş gücü modelinin uygulanmasında ilk üçe Pazarlama fonksiyonunun da girdiği göze çarpmaktadır. Dijital pazarlamanın yükselişinin, bu sonuca katkısı olduğu tahmin edilmektedir.

Proje bazlı çalışmalara alışkanlık ve karma iş gücü uygulaması (Cevaplar Bazında %, Fonksiyon Dağılımı)



Mevcut Durumda KİG Modeline Geçiş Konusunda En Hazır Olan Fonksiyonlar

Karma iş gücüne geçiş için en hazır olan üç fonksiyonun Bilgi Teknolojileri (%55), İnsan Kaynakları (%44) ve Mali İşler (%30) olduğu, bununla birlikte diğer birimlerin de karma iş gücüne geçiş için benzer hazırlık seviyelerinde seyrettiği görülmektedir. Bunun beraberinde, karma iş gücüne dair farklı sorular da değerlendirildiğinde, Bilgi Teknolojileri fonksiyonunda yetenek açığının en fazla görüldüğü, bu açığı kapatılmak adına proje bazlı çalışmaya ve iş gücünü farklı modellere dönüştürmeye en hazır, alışkın ve yetkin fonksiyon olarak karşımıza çıktığını görebiliyoruz.

Bilgi Teknolojileri'nin arkasından karma iş gücünü dönüştürmeye en hazır, istekli ve yetkin fonksiyonun İnsan Kaynakları olduğu da ortaya çıkmıştır.

Kurum içerisindeki tüm birimlerin karma iş gücüne geçiş için hazır olduğunu belirten sektörler ise sırasıyla Finans, Danışmanlık ve Hizmet sektörleridir.

İş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunda hazırlık (Cevaplayanlar Bazında %, Sektörel Dağılım)

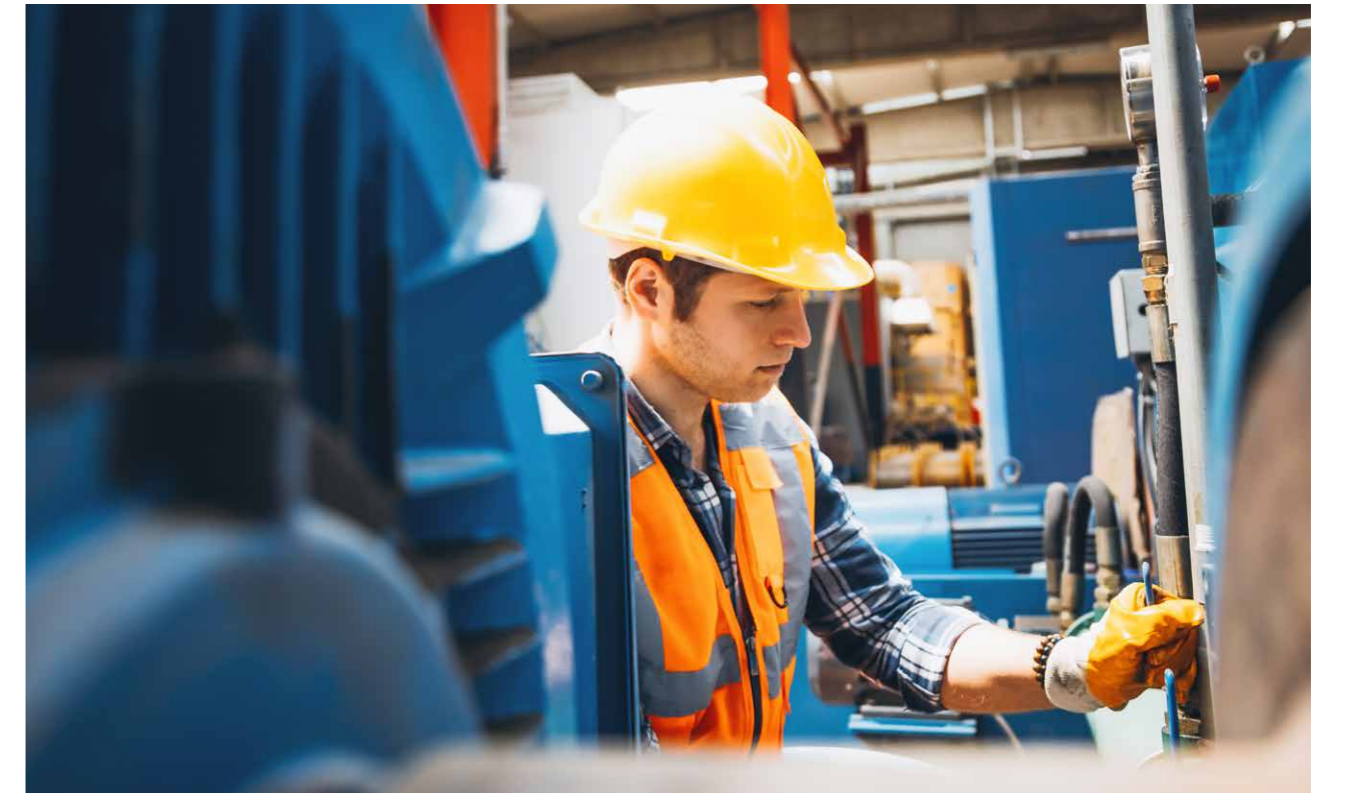
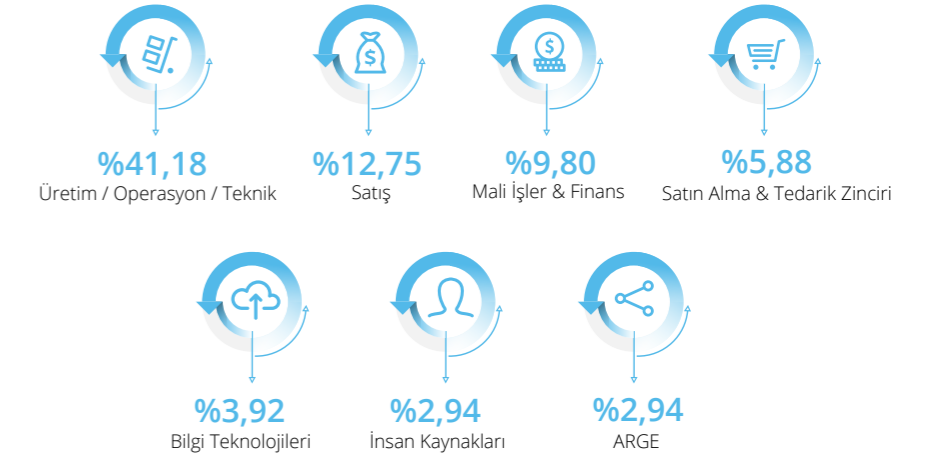
	Üretim / Operasyon	Satış	Satınalma & Tedarik	Pazarlama	Mali İşler & Finans	İK	BT	ARGE	Diğer	Hepsi	Hiçbiri
Danışmanlık	%13	%19	%0	%13	%13	%6	%6	%13	%6	%19	%13
Enerji	%8	%25	%25	%25	%50	%50	%33	%17	%8	%17	%0
Finans	%31	%8	%0	%15	%8	%38	%54	%23	%8	%23	%8
Hızlı Tüketim Ürünleri	%0	%29	%14	%50	%36	%50	%43	%7	%0	%0	%7
Hizmet	%13	%30	%22	%22	%26	%22	%39	%9	%9	%17	%0
Holding	%0	%11	%22	%33	%33	%56	%78	%0	%0	%11	%0
Perakende	%25	%25	%25	%13	%38	%38	%63	%25	%0	%13	%0
Teknoloji	%11	%5	%5	%16	%5	%21	%42	%21	%0	%11	%5
Üretim	%8	%17	%21	%8	%17	%38	%38	%17	%0	%0	%8

Mevcut Durumda KİG Modeline Geçiş Konusunda En Fazla Zorluk Yaşayacak Olan Fonksiyonlar

Karma iş gücüne geçişte en fazla zorluk yaşayacağı belirtilen fonksiyonun açık ara farkla Üretim fonksiyonu olduğu görülmektedir. Her 10 katılımcıdan 4'ü Üretim fonksiyonunun karma iş gücüne geçişte en büyük zorluğu yaşayacağını belirtmiştir. Üretim operasyonlarının daha fazla yerinde süreç kontrolü ve onay akışı gerektirmesinin karma iş gücüne geçişte zorlayıcı faktörler olarak karşımıza çıkması, bu yüksek oranın arkasındaki ana sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır. Üretim'i takiben, Satış fonksiyonunun karma iş gücüne geçişte en fazla zorluk yaşayacak ikinci fonksiyon olduğu katılımcılar tarafından işaret edilmektedir, ancak buradaki oranın %13 olduğu ve Üretim fonksiyonunu çok daha geriden takip ettiği göz ardı edilmemelidir.

Genel olarak bakıldığında, çoğu birim için karma iş gücüne geçişle ilgili farklı konularda soru işaretleri olsa da, üretim dışındaki birimlerin çok büyük bir zorluk yaşayacağı katılımcılar tarafından öngörülmektedir.

İş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunda en fazla zorluk yaşayacak olan fonksiyonlar (% Fonksiyon Dağılımı)



Kurumların KiG Modeli'ne Geçişine İlişkin Ana Boyutlardaki Hazırlık Durumları

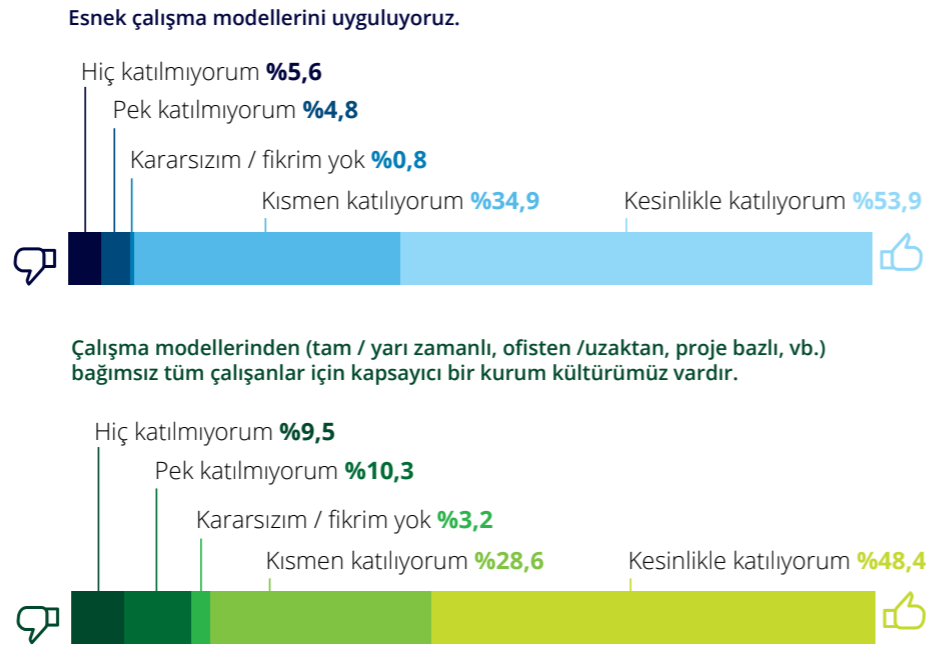
Kurum Kültürü Boyutu: Kapsayıcı ve yeniliklere açık gibi gözükse de kültürel dönüşüm şart

Çalışma modellerinden (tam / yarı zamanlı, ofisten /uzaktan, proje bazlı, vb.) bağımsız tüm çalışanlar için kapsayıcı bir kurum kültürümüz vardır.

"Kurum Kültürü", tarifi, ölçülmesi ve dokümante edilmesi oldukça zor, ancak şirketlerin sürdürülebilir başarıları açısından bir o kadar hayati bir olgu olarak çalışma hayatına damgasını vurmaya devam ediyor.

Bugün, şirketlerde çalışan segmentasyonu yapılırken; geleneksel demografik öğelerin yanı sıra; karma iş gücü ile gelen çeşitlilik ve esnek çalışma sayesinde artan farklı çalışma modelleri de dikkate alınıyor. Kurumlarda kapsayıcılık hali hazırda kendi başına gelişime açık bir alan iken, buradaki dönüşüm ile konu önemini iyice artırıyor. Araştırmamıza katılanların yarısı; kurumlarında bu yeni yaklaşımları içselleştiren, kapsayıcı bir kültürün var olduğunu belirtirken; (bunun kısmen de olsa geçerli olduğunu kabul edenlerle bu oran dörtte üçü bulunmaktadır); katılımcıların beşte biri ise henüz böyle bir kültürün şirketlerinde oluşmadığına dair görüş bildirmiştir.

Esnek çalışma modellerine geçiş ve kurum Kültürünün uyumu karşılaştırması (%)

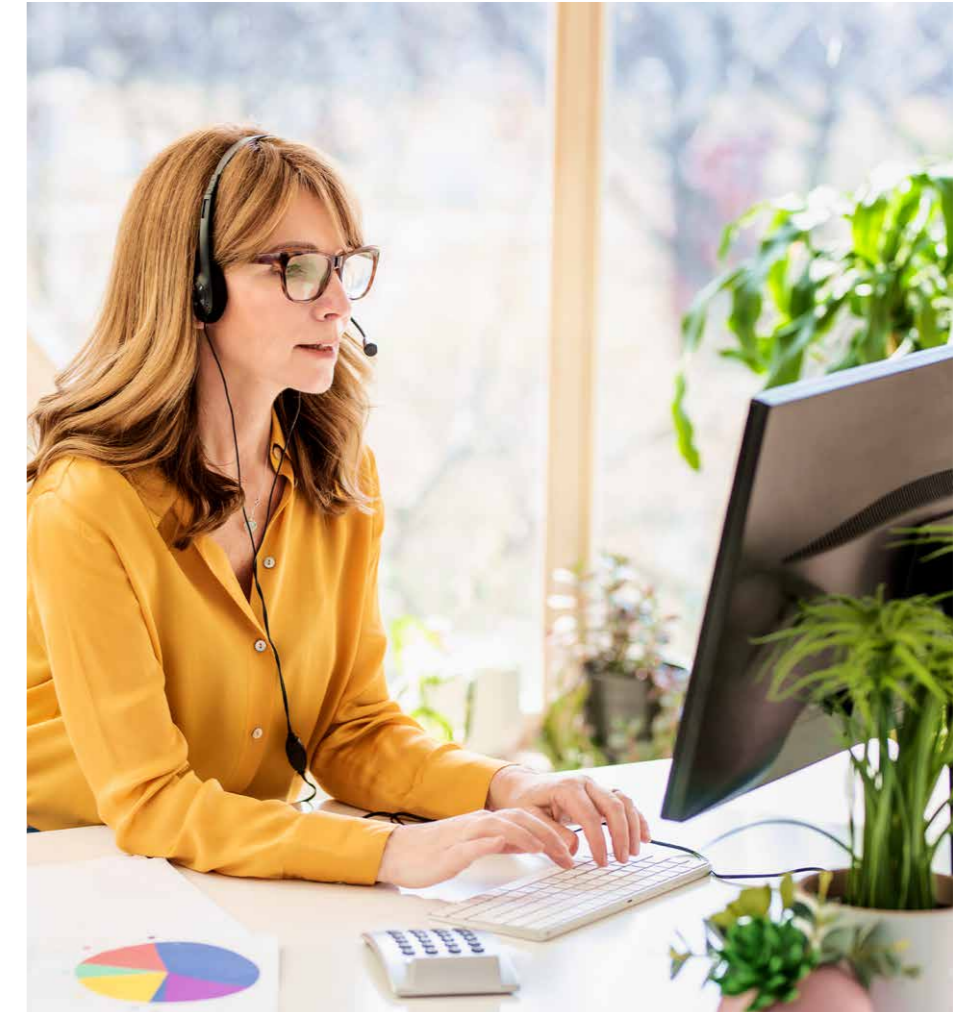
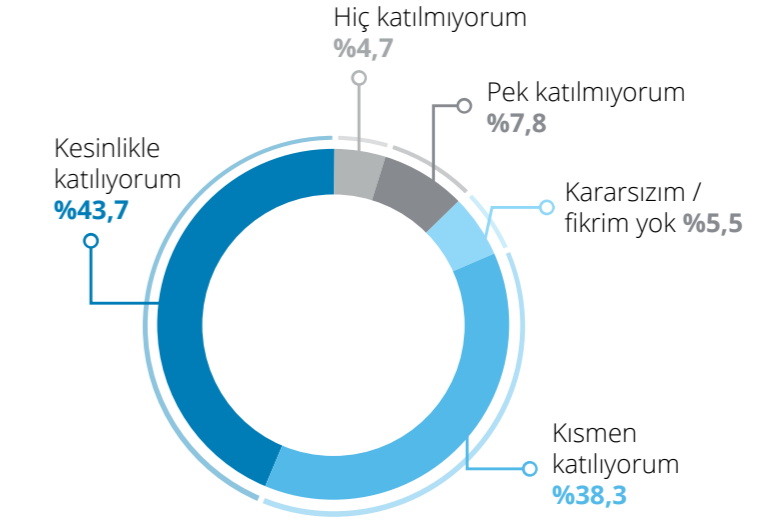


Kurum kültürümüz yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirmeye yatkındır.

Kurum kültürleri, yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirmeye yatkın olan şirketlerin oranı; %43,7 ile sınırlı iken, ancak bu soruya "kısmen yatkın" olan kurumların cevaplarını da eklediğimizde oran %82 seviyesine erişmektedir.

Buradaki sonuç, bizleri şaşırtmamıştır. Geleneksel yetenek yönetimi / İK stratejileri, politikaları ve uygulamalarından yenilikçi noktalara kayıldığında, kültür konusu neredeyse her iki şirketten birinde alışıldık bir bariyer olarak yine karşımıza çıkmaktadır. Nitekim 2020 yılında; henüz pandeminin başlangıç aşamasında Deloitte Türkiye olarak uzaktan çalışmaya uyumu değerlendirdiğimiz benzer bir araştırmada; kurum kültürü benzer bir oranla en zorlayıcı konu olarak ön plana çıkmıştır. (bkz: [İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak](#), s.7 : "Evden Çalışma Konusunda Şirketinizi En Çok Zorlayan Hangisidir? Katılımcılarımız, bunun sebebini açık ara "Kültür ve Alışkanlıklar" olarak (%43) gösterdiler.") Karma iş gücü ve esnek çalışma modellerinin istenilen sonuçları verebilmesi için, şirketlerde kültürel dönüşümün gerçekleştirilmesi adeta bir önkoşuldur.

Kurum kültürünün yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirmeye yatkınlığı (%)



Liderlik Boyutu: Dönüşüm ancak liderlerin gelişimi ve uyumlanması ile gerçekleşecek

Kurumlar her ne kadar çok büyük oranda karma iş gücü modeline geçiş yapmaya başlamış veya başlamaya istekli görünüyorsa da uygulamada liderlik boyutunda aşılması gereken kritik iki engelle karşı karşıyalar: Karma iş gücünü yönetecek liderlik becerileri ve liderlik uyumlanması.

Her ne kadar araştırmamıza katılan her 4 kurumdun üçü (%76) böyle bir iş gücünü yönetecek liderlik kadrolarına sahip olduğunu belirtse de, aynı katılımcıların %35'i karma iş gücü modeline geçiş için en büyük engel olarak yine liderlik becerilerini işaret ediyor. Ancak buradaki kaygı sadece liderlik becerileriyle sınırlı değil. Her dört katılımcıdan üçünün liderlik becerilerinin fonksiyondan fonksiyona farklılık gösterdiğini ifade etmesi, aynı zamanda liderlik uyumlanması ve hizalanması konusunda da tutarlılığın olmadığı izlenimini veriyor. Karma iş gücünü yönetecek bilgi, beceri ve yetkinliğe en fazla sahip olanlar, tahmin edileceği gibi, Bilgi Teknolojileri ve İnsan Kaynakları (%20), en düşük görünenler ise üretim/operasyon, ARGE ve satın alma/tedarik zinciri fonksiyon liderleri görünüyor.

Ancak şu var ki liderlik beceri ve yetkinliklerine baktığımız zaman mevcut durumun ümitsiz olduğunu söylemek yanlış olur. Her 10 katılımcıdan sadece birinin bu konuda kurumlarındaki liderlerinde bilgi, beceri ve yetkinlik eksikliği olduğunu düşünmeleri, bu engelin farkındalık, uyumlanma, hizalanma ve süreçlerin doğru kurgulanmasıyla hızlıca avantaja çevrilebileceği ile ilgili ciddi umut vaat ettiğini de belirtmek gerekir.

"Holdingimiz bünyesinde hemen hemen tüm birimlerde karma iş gücü kullanıyoruz (danışman, serbest çalışan, yarı zamanlı çalışan, geçici çalışan ve mevsimlik çalışan gibi). Liderlik becerilerinde gidilecek yolumuz olduğunu düşünüyorum. Şu an bu becerilerin gelişimi ile ilgili planlarımız mevcut."

CHRO, Holding

Liderlerin karma iş gücünü dönüştürmek için istekliliği ve liderlerin karma bir iş gücünü yönetme yetkinlikleri karşılaştırması (%)

Kurumumuzdaki liderler karma bir iş gücünü yönetecek bilgi, beceri ve yetkinliğe sahiptir.

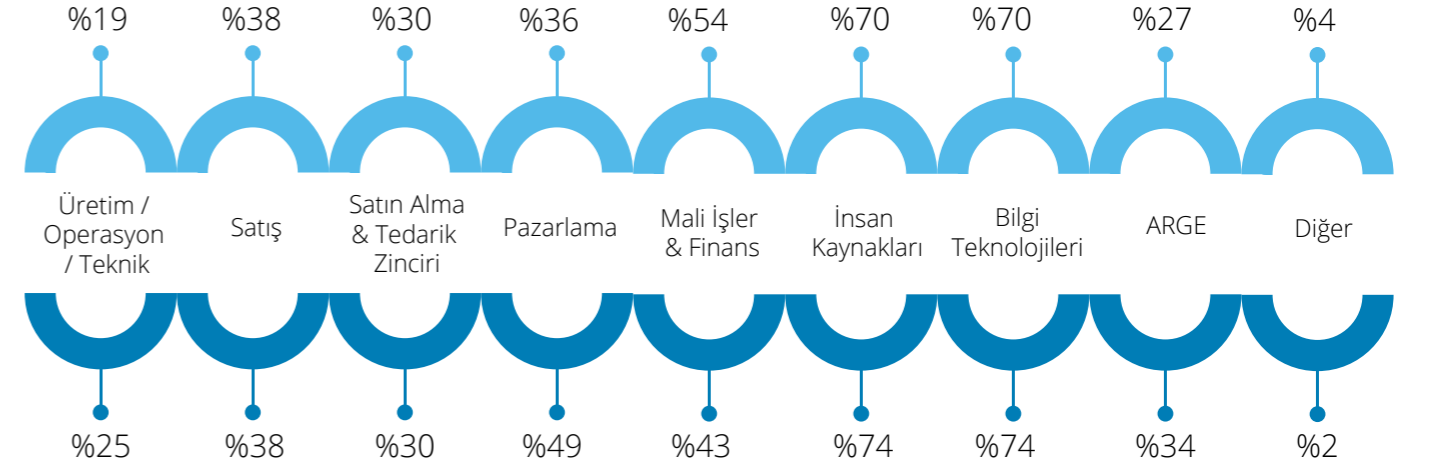


Kurumumuzdaki liderler değişen teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda iş gücünü dönüştürmeye isteklidirler.



Liderlerin karma iş gücünü dönüştürmek için istekliliği ve liderlerin karma bir iş gücünü yönetme yetkinlikleri karşılaştırması (% Fonksiyon dağılımı)

Kurumumuzdaki liderler karma bir iş gücünü yönetecek bilgi, beceri ve yetkinliğe sahiptir. İfadesinin geçerli olduğu fonksiyonları seçiniz.



Kurumumuzdaki liderler değişen teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda iş gücünü dönüştürmeye isteklidirler.

"Pandemi ile birlikte hayatımıza bir de uzaktan çalışma modeli eklendi. Diğer modelleri en verimli şekilde çalıştıracak IT alt yapısına, İK uygulamalarına, kucaklayıcı bir kültüre ve yetkin liderlere sahip olsak da, uzaktan çalışma ilk gündeme geldiğinde çalışanlar tarafında "çalıştığımız görülüyor mu?" endişesi yaşandı. Liderlerimizin tarafında "çalışanlar evde daha çok çalışıyorlar" bakış açısı olsa da, liderleri destekleyen eğitim ve programları hemen gündemimize aldık: Uzaktan yönetim, psikolojiyi yönetme, çalışanları motive tutma, ekiple aynı dili konuşma, iş-yaşam dengesi, online toplantı kültürü, email yükünü yönetmek gibi pek çok konuya değinirken, online olarak sosyalleşme amaçlı organizasyonlar da gerçekleştirdik. Kültürümüzü farklı çalışma modellerine hazırlamak için iç iletişimi hep canlı tuttuk."

İK Direktörü, Holding

Kurumların çoğunun karma iş gücüne geçiş için istekli olduklarını ve karma iş gücüne geçiş gündemlerine aldıklarını önceki bölümlerde detaylandırmıştık. 2021 yılında Workflex ve GPTW Türkiye iş birliği ile gerçekleştirilen araştırmada birinci sırada Performans Yönetim zorlukları yer alıyordu. 2022 yılında ise liderlik yetkinliğinin en öne çıkan karma iş gücü engellerinden birisi olarak birinci sırada yer aldığını görüyoruz. Buna paralel olarak, katılımcılarımıza karma iş gücüne geçiş için yeterli liderlik bilgi, beceri ve yetkinliklerinin mevcut olup olmadığını sorduğumuzda "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğinin katılımcıların beşte birinden azı tarafından tercih edildiğini görmekteyiz. Liderlerin karma iş gücünü yönetme becerisine olan güvenin ise şirketlerin boyutları büyüdükçe azaldığını görmek mümkün. Bunun yanı sıra, katılımcıların %75'i aşkın bir kısmı, bahsedilen liderlik yetkinliklerinin, fonksiyon bazında değişiklik gösterdiğini belirtmişti.

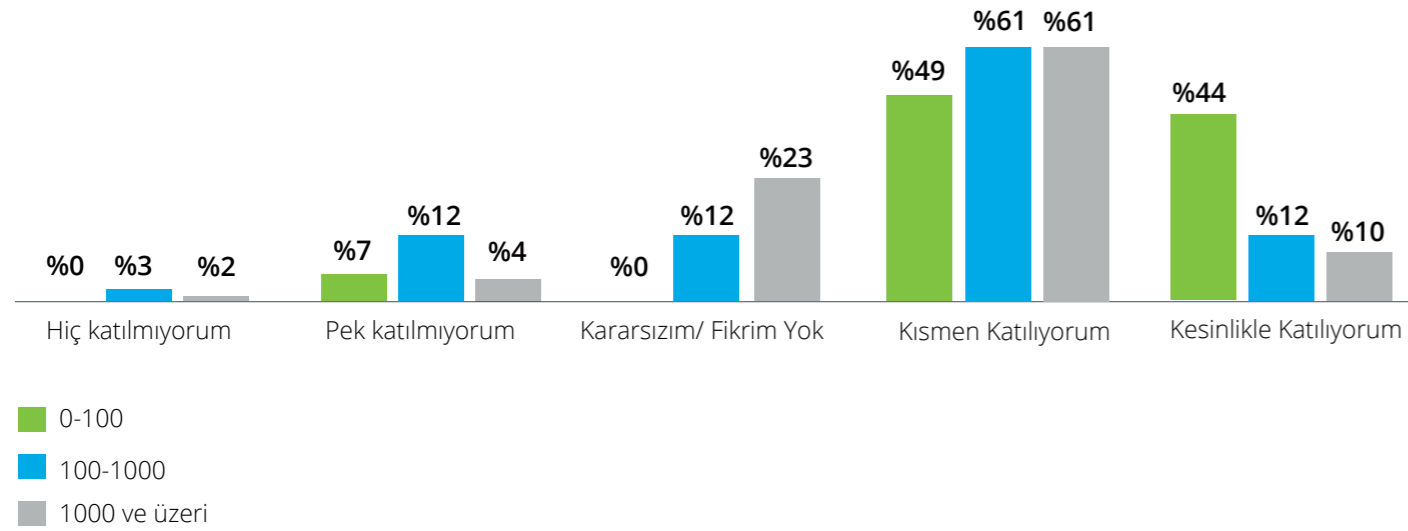
Fonksiyon bazında incelendiğinde ise, şirketlerin Bilgi Teknolojileri, İnsan Kaynakları ve Mali İşler fonksiyonlarındaki liderlerin karma iş gücü yönetimi için yetkin ve bilgili nitelikte oldukları görülmektedir. Öte yandan, bu sıralamada en düşük çıkan fonksiyon olan Üretim'in, daha önce belirttiğimiz "mavi yaka kaynaklı karma iş gücü önyargısı" sebebiyle son sırada olduğunu yorumlamak mümkündür.

Çalışmamıza katkı sağlayan katılımcıların cevapları doğrultusunda, liderlerin değişen teknoloji ve ihtiyaçlar doğrultusunda iş gücünü değiştirmeye olan istekliliği, "Kısmen Katılıyorum" cevabı veren katılımcılar da dâhil edildiğinde %83'ü bulmaktadır. Buna ek olarak, liderlerin değişen teknoloji doğrultusunda iş gücünü dönüştürme istekliliğinin fonksiyon bazında çok fazla değişiklik göstermediği ve kurum genelinde görüldüğü, gelen cevaplardan çıkarılmaktadır.

Bununla birlikte, karma iş gücüne geçiş için gerekli liderlik yetkinlikleri özellikle Mali İşler, İnsan Kaynakları ve Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarında görüldüğü belirtilirken, istekliliğin İK ve BT'de yine en üst sıralarda seyrettiği, fakat Mali İşler'deki liderlerin istekliliğinin ön plana çıkmadığı gözlemlenmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, bu yüksek oranı, teknolojinin bir bariyer olarak karşımıza çıkmamasının başka bir yansıması olarak yorumlayabiliriz.

Karma iş gücüne geçişte en büyük zorluklar arasında %35 ile gelen liderlik yetkinlikleri de göz önünde bulundurulduğunda, kurumlardaki liderlerin karma iş gücüne geçiş için istekli oldukları ama bu geçişi yönetme konusunda bazı yetkinlik bazı sıkıntılar yaşayabilecekleri ve gelişim için desteğe ihtiyaçları olduğu tablosu karşımıza çıkmaktadır.

Liderlerin karma bir iş gücünü yönetecek bilgi, beceri ve yetkinliği (% Çalışan Sayısına Göre Dağılım)



Teknoloji Boyutu: Teknoloji artık bir bahane değil, teknolojik altyapılar hazır

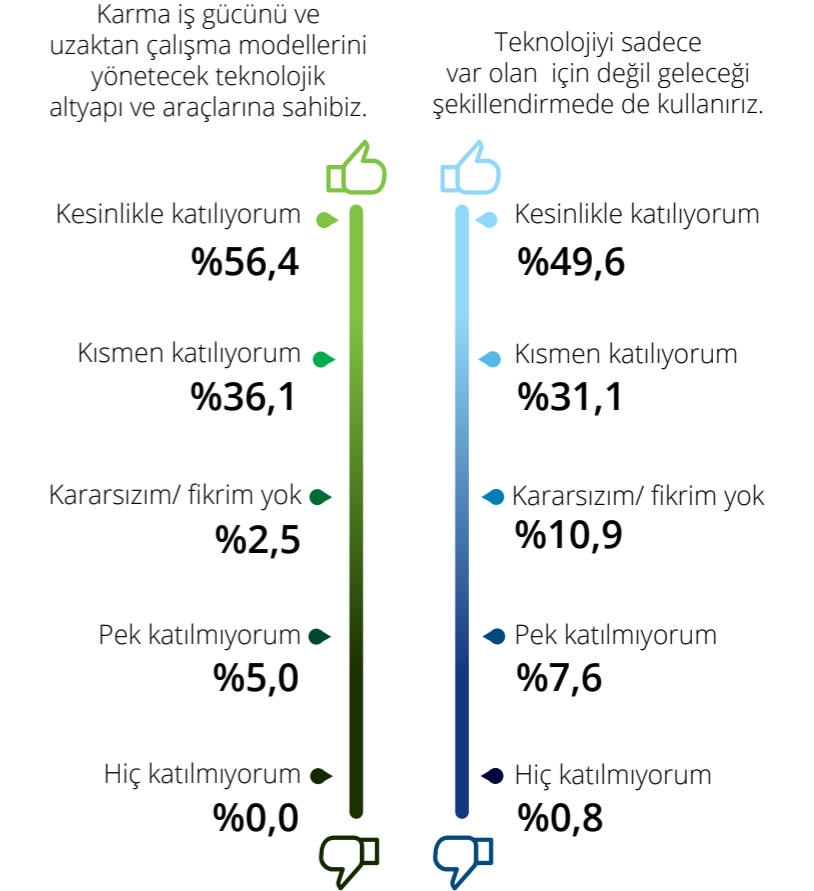
Bundan iki yıl öncesine kadar bırakın karma iş gücü modellerine, uzaktan çalışmaya bile kurumların bakış açısı mesafeliydi. Farklı çalışma modellerine olan direncin altına bir yandan çalışana olan güven eksikliği diğer yandan da sistem, süreç ve özellikle de teknolojik altyapıya ilişkin eksiklik ve güvensizlik yatıyordu. Ancak çalışma ve özel hayatlarımızı bir anda ters yüz eden COVID-19 salgını gösterdi ki aslında mevcut teknolojiler hem farklı çalışma modelleri için yeteri kadar gelişmiş ve oturmuş durumda, hem de arkasında ihtiyaca göre çok hızlı bir şekilde geliştirme kabiliyeti, niyeti ve hızına sahip bilgili ve becerikli bir küresel yetenek ağı bulunmakta.

Araştırmamızın sonuçları da özellikle teknolojinin kurumlarda aşılması gereken bir engel veya oluşturulması gereken bir kurumsal yetkinlikten ziyade, günümüzde artık hali hazırda faaliyet modellerimizi ve iş yapış şeklimizi üzerine kurduğumuz ve hızlıca uyum sağladığımız bir yardımcıya dönüştüğünü gösteriyor. Katılımcıların %92,5'inin karma iş gücünü ve uzaktan çalışma modellerini yönetecek teknolojik altyapı ve donanımlara sahip olduğunu belirtmesi bile tek başına bu durumu net bir şekilde ortaya koyuyor.

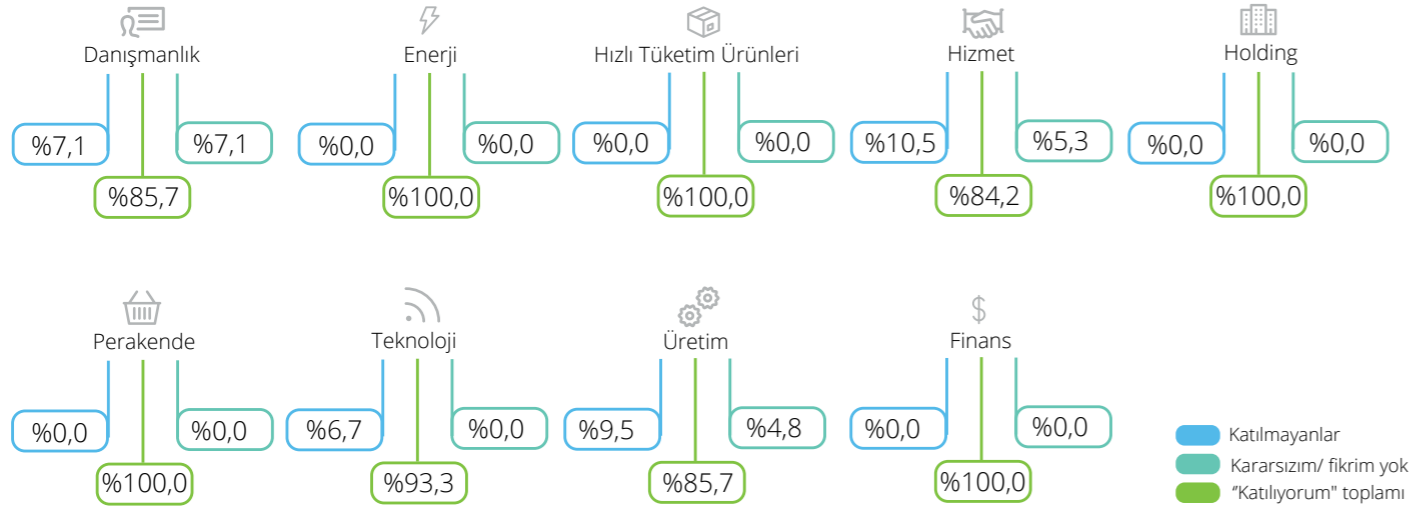
- Ayrıca her 5 katılımcıdan 4'ünün teknolojiyi günü kurtarmak için değil geleceğe hazırlanmak ve yön vermek için kullandıklarını belirtmesi de bu görüşü pekiştiriyor.
- Özellikle Enerji, Hızlı Tüketim, Perakende, Finansal Hizmetler ve Danışmanlık sektörlerinde teknoloji altyapı ve araçlarına olan güvenin tam olması, genel olarak kurumların pandemiyle olan sınavlarını, teknoloji açısından, başarıyla geçtiklerini gösteriyor.

Yine de bu tabloya bakıp rehavete kapılmamak lazım. Bu sonuç bize sadece sistem ve araçların yetkinliğine olan güveni yansıtırken, bu araçların iş birliği kültürüne katkıları, çalışan sağlığı ve esenliğine etkisi veya performans ve gelişime nasıl yansıdığı ile ilgili herhangi bir ipucu vermiyor. Ancak teknolojinin kurum performansı ve sürdürülebilirlik adına olumlu bir etkinleştirici olarak yer almasını istiyorsak, çalışan deneyimine nasıl etki ettiğine de detaylı bakmamız gerekiyor.

Kurumların teknolojik altyapısı ve teknolojiyi geleceği şekillendirmede kullanma karşılaştırması (%)



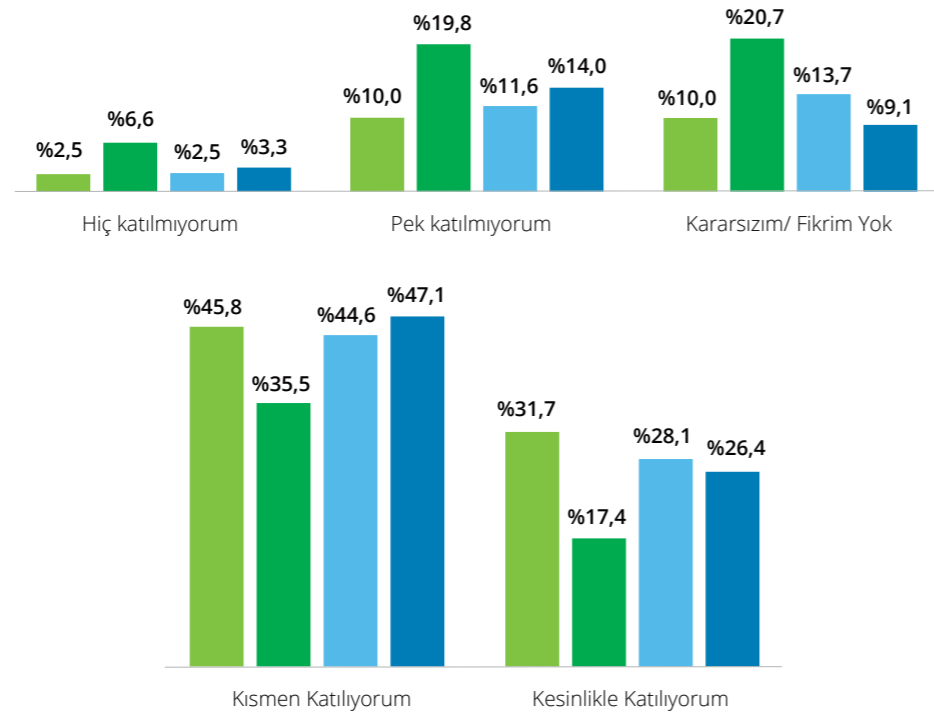
Kurumların teknolojik altyapılarının karma iş gücünü ve uzaktan çalışma modellerini yönetmek için Yeterliliği (% Sektörel Dağılım)



Karma iş gücünü ve uzaktan çalışma modellerini yönetecek teknolojik altyapı ve araçlarına sahibiz.

Deloitte Türkiye'nin pandeminin henüz ilk günlerinde uzaktan çalışmaya uyumu değerlendirdiği araştırmada; teknoloji en az zorlanılan konu olarak ön plana çıkmıştır. (bkz: Evden Çalışma Konusunda Şirketinizi En Çok Zorlayan Hangisidir?) Bugün de benzer bir tablo ile karşılaşyoruz. Karma iş gücünü ve uzaktan çalışma modellerini yönetecek teknolojik altyapı ve araçlarına sahip olduklarını düşünenlerin oranı %57. Kısmen sahip olduklarını düşünenleri de kattığımızda toplamda %93 gibi bir oranla karşılaşılıyor ki, bu bize şirketlerin aradan geçen yaklaşık iki senede bu konuda epey yol aldıklarını gösteriyor. Diğer bir çarpıcı sonuç da katılımcılar arasında teknolojik altyapı açısından hiç donanımlı olmadıklarını düşünen tek bir şirketin bile bulunmaması olarak karşımıza çıkıyor.

Karma iş gücü modeline geçiş için altyapı - sistem - mevzuat yeterlilik karşılaştırmaları



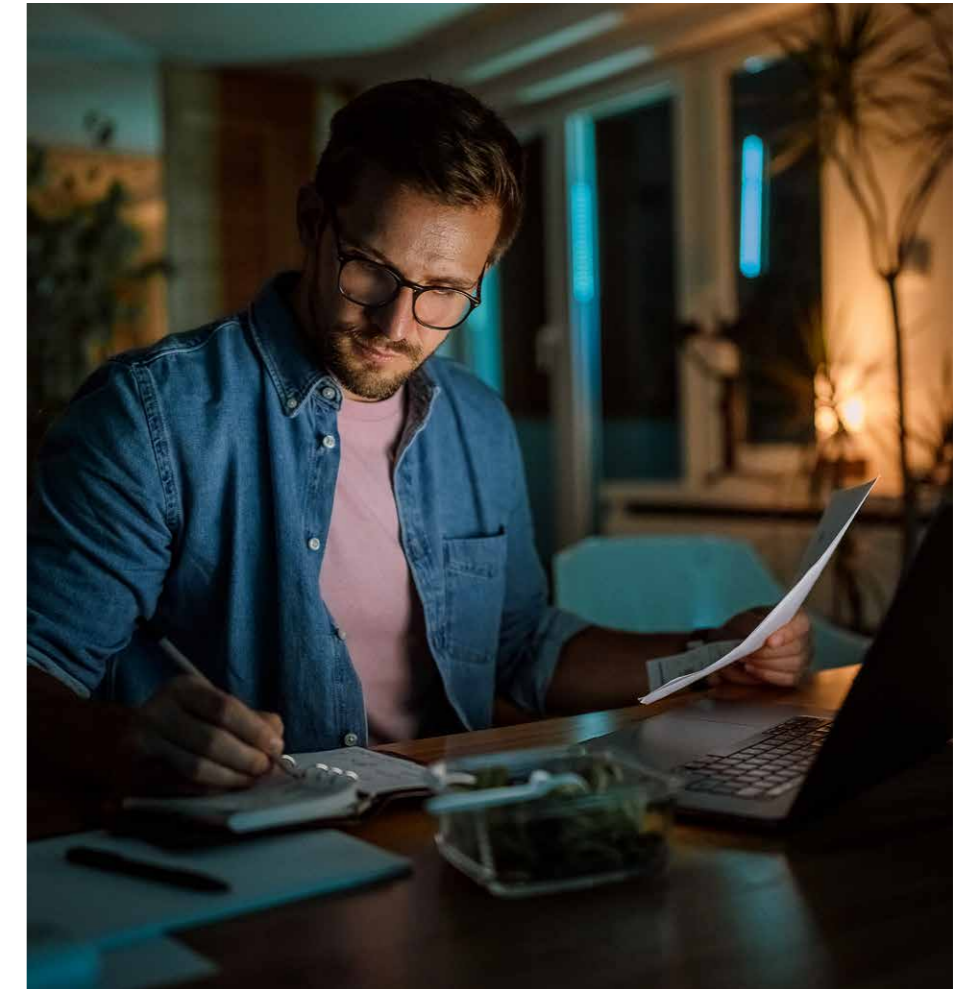
- Karma iş gücü modelini yönetecek insan kaynakları yetkinlik ve uygulamalarına sahibiz.
- Karma iş gücü modelini yönetecek performans yönetim sistemine sahibiz.
- Karma iş gücü modelini yönetecek hukuki ve operasyonel (hizmet alımı, vs.) altyapıya sahibiz.
- Mevcutta uyguladığımız bir stratejik iş gücü planlama modelimiz vardır.

Operasyon Boyutu: Altyapılar hazır olsa da operasyonel karmaşıklığı çözmek gerekiyor

Karma iş gücü modelini yönetecek hukuki ve operasyonel (hizmet alımı, vs.) altyapıya sahibiz.

Özellikle pandemi ile birlikte karma iş gücü modellerinin ve esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, beraberinde farklı soruları da getirdi. İş kanunu çerçevesinde bu yeni model ve pratiklerin yansımalarının nasıl olacağı şirketler için öncelikli bir konu haline geldi. Kurumlar, risk almada ve hata yapmadan yenilikçi uygulamaları hayata geçirmenin yollarını aramaya başladılar. Vergilendirme, Sosyal Güvenlik ve İş Sağlığı Güvenliği (İSG) başta olmak üzere hukuki açıdan her şey enine boyuna değerlendirildi. Bu süreç halen devam ediyor. Anketimize katılanlar arasında karma iş gücü modelini yönetecek hukuki ve operasyonel altyapıya sahip olduklarına tamamen katılanların oranı yalnızca %28. Kısmen katılanları dâhil ettiğimizde ise bu oran %72'ye kadar yükseliyor. Bu da bize bu alanda da gelişim ve destek ihtiyacı olduğunu gösteriyor. Bu ihtiyaç devletin ve karar vericilerin çeşitli yönetmeliklerle belirli teşvikler ve operasyonel süreçleri kolaylaştırıcı uygulama kolaylıkları getirmesini de kapsıyor.

Çünkü şirketler operasyonel açıdan kendilerini hazırlayabilseler de, hukuksal hazırlıkları yürütmek ve hayata geçirebilmek için, doğal olarak kanun koyucuya da bağımlı. Buna rağmen, kendini bu açıdan hiç hazır görmeyen şirketlerin oranı ise %3'ün bile altında, oldukça düşük bir seviyede. Bunun nedenini 2020 yılının başından itibaren alınan aksiyonlarda hukuksal ve finansal boyutların hep başrolde olması olarak görmekteyiz.



KİG Modeli'ne Geçiş İçin Aşılması Gereken Zorluklar

Karma iş gücüne geçişin önünde aşılması gereken en büyük zorluklar incelendiğinde ve korelasyonlara bakıldığında, sektör ve şirket büyüklüğü bazında algılanan zorlukların değişim gösterdiği anlaşılmaktadır. Şirketlerin karma iş gücüne geçişteki zorlukları özellikle şirket büyüklüğüne göre incelendiğinde: daha küçük şirketler (0-100 çalışan) Hukuk ve Mevzuat'ı ana zorluk olarak tanımlarken, şirket boyutu büyüdükçe Kurum Kültürü ve Liderlik kaynaklı zorlukların daha büyük bir zorluk olarak belirtildiği görülmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi, teknolojik altyapı pandemiyle birlikte şirketlerin uzaktan çalışma metotlarına uyum sağlayabilmek için önceliklendirilerek geliştirilen bir konu olduğundan ana zorluklar arasında, teknolojik altyapının en önemli zorluklardan birisi olarak karşımıza çıkmaması beklediğimiz bir sonuçtur. Bununla birlikte, yine önceki sorularda vurguladığımız performans yönetimi, liderlik ve kurum kültürü kaynaklı gelişim alanları, katılımcılara en büyük engeli sorduğumuzda da karşımıza çıkmakta, önceki cevaplara paralel bir tablo oluşturmaktadır.

Bunun yanı sıra, en yüksek oranda belirtilen zorluklardan birisi olan operasyonel karmaşıklığın özellikle mavi yaka çalışan sayısının yüksek olduğu Üretim, Perakende ve Hızlı Tüketim Ürünleri sektörlerinde yüksek zorluk yaratan konulardan birisi olduğu görülmektedir. Burada altını çizmek istediğimiz bir nokta, mavi yaka yoğunluğunun yüksek olduğu şirket ve sektörlerde karma iş gücünün işin doğasına aykırı olduğu algısı ve bu algının aslında gerçeği tam olarak yansıtmamasıdır:

Karma iş gücü modeli, mevsimsel çalışan, vardiya sistemi vb. uygulamalar ile öncelikli olarak mavi yaka çalışanların bulunduğu sektör ve şirketlerde hayata geçmiştir. Buna karşılık, günümüzde mavi yaka yoğunluğunun karma iş gücüne geçiş için en önemli bariyer olduğu argümanı kendisiyle çelişmektedir.

Özetle, karma iş gücüne geçiş için engeller şirket ve sektör bazlı değişkenlik gösterse de, genel görünümün, şirketlerin uygulamalara başlamış ve altyapı olarak hazır olduklarını, ancak bu geçiş liderlik becerilerini geliştirmekte ve kültür dönüşümünü yönetmekte zorluk yaşadıklarını işaret ettiğini söylemek mümkündür.

Diğer yandan freelance veya benzer iş gücünden faydalanmamız için özellikle mevzuat tarafında kurumları teşvik edecek düzenlemelerin getirilmesi önemli. An itibarıyla uzun dönemli bağımsız yetenek barındırmanın hukuki ve operasyonel zorlukları var, bu da bizim tercihlerimizi etkiliyor.

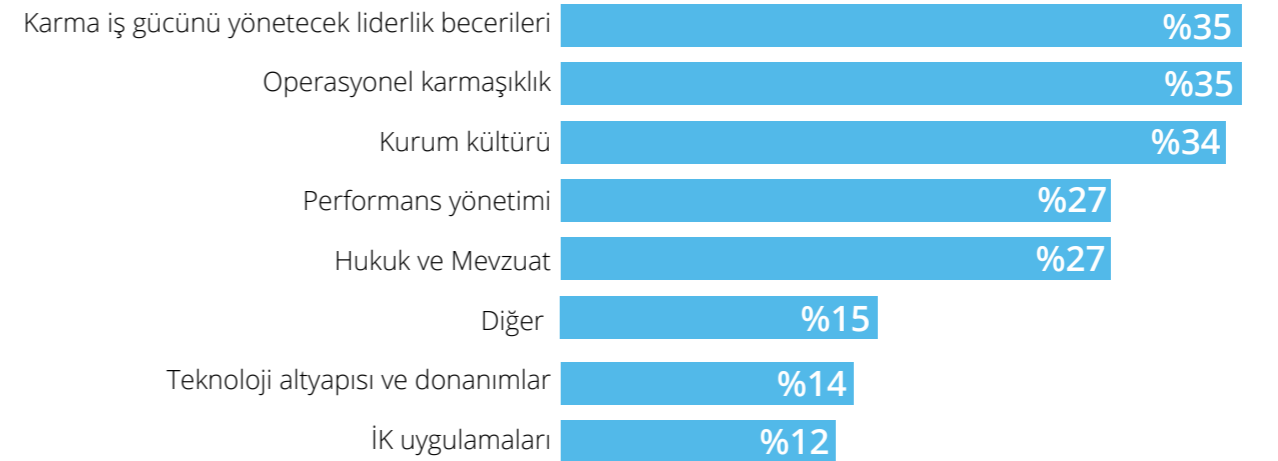
Ücret ve Yan Haklar Yöneticisi, Teknoloji



"Bazı liderlerimizde "ofisten çalışılmadığında acaba verimli çalışılıyor mu" endişesi görülürken, bunun karşılığında çalışanlarda da "yöneticim çalışmadığını mı düşünüyor? Bir terfi söz konusu olsa, ofise gitmediğim için ofiste daha çok çalışan arkadaşım mı tercih edilecek?" endişelerini gördük. Bu düşünceleri bertaraf edebilmek, tüm çalışanlarımızın aynı deneyimi yaşayabilmeleri ve tüm liderlerimizin aynı yönden bakıp ortak dil oluşturabilmeleri için "yeni düzen çalışma" konulu bir kültür dönüşümü projesi yürütüyoruz." bu değişimi korkulacak bir şey olarak değil tam tersine bir fırsat olarak görmemiz, sağladığı imkanları avantaja dönüştürmemiz lazım. Karma iş gücü gerek maliyet gerekse farklı beceri ve yetkinliklerin kazandırılması konusunda hem kurum performansını hem de işveren markasına olumlu katkıda bulunacak çok büyük bir zenginlik. Ancak burada en önemli engelimiz kurum kültürü ve liderlik ekipleri. Böyle bir iş gücünü nasıl yöneteceği konusunda kaygılar taşıyan liderlik kadroları için bu modelde sürekliliği pekiştirecek modelleri bulmamız lazım.

CHRO, Holding

Kurumlarda karma iş gücü modeline geçiş için en büyük engeller



Tablo 1: Kurumlarda karma iş gücü modeline geçiş için en büyük engeller (Sektörel Dağılım)

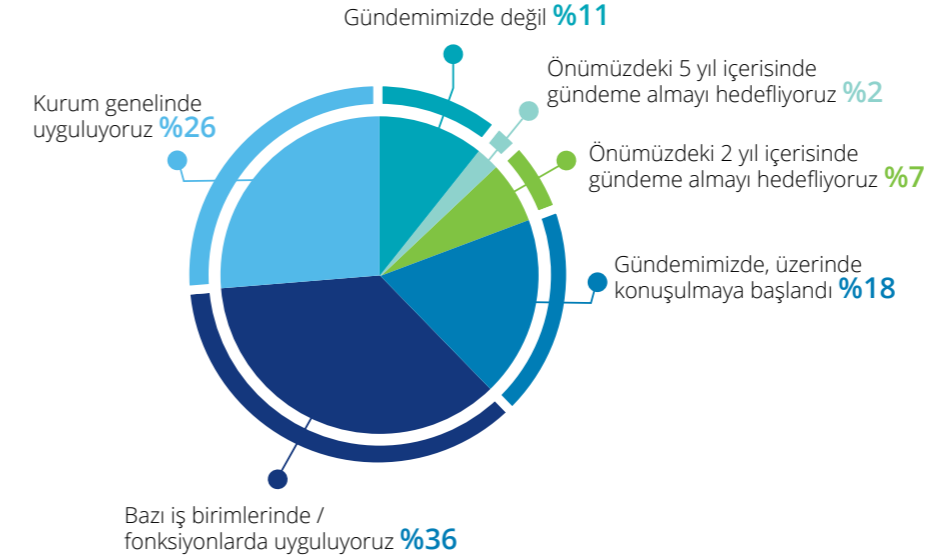
	Teknoloji Altyapısı	Performans Yönetimi	Kurum Kültürü	İK Uygulamaları	Hukuk ve Mevzuat	Operasyonel Karmaşıklık	Liderlik Becerileri	Diğer
Danışmanlık	%25	%38	%6	%0	%13	%31	%19	%19
Enerji	%0	%0	%42	%8	%0	%25	%17	%17
Finans	%8	%31	%15	%15	%38	%31	%46	%15
Hızlı Tüketim Ürünleri	%7	%43	%43	%21	%14	%50	%36	%7
Hizmet	%13	%13	%9	%9	%26	%9	%26	%9
Holdingle	%11	%22	%56	%0	%0	%22	%44	%22
Perakende	%25	%13	%38	%0	%0	%38	%38	%13
Teknoloji	%11	%16	%37	%0	%37	%21	%16	%0
Üretim	%8	%25	%29	%21	%33	%38	%29	%17

Biz kurum olarak karma iş gücü modelini bir süredir uyguluyor ve her geçen gün bunu nasıl geliştirebileceğimize dair kafa yoruyoruz. Doğal olarak da yolda öğrendiğimiz birçok şey oluyor. Dışarıdan ekiplerimizde çalışan bağımsız arkadaşlarımızın motivasyon, bağlılık ve aidiyet ile ilgili deneyimlerimizden öğreniyor ve uygulamalarımızı bu doğrultuda geliştiriyoruz. Ancak ne yazık ki burada çalışan ve işveren ilişkisinin bir hizmet ilişkisine dönüşmesi konusunda bazen sıkıntılar yaşayabiliyoruz

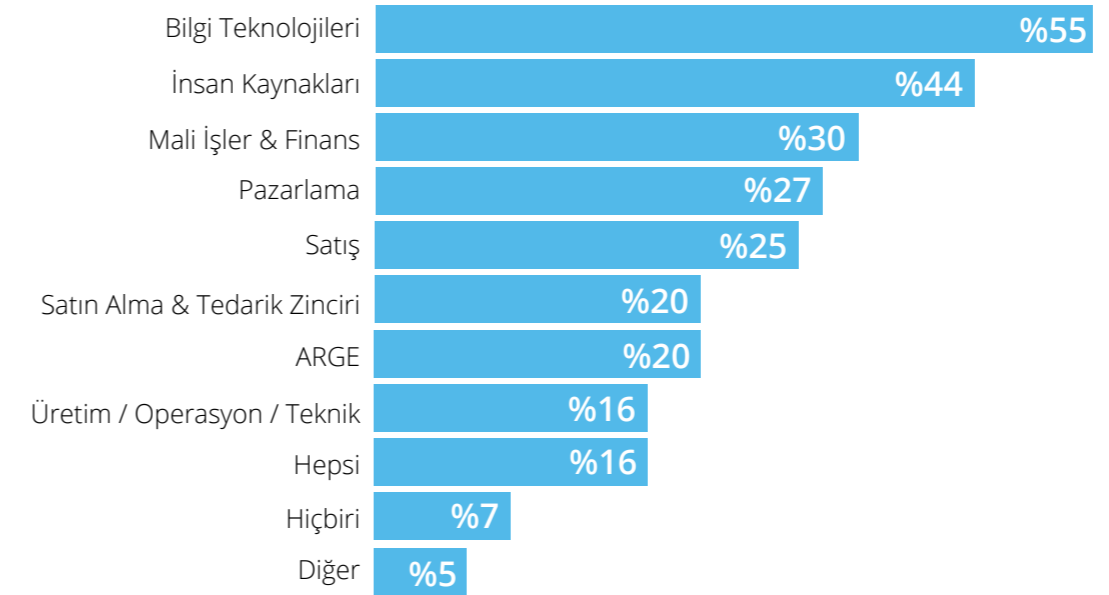
CHRO, Teknoloji



Kurumların iş gücü dönüşümü / karma iş gücü modeline geçiş konusunda mevcut durumları



Kurumlardaki iş gücü dönüşümü/karma iş gücü modeline geçiş konusunda şu anda en hazır olan fonksiyonlar (Cevaplar bazında)



Sonsöz

Gerçekleştirdiğimiz araştırmanın gösterdiği gibi iş gücü dönüşümü kurumların bazılarında çoktan ele alınan bazılarında da gelecekte fazlaca ele alınacak bir konu haline geldi. Açıkça görülüyor ki araştırmamıza katılan Türkiye'deki kurumların neredeyse %90'ı karma iş gücü (KİG) modelini bir şekilde kaynak olarak kurumlarında kullanıyor veya kullanmak adına çalışmalar gerçekleştirmeyi hedefliyor. Bu oran şaşırtıcı değil, çünkü yurt dışında gerek Amerika gerekse Avrupa'da özellikle de İspanya, Fransa ve Almanya'da benzer bir dönüşüm pandemide daha da ivme kazanarak yaşandı. Türkiye'de her ne kadar yüksek oranda bu farkındalığa sahip olursa da karma iş gücü modellerinin hayata geçirilmesi adına liderlik yetkinlerinin kurumlar tarafından titizlikle ele alınması gerektiği araştırmamızın önemli bulgularından biri olarak karşımıza çıkıyor.

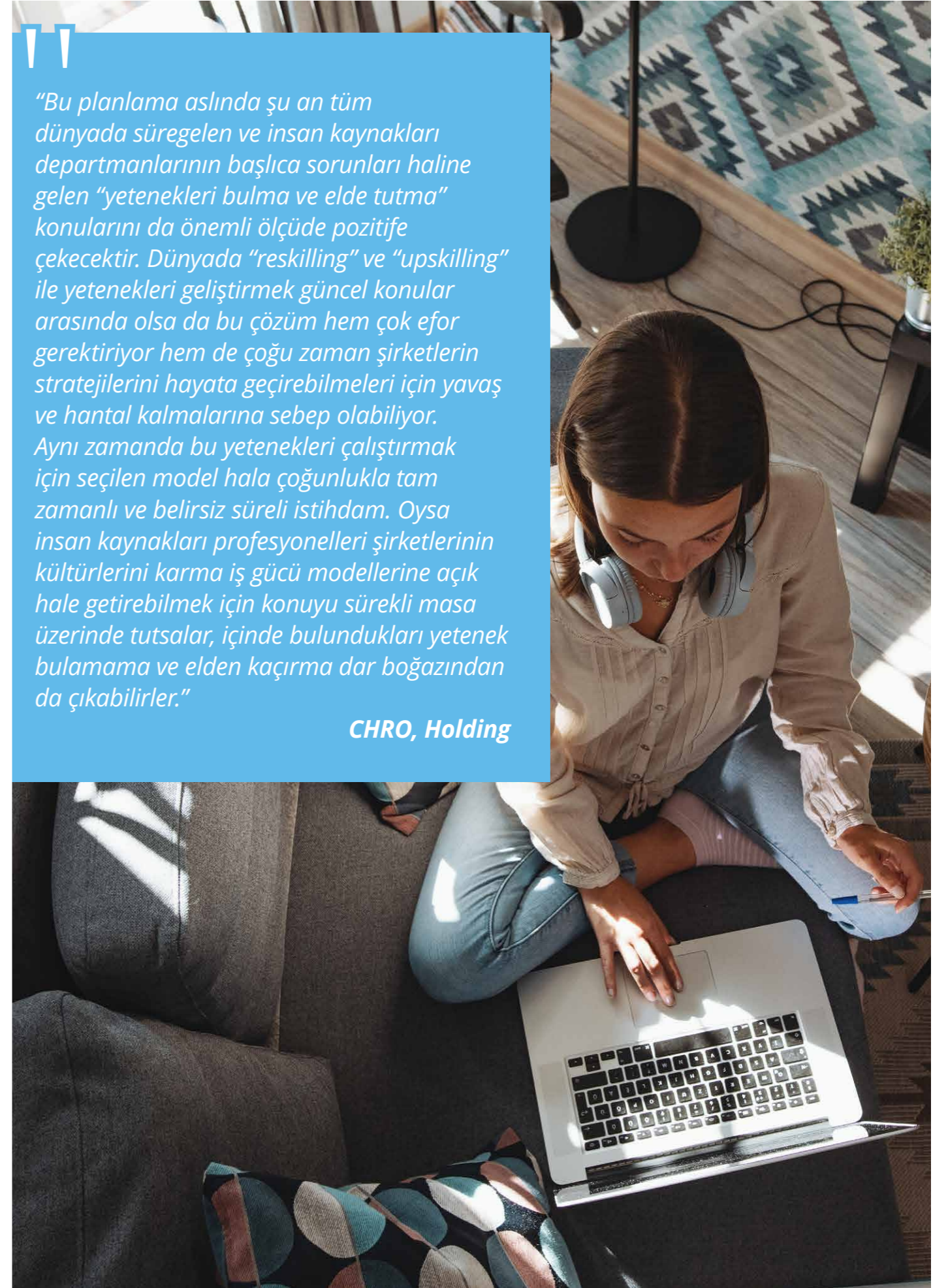
İş gücü dönüşümüne ilişkin hazırlık ve olgunluk seviyesinin her sektör ve sektördeki kurumların her biriminde aynı seviyede olmadığı bir gerçek. Araştırmamıza katılan katılımcıların yaptığı yorumlardan örnek vermek gerekirse ARGE birimine ilişkin yasal kısıtların karma iş gücü modeline geçişte az esneklik sağladığı biliniyor, bu gibi yasal kısıtların iş gücü dönüşümünü etkilediği örnekler olsa da, kurumların genelinde yetenek savaşının giderek arttığı, hatta artık yeteneklerin savaşı kazandığı günümüzde karma iş gücü modellerine ihtiyaç duyulduğu ve proje bazlı çalışmalar ile maliyet kısıtına takılmadan gerekli yetkinlikleri kurumlara kazandırmayı hedeflediği görülüyor.

Pandemi sonrasında işin geleceğine nasıl hızlı geçildiyse karma iş gücü modeline de aynı hızda kurumların adapte olmaya hazırlandığı ortada. Bu modeli gündemine alanlar ve uygulamaya başlayanlar öncü olarak sadece kronik bir sorun haline gelen yetenek kıtlığına bir çözüm bulmuş olmayacaklar, bu modelin getirdiği etkin maliyet yönetimi, verimlilik ve esneklik sayesinde rekabet avantajını da yakalayacaklar.

Henüz gündemine alma konusunda planlama yapmamış olanlar ise bu araştırmada yer alan veriler ve yorumlar ışığında rekabet içerisinde konuya ilişkin stratejilerini ele almayı düşünmeliler. Ezcümle demek oluyor ki geleceğin iş gücü yönetimini KİG, yani karma iş gücü modelleri oluşturacak ve bu gelecek çok uzakta değil, hatta bizlerin de içinde olduğu bazılarına göre gelecek çoktan geldi bile.

"Bu planlama aslında şu an tüm dünyada süregelen ve insan kaynakları departmanlarının başlıca sorunları haline gelen "yetenekleri bulma ve elde tutma" konularını da önemli ölçüde pozitifle çekecektir. Dünyada "reskilling" ve "upskilling" ile yetenekleri geliştirmek güncel konular arasında olsa da bu çözüm hem çok efor gerektiriyor hem de çoğu zaman şirketlerin stratejilerini hayata geçirebilmeleri için yavaş ve hantal kalmalarına sebep olabiliyor. Aynı zamanda bu yetenekleri çalıştırmak için seçilen model hala çoğunlukla tam zamanlı ve belirsiz süreli istihdam. Oysa insan kaynakları profesyonelleri şirketlerinin kültürlerini karma iş gücü modellerine açık hale getirebilmek için konuyu sürekli masa üzerinde tutsalar, içinde buldukları yetenek bulamama ve elden kaçırma dar boğazından da çıkabilirler."

CHRO, Holding



Ek.1 Meraklısı İçin Diğer İfadeler ve Kırılımlı Yanıtlar

Esnek Çalışma

İfade: Esnek çalışma modellerini uyguluyoruz.

Esnek çalışma, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerine uyum sağlayacak şekilde işin ne zaman ve nerede yapıldığı konularında esneklik tanıyan ve çalışanlara geniş seçim hakkı sağlayarak işin verimliliğini artırmayı amaçlayan bir uygulamadır. Pandemi dönemi ile hayati önem kazanan esnek çalışma 2020 senesi itibarıyla pek çok kurum tarafından benimsendi ve benimsenmeye de devam ediyor.

Çalışmamıza katılanların %54'ü, esnek çalışma modellerini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Kuşkusuz, "esnek çalışma modelleri", son derece geniş bir yelpaze. Sektörden sektöre, konudan konuya uygulanabilirliği, dozu ve sınırları oldukça değişken. Kısım uygulamalarını belirten katılımcılarla birlikte; oran %89'u buluyor.

Biz, esnek çalışma ifadesinin uzaktan çalışma, haftanın belli günleri evden çalışma veya bazı birimlerde farklı saat/günlerde çalışma olarak algılanması sebebiyle böylesi yüksek bir oranla karşılaştığımızı düşünüyoruz. Diğer taraftan bu yüksek oranlar, çalışanların sesinin ve isteklerinin kurumlar tarafından duyulduğunun ve karşılandığının bir göstergesi olarak da düşünülebilir.



"Global olarak tüm ofislerimizde 3 gün ofis, 2 gün ofis dışı esnek bir hibrit uygulamamız var. Ancak saha ekibimiz de olduğu için, takım ruhunu desteklemek amacıyla biz %100 ofiste olmayı tercih ediyoruz".

İK Direktörü, Üretim

Proje Bazlı Çalışma

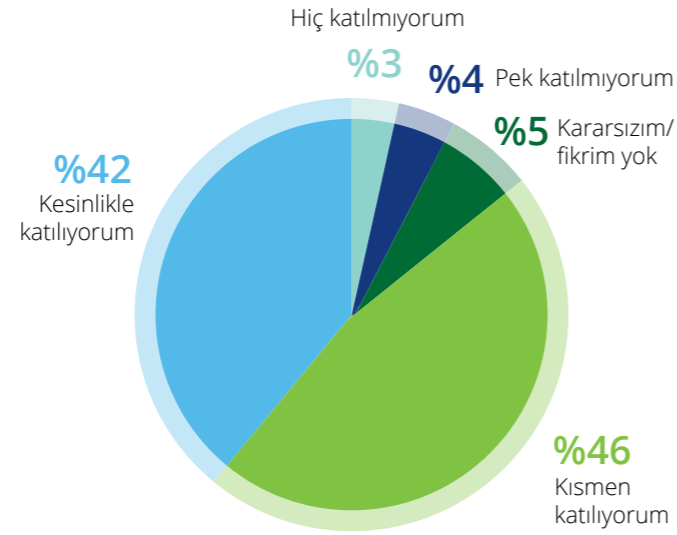
İfade: Proje bazlı çalışmalara alıştık.

Proje bazlı çalışmalar (sadece bir projeyi hayata geçirmek için, proje boyunca çalışmalar), günümüzde yalnızca şirketler tarafından değil, çalışanlar tarafından da artan bir ilgiyle karşılanan bir çalışma şekli oldu. Bunun sebebi, hem değişken ve konuya özel yetkinlik ihtiyaçlarının hızlı şekilde karşılanması, hem de çalışan açısından esnek, yaratıcı ve dinamik kariyer olanaklarının değerlendirilmesi noktalarında proje bazlı çalışmaların öne çıkmasıdır.

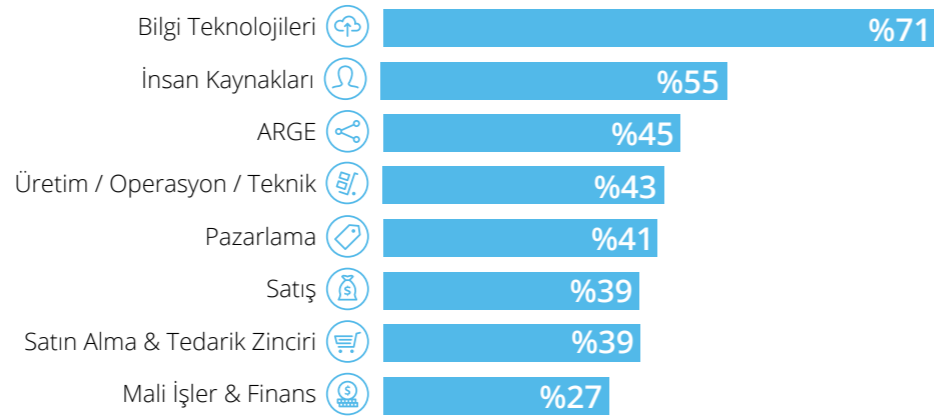
En güncel OECD verisi (2020), dünyadaki toplam çalışan sayısının %11,4'ünün proje bazlı çalışan olduğunu göstermekte. Aynı oran, Türkiye'de dünya ortalamasının gerisine düşerek %10,8'ini oluşturmakta (Employment - Temporary employment - OECD Data). Çalışmamıza katılım sağlayan seslere kulak verdiğimizde ise çok daha olumlu bir tablo karşımıza çıkıyor: Her 10 katılımcıdan 9'u (%89), proje bazlı çalışmalara açık olduklarını belirtmekte. Ancak araştırmamızda yer alan bu ifadenin algısında, sadece dışarıdan proje bazlı işlerle çalışmadan ziyade, mevcut kadrolu olarak kuruma bağlı çalışanların projelerde çalışmasının da yer almasının muhtemel olduğunu da belirtmekte fayda görüyoruz.

Fonksiyon özelinde incelendiğinde ise proje bazlı çalışmalara en açık olan fonksiyonun beklenildiği üzere Bilgi Teknolojileri olduğu (%71), onu sırayla İnsan Kaynakları (%55) ve ARGE'nin (%45) takip ettiği görülmektedir. Danışmanlık, Enerji, Hızlı Tüketim Ürünleri sektörlerindeki katılımcı şirketlerin tamamı ise proje bazlı çalışmalara aşina olduklarını belirtirken, sektör bazında en düşük proje bazlı çalışma oranına sahip Hizmet sektörü %76 ile son sırada karşımıza çıkmaktadır.

Proje bazlı çalışmalara alışkanlık (%)



Proje bazlı çalışmalara alışkanlık (Cevaplar bazında %, fonksiyon dağılımı)



Proje bazlı çalışmalara alışkanlık (% Sektörel dağılım)

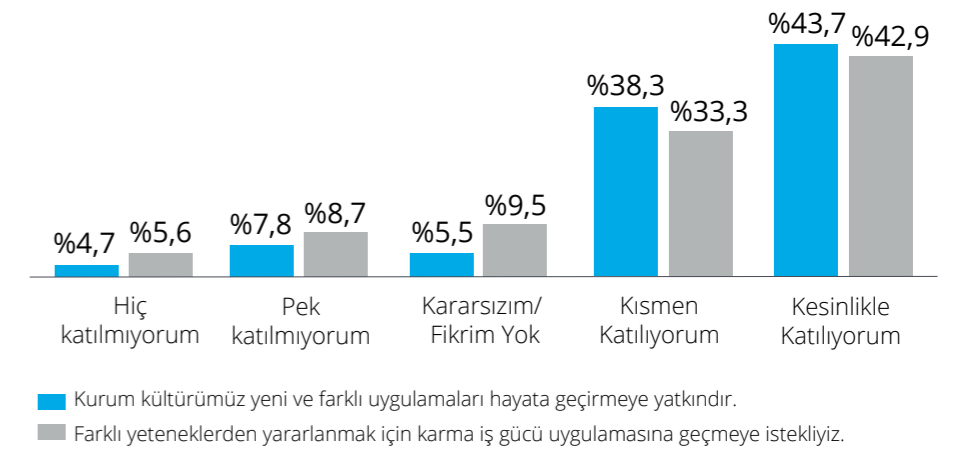


KİG Modeline Geçiş İsteklilik

İfade: Farklı yeteneklerden yararlanmak için karma iş gücü uygulamasına geçmeye istekliyiz (yarı zamanlı/geçici çalışanlar, taşeronlar/bağımsız danışmanlar, proje bazlı çalışanlar, vb.).

Karma iş gücüne geçiş özelindeki istek seviyesini değerlendirdiğimizde; bir "moda" ya da "trend" olarak sıkça dillendirilse de, firmaların sadece %43'ünün bu konuda net bir isteklilik ortaya koyduğunu görmekteyiz. Bir miktar temkinli isteklileri de kattığımızda ise, bu oran %75'e ulaşıyor. Her on katılımcıdan sadece birinin ise burada kararsız kaldığını görmekteyiz. Bir önceki sorumuza verilen yanıtları da dikkate aldığımızda; kurumların bu konuda harekete geçmelerinin önündeki başlıca engellerden birinin kültür olduğunu söyleyebiliriz. Hali hazırda kendi bordrosunda ve geleneksel modellerle çalışan iş gücünü yönetmekte dahi zaman zaman zorlanan şirketler için; karma ve dinamik bir iş gücünü yönetmeye teşebbüs etmek, konfor alanlarını terk etmek olarak algılanabiliyor.

Kurum kültürünün yeni ve farklı uygulamaları hayata geçirme yatkınlığı ve karma iş gücü uygulamasına geçmeye istekli olma karşılaştırması



İnsan Kaynakları Yetkinlik ve Uygulamaları

İfade: Karma iş gücü modelini yönetecek insan kaynakları yetkinlik ve uygulamalarına sahibiz.

Çalışmamıza katılanlar arasında karma iş gücü modelini yönetecek insan kaynakları yetkinlik ve uygulamalarına sahip olduklarını düşünenlerin oranı ancak üçte bir düzeyinde. İş gücü planlamadan İK bütçesine, iç iletişimden performans yönetimine, hibrit çalışma pratiklerinden ücretlendirme ve yan haklara, yetkinliklerden liderliğe kadar insan kaynaklarını ilgilendiren neredeyse tüm alanlarda daha farklı yaklaşımlar, politikalar ve uygulamalara ihtiyaç doğacağını düşündüğümüzde, bunun sebeplerini daha iyi kavrayabiliyoruz. Bu İK adına büyük bir dönüşüm anlamına geliyor. Bu, sadece İK'nın kendi iç yapılanması, yetkinlikleri, iş yapış şekilleri, süreçleri, teknolojileri, verisi ile kısıtlı olan bir dönüşüm değil, Şirketin dönüşümü anlamına geliyor. Bunun için de bu sürece hem öncülük edebilmek hem de modere edebilmek adına hepsinden önce İK'nın felsefi ve stratejik bir yeniden inşa yolculuğundan geçmesi gerektiğinden bahsediyoruz.

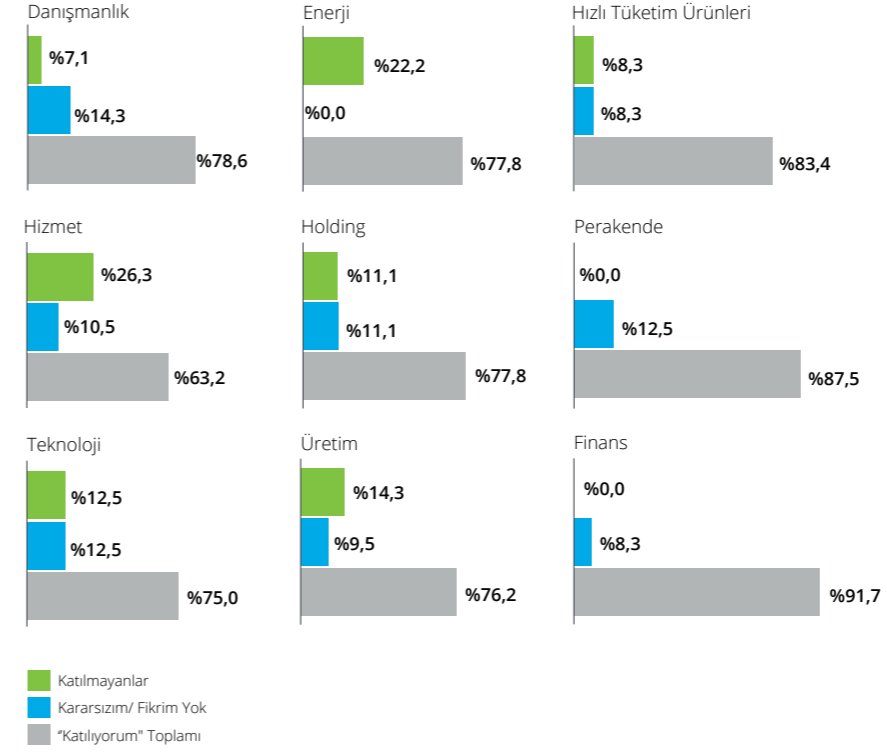
Hazır olduklarını kısmen düşünenleri dâhil ettiğimizde ise, şirketlerin dörtte üçünün tam olmasa bile belirli bir düzeyi yakalamış olduğunu görüyoruz. Bu sonuç aslında oldukça umut verici. Zira saha çalışmalarımızdan da biliyoruz ki; şirketler bu konuya ciddi şekilde eğiliyorlar ve yatırım yapıyorlar. Üst yönetimler, İK liderleri ile yakın mesai harcayıp; dönüşüm yolculuğunu birlikte şekillendiriyorlar. Sonuçta bu zaman alacak, adım adım ilerlenecek bir süreç ve en azından şirketler belli bir mesafeyi kat etmiş durumdadır.

"İK uygulamalarımız karma iş gücünü kucaklayacak şekilde zamana uyum sağlamış durumda. Aynı zamanda bizimle iş görüşmesi yapan adaylarımızın istekleri doğrultusunda da işe alım politikalarımızı güncelliyoruz (uzaktan çalışma, freelance çalışma, vb.)."

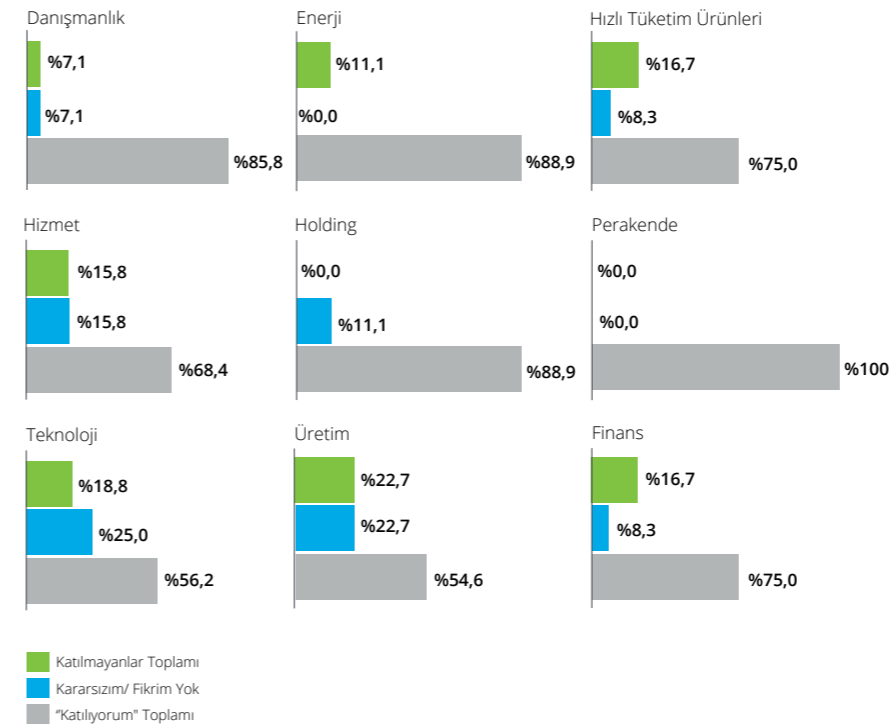
İK Direktörü, Üretim (İnşaat)



Kurumların karma iş gücü modelini yönetecek insan kaynakları yetkinlik ve uygulamalarına Sahip Olmaları (% Sektörel Dağılım)



Kurumların karma iş gücü modelini yönetecek hukuki ve operasyonel altyapıya sahip olmaları (%Sektörel Dağılım)



Performans Yönetim Sistemi

İfade: Karma iş gücü modelini yönetecek performans yönetim sistemine sahibiz.

Performans Yönetimi konusu, yıllardır benimsenen metodoloji ve araçlar, kabul edilen metrikler ve kriterler, yürütülen süreçler, kullanılan teknolojiler ve faydalanılan veriler açısından adeta bir yap-boz tahtasına dönmüş durumda. Her on senede bir yeni bir akımın peşine takılan şirketler, arzu ettikleri sonuçları elde etmekte çoğu zaman zorlanıyorlar. Görünüşe bakılırsa, karma iş gücü modelinin yaygınlaşması ile bu resmin biraz daha karmaşık hale gelebileceğine dair bir inanç var. Nitekim anketimize katılanların arasında karma iş gücü modelini yönetecek bir performans yönetim sistemine sahip olduklarını düşünenler beşte birin bile altında kalıyor (%17). Kısmen katılanları dâhil ettiğimizde bile bu oran ancak %53'e ulaşıyor. Workflex tarafından daha önce gerçekleştirilen araştırmada da; performans yönetimi konusu ilk çözüm bekleyen problem olarak yer almıştı.

(İş Gücü Yapısı, Çalışan Tercihleri ve Geleceğin Çalışma Modelleri, s.12).

Böyle bir performans yönetim sistemine sahip olmadıklarını düşünenler %27, kararsızlar ise %22 düzeyinde. Oysa çıktı/sonuç odaklı proje bazlı veya süreli çalışma modellerinde performans gösterme olmazsa olmazlardan. Çünkü hem o kişinin hizmetleri karşılığında ödeme alabilmesinin, hem de sergilediği yüksek performans sonucunda alacağı kuvvetli referans ile bir sonraki projesini/müşterisini bulabilmesinin en kritik faktörlerinden biri performans. Burada da zihinsel bir değişim ihtiyacının varlığının ortaya çıktığını görüyoruz. Bununla birlikte, bu sonuçları ve durumu bir fırsat olarak değerlendirmek de mümkün. Son yıllarda birçok firma performans yönetimi yaklaşım ve uygulamalarını en baştan tasarlıyor. Karma iş gücünün artık iş hayatında kalıcı bir gerçeklik olduğunu kabul edip, yeni tasarımların bu modeli de içselleştirerek yapılması adına bu fırsattan faydalanmanın şirketlerin yararına olacağını düşünüyoruz.



Kurumların karma iş gücü modelini yönetecek performans yönetim sistemine sahip olmaları (%Sektörel Dağılım)



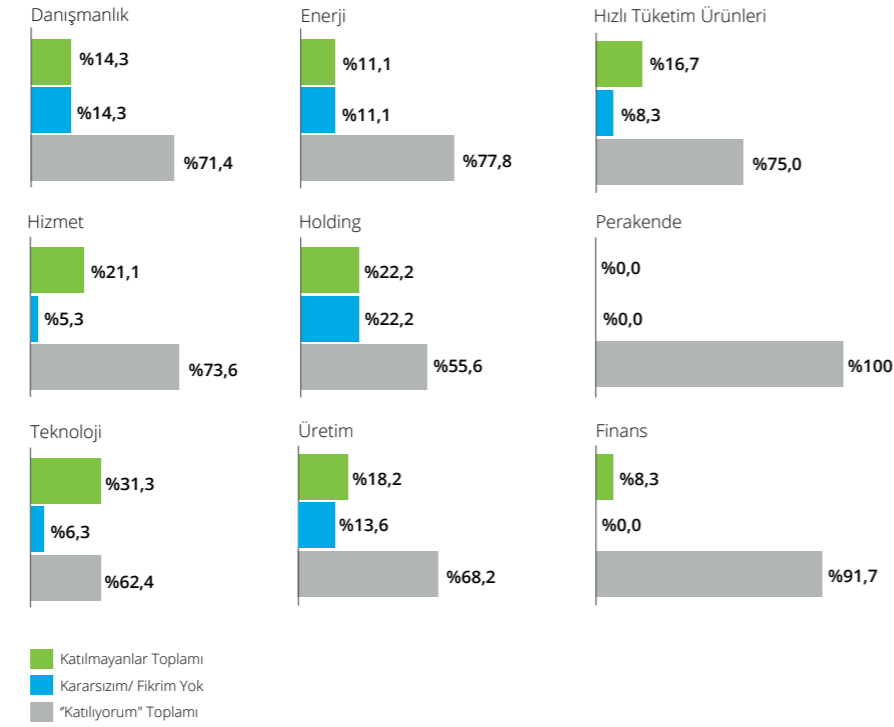
Stratejik İş Gücü Planlama

İfade: Mevcutta uyguladığımız bir stratejik iş gücü planlama modelimiz vardır.

Hâlihazırda bir stratejik iş gücü planlama modeli uygulayan şirketlerin oranı katılımcıların dörtte biri ile sınırlı. Kısmen de olsa böyle bir modele sahip olanların oranı ise yarıya yakın.

Pandemi, kurumları norm – optimum kadro çalışmalarını ve iş gücü planlama egzersizlerini hızlı bir şekilde merkezlerine almaya itti. Bazı sektörlerde işler durma noktasına gelirken, bazılarında adeta patlama yaşandığı bu olağanüstü ve alışık olmadığımız dönemde, böylesi aksiyonlar gayet doğaldı. Aradan geçen zamanda, iş gücü planlamasını farklı ve geniş bir perspektiften almamız gerektiğinin farkına varmaya başladık. Buna rağmen konuya kısa vadeli ve tepkisel yaklaşmak yerine; iş gücü planlamasını stratejik bir açıdan ele alan şirketlerin sayısı halen yeterince fazla değil. Gözlemlerimize göre birçok kurum mevcuttaki çalışan sayısının makul olup olmadığını değerlendirmeye odaklanırken, daha az sayıda firma karma iş gücünü de kapsayan, orta ve uzun vadeli farklı açılımları radarına alan, belirli bir modele oturtulmuş, simülasyonlarla dinamik bir şekilde yönetilen, yazılımlarla desteklenen şekilde konuya stratejik ve bütünsel yaklaşıyor. Katılımcıların beşte biri ise bu konuya şirketlerinin yeterince eğilmediği görüşünde.

Kurumların mevcutta stratejik iş gücü planlama modelinin varlığı (%Sektörel Dağılım)"



Teknoloji Kullanımı

İfade: Teknolojiyi sadece var olan için değil geleceği şekillendirmede de kullanırız.

"İşin Geleceği" bakış açısı ile işi-iş gücünü- işyerini yeniden tasarlarken teknolojiye faydalanmamak, dijital dönüşüm ile işin dönüşümünü harmanlamamak artık bir seçenek değil. Nitekim anketimizde yer alan kurumlardan yarısı, teknolojiyi sadece var olan için değil geleceği şekillendirmede de kullandıklarını belirtiyor. Üçte biri ise belirli bir düzeyde de olsa bu şekilde davrandıklarını ifade ediyor. Teknolojiyi daha ziyade gündelik konulara yönelik kullanan şirketlerin oranı ise %10'un bile altında kalıyor.

Bizler de birlikte çalıştığımız kurumlarda, bu sonuçları destekleyen bir vizyon ve irade görüyoruz. Şirketler artık aşağıdan yukarı, strateji ile tam örtüşmeyen, bölük pörçük, yetenek ve dijitalleşme başlıklarının kopuk olduğu inisiyatiflerle değil, bütünsel bir bakış ile ilerliyorlar. Dönüşüm inisiyatiflerini bu gözle şekillendiriyorlar. Özellikle pandeminin ilk dönemlerinde "hayatta kalma" güdüsü ile teknolojiye dört elle sarılan şirketler, artık teknolojiyi iş gücü stratejilerinin kritik ve ayrılmaz bir parçası olarak görüyorlar.

İfade: Ekip çalışmasını ve ekipler arası iletişimi artırmak için dijital araçlar kullanırız.

Dünyada ve/veya Türkiye'de farklı yerleşkelerde faaliyet göstermenin doğal bir sonucu olarak, ekip içi ve ekipler arası iletişimde dijital araçlardan uzun bir süredir zaten faydalanılmaktaydı. Son iki senede uzaktan ve hibrit çalışmanın yaygınlaşması ve alternatif iş gücü kaynaklarına daha sık başvurulması sonucu, dijital araçların kullanımları katlanarak artma trendine girdi. Verimliliği artırma ve maliyetleri azaltma arzusu, bunun arkasında yatan faktörlerden biri.

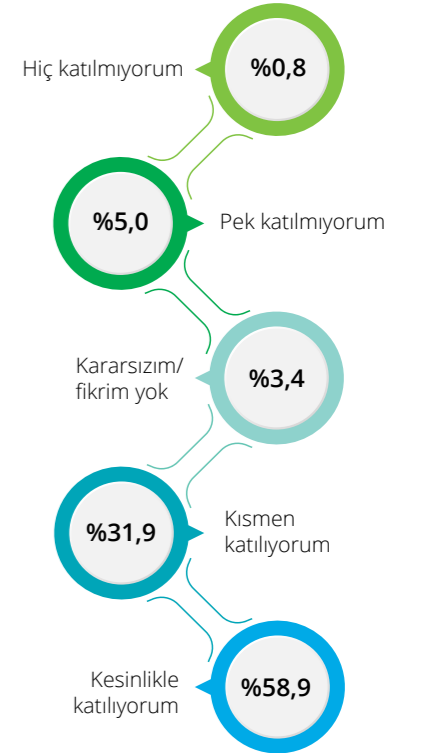
Çalışmamıza katkı sağlayanların %60'ına yakın bir kısmı; ekip çalışmasını ve ekipler arası iletişimi artırmak için dijital araçlar kullandıklarını belirtirken; bunu kısmen yaptıklarını belirtenlerin oranı katılımcıların üçte birine denk gelmekte. Geleneksel toplantı ve yöntemleri tercih edenler ise yalnızca %6'lık bir oranda. Yüz yüze iletişimin ve fiziksel birlikteliğin önemine atfedilen söylemlerle zaman zaman karşılaşsak da, dijital iletişim kanallarının aktif bir şekilde kullanılmaya devam edeceğini öngörüyoruz.

Kurumların teknolojiyi geleceği şekillendirmede kullanımı ve dijital araç kullanımı karşılaştırması

Teknolojiyi sadece var olan için değil geleceği şekillendirmede de kullanırız.



Ekip çalışmasını ve ekipler arası iletişimi artırmak için dijital araçlar kullanırız.



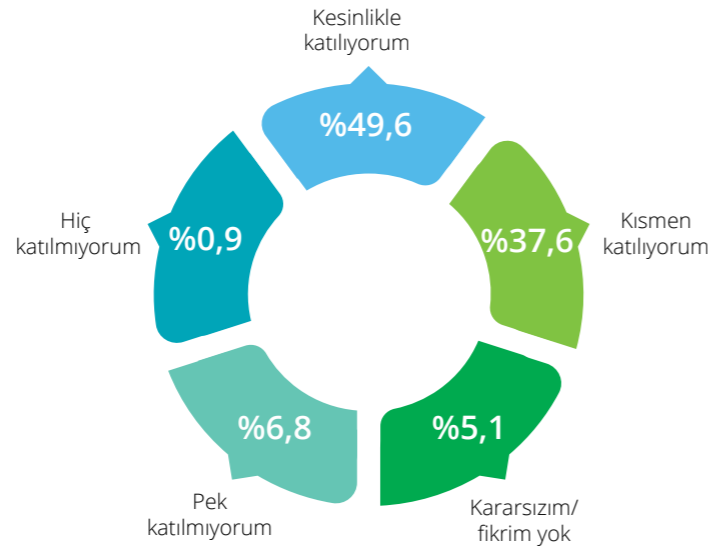
Kurum Stratejisi

İfade: Kurum stratejimiz operasyonel verimliliğin yanı sıra iş değeri yaratmaya odaklıdır.

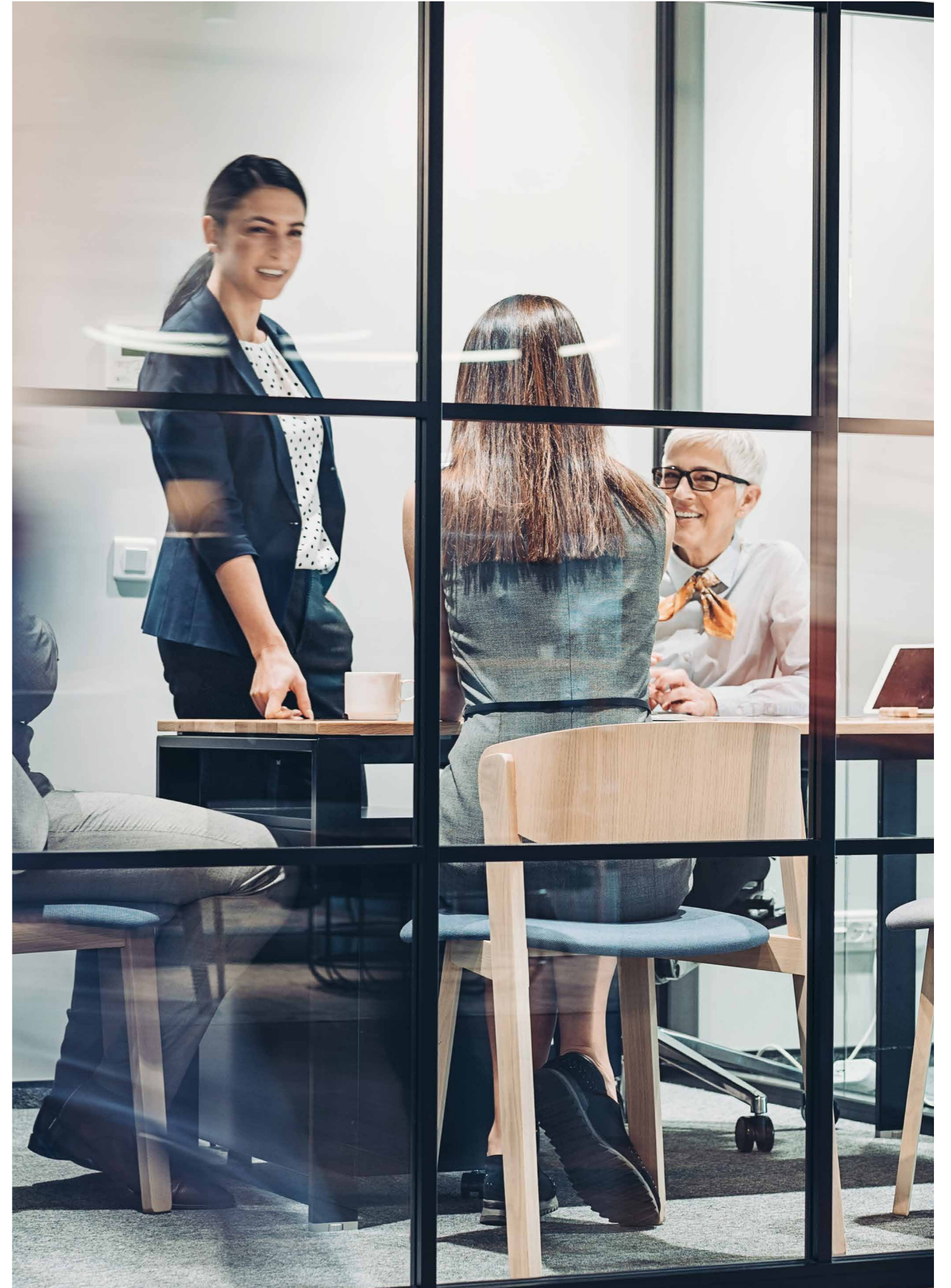
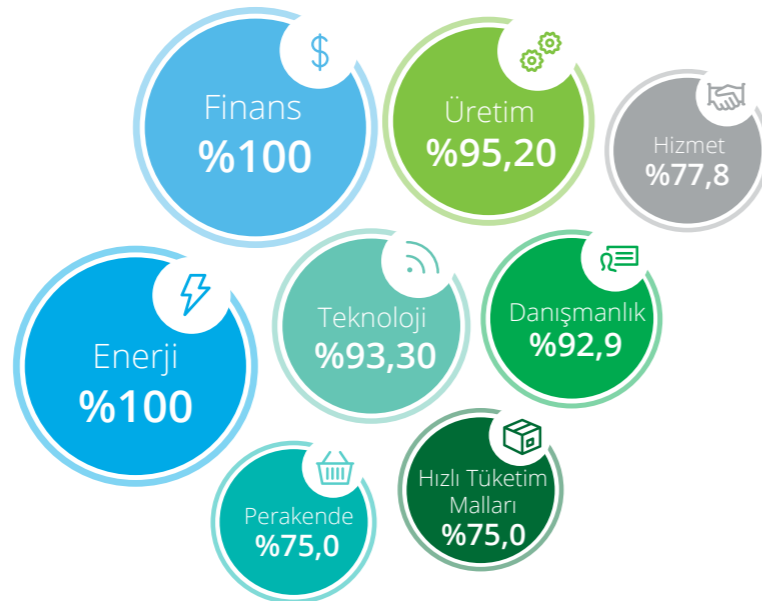
"Anketimizi yanıtlayanların yarısı, kurum stratejilerinin operasyonel verimliliğin yanı sıra iş değeri yaratmaya da odaklı olduğuna inanıyor. Kısım de olsa bunu başarabildiklerini düşünenlerle beraber bu rakam %87'ye ulaşıyor. Şirketlerinde bunun eksikliğini hissedenlerin oranı ise %8 ile sınırlı.

Günümüzde hissedarlarını, müşterilerini, çalışanlarını, tedarikçilerini, iş ortaklarını; hatta toplumun bütünü düşünerek paydaşlarını kucaklayan ve değer yaratmaya odaklanan şirketlerin sayısı her geçen gün artıyor. Maliyetlerin ve verimliliğin sürekli gündemde olduğu kurumsal düzlemde, sadece bu alanlara odaklanarak hedefledikleri sürdürülebilir başarıları yakalamakta zorlanan şirketler, değer yaratmanın ne kadar hayati olduğunu kavradılar. Şirketlerin bunu bir sloganın ötesine taşıyıp, hedeflere ve aksiyonlara döndürdüklerine şahit oluyoruz. Bunu yaparken de işin değerini arttırmak adına; işi, iş gücünü ve işyerini nasıl dönüştürecekleri üzerine kafa yoruyorlar.

Kurum stratejisinin operasyonel verimliliğin yanı sıra iş değeri yaratmaya odaklı olması (%)



Kurum stratejisinin operasyonel verimliliğin yanı sıra iş değeri yaratmaya odaklı olması - Katılıyorum Diyenler (Cevaplayan Bazında %,Sektörel Dağılım)



Ek.2 Görüşme Notları

1. Holding

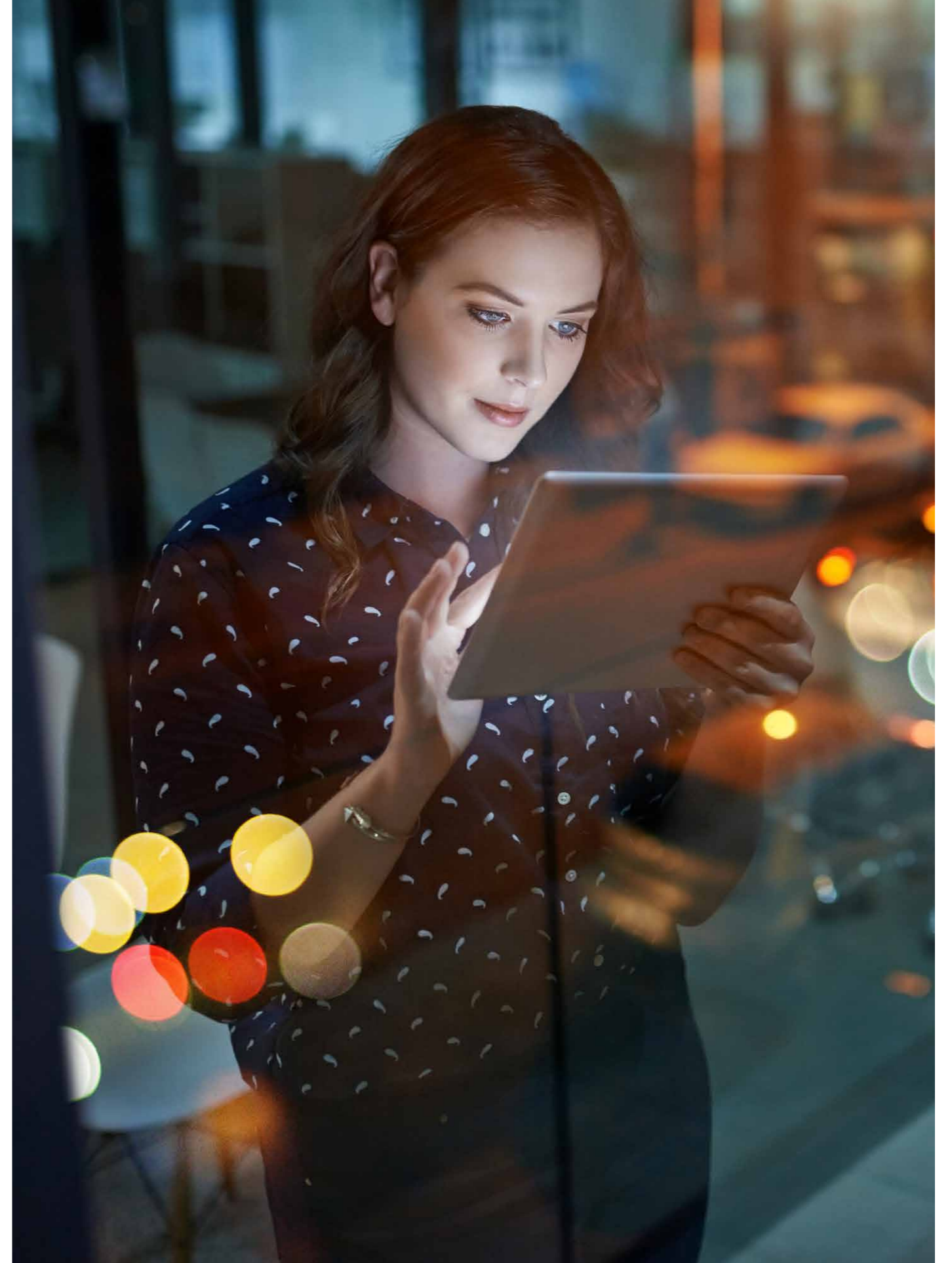
Yıllardır karma iş gücü modellerini farklı departmanlarda kullanmaktayız, proje bazlı çalışma, emekli olan çalışanların danışman olarak devam etmesi, yeteneklerin dönemsel olarak istihdam edilmesi, serbest çalışanlar ve özellikle IT gibi niş bölümlerde dış kaynak kullanımını iş gücü modellerimize örnek olarak gösterebiliriz. Pandemi ile birlikte hayatımıza bir de uzaktan çalışma modeli eklendi. Diğer modelleri en verimli şekilde çalıştıracak IT alt yapısına, İK uygulamalarına, kucaklayıcı bir kültüre ve yetkin liderlere sahip olsak da, uzaktan çalışma ilk gündeme geldiğinde çalışanlar tarafında "çalıştığımız görülmüyor mu?" endişesi yaşandı. Liderlerimizin tarafında "çalışanlar evde daha çok çalışıyorlar" bakış açısı olsa da, liderleri destekleyen eğitim ve programları hemen gündemimize aldık: Uzaktan yönetim, psikolojiyi yönetme, çalışanları motive tutma, ekiple aynı dili konuşma, iş-yaşam dengesi, online toplantı kültürü, email yükünü yönetmek gibi pek çok konuya değinirken, online olarak sosyalleşme amaçlı organizasyonlar da gerçekleştirdik.

Kültürümüzü farklı çalışma modellerine hazırlamak için iç iletişimi hep canlı tuttuk. Son olarak da tüm şirketlerdeki çalışanlarla gerçekleştirilen odak grupları ve anketler neticesinde hibrit çalışma modelimizi "Office free" olarak kullanıma sunduk. Bu yeni düzenle birlikte artık yetenekleri farklı şehirler ya da ülkelerde yaşayan adaylar arasından seçmeye de sıcak bakıyoruz. İnsan Kaynakları departmanı olarak da tüm paydaşlarımızı iyi hissettirecek, verimli çalışma ortamı sağlayacak, dengeli ve adil ortamlar oluşturabilmek adına en uygun çalışma modellerini önermeye ve uygulamaya daha da esnek bir şekilde devam edeceğiz.

2. Üretim

Saha haricinde tüm departmanlarımızda karma iş gücünden yararlanıyoruz. Teknoloji, kültür, uygulamalarımız ve liderlik yetkinliklerimiz konusunda karma iş gücünü destekleyen bir yapımız olduğunu söyleyebilirim. Öte yandan uzaktan çalışma konusunda takım ruhunu desteklemek ve sinerjimizi korumak adına birlikte ofiste çalışmayı seviyoruz.

Arkadaşlarımız arasındaki takım ruhunu etkilememesi adına biz ofisimizi hiç kapatmadık. Pandeminin en çok hissedildiği zamanlarda dahi tam zamanlı çalışanlarımız zamanlarının %25'inde ofise geldiler. Pandemi etkileri azaldıkça da bu yüzdeyi kademeli olarak artırdık. Tabii ki anneler, hamileler, kritik sağlık problemleri olanlar ofise gelmediler. Global olarak tüm ofislerimizde 3 gün ofis, 2 gün ofis dışı esnek bir hibrit uygulamamız var. Ancak saha ekibimiz de olduğu için, takım ruhunu desteklemek amacıyla biz %100 ofiste olmayı tercih ediyoruz.



3. Holding

Öncelikli olarak uzun yıllardır ihtiyaçlarımız doğrultusunda karma iş gücü modellerinden yararlanıyoruz. Satış, üretim, satış sonrası hizmetler dışındaki tüm departmanlarda farklı iş gücü kaynaklarını kullanıyoruz. Özellikle insan kaynakları, bilgi işlem, pazarlama, hukuk, veri analitiği alanlarında farklı modeller ile çalışıyoruz. Uzaktan çalışma konusu ise pandemi ile birlikte öne çıkan bir model oldu. Bu dönemde liderlerimizde uzaktan çalışan takım arkadaşlarını yönetmekle ilgili sorunlar yaşadığımız oldu. Bazı liderlerimizde "ofisten çalışılmadığında acaba verimli çalışılıyor mu" endişesi görülürken, bunun karşılığında çalışanlarda da "yöneticim çalışmadığını mı düşünüyor", "bir terfi söz konusu olsa, ofise gitmediğim için ofiste daha çok çalışan arkadaşım mı tercih edilecek?" endişelerini gördük. Bu düşünceleri bertaraf edebilmek, tüm çalışanlarımızın aynı deneyimi yaşayabilmeleri ve tüm liderlerimizin aynı yönden bakıp ortak dil oluşturabilmeleri için "yeni düzen çalışma" konulu bir kültür dönüşümü projesi yürütüyoruz. Bu çalışma ile çalışanlarımızın verimli, motive çalışmalarını sağlarken, liderlerimizin de her koşulda adil ve kapsayıcılıklarını sürdürmelerini hedefliyoruz. Bu dönüşüm sonrasında gerçekleşmek istediğimiz bir de stratejik iş gücü planlama projesi var ki o projede de karma iş gücü modellerinin hangisini nerede ve ne kadar kullanacağımızı planlayacağız. Bu planlama aslında şu an tüm dünyada süregelen ve insan kaynakları departmanlarının başlıca sorunları haline gelen "yetenekleri bulma ve elde tutma" konularını da önemli ölçüde pozitifçe çekecektir.

Dünyada "reskilling" ve "upskilling" ile yetenekleri geliştirmek güncel konular arasında olsa da bu çözüm hem çok efor gerektiriyor hem de çoğu zaman şirketlerin stratejilerini hayata geçirebilmeleri için yavaş ve hantal kalmalarına sebep olabiliyor. Aynı zamanda bu yetenekleri çalıştırmak için seçilen model hala çoğunlukla tam zamanlı ve belirsiz süreli istihdam. Oysa insan kaynakları profesyonelleri şirketlerinin kültürlerini karma iş gücü modellerine açık hale getirebilmek için konuyu sürekli masa üzerinde tutsalar, içinde buldukları yetenek bulamama ve elden kaçırma dar boğazından da çıkabilirler.

4. Üretim (İnşaat)

Hizmet sektöründe olduğumuz için oldukça çevik ve hızlı bir yapıya sahibiz. Ancak işimiz alışveriş merkezleri olunca, iş gücümüzü çok karma hale getirmemiz pek mümkün olmuyor. İK uygulamalarımızı karma iş gücünü kucaklayacak şekilde zamana uyum sağlamış durumda. Aynı zamanda bizimle iş görüşmesi yapan adaylarımızın istekleri doğrultusunda da işe alım politikalarımızı güncelliyoruz (uzaktan çalışma, freelance çalışma, vb.). Gündemimizde karma iş gücüne geçişten ziyade teknoloji ve dijitalleşme var. Bunlardan sonra daha emin adımlarla ilerleyebilmek adına liderlerimizin performans hedeflerine dijitalleşme, manuel çalışmadan uzaklaşma ile ilgili hedefler ekledik.

5. Holding

Holdimiz bünyesinde hemen hemen tüm birimlerde karma iş gücü kullanıyoruz (danışman, serbest çalışan, yarı zamanlı çalışan, geçici çalışan ve mevsimlik çalışan gibi). Şu an tam zamanlı çalışanlarımız için de uzaktan çalışmayı hibrit olarak kalıcı hale getirmek için çalışıyoruz. Liderlik becerilerinde gidilecek yolumuzun olduğunu düşünüyorum. Şu an bu becerilerin gelişimi ile ilgili planlarımız mevcut.

6. Hizmet

Çalışanlarımızın çoğunluğu sahada çalıştığı için, liderlerimiz "o arkadaşlarımız sahadayken bizim de ofiste olmamız gerekir" bakış açısına sahipler. Dolayısıyla pandemi sürecinde dahi %100 uzaktan çalışmadık. Şu an yönetici seviyesindeki çalışanlarımız hali hazırda %100 ofisteler, çalışan seviyesindeki arkadaşlarımız ise 1 Nisan itibarıyla %100 ofise geçiş yapacaklar. Oysa hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı arkadaşlarımız ile çalışabilmek ve iletişim kurabilmek adına çok iyi teknolojik çözümlere sahibiz. Şu an operasyon da dahil olmak üzere tüm departmanlarımızda gerektikçe dönemselsel ve geçici çalışanlar istihdam ediyoruz. En üst seviyede dahi geçici profesyonellerle çalışıyoruz. Karma iş gücüne hazır bir kültür dönüşümümüz için düzenli aralıklarla, piyasadan ilham verecek hikayelerin paylaşımını yapıyoruz. Yakın zamanda olmasa da ileride gündemimize almaya niyetimiz var.

7. Teknoloji

Pandemi döneminde özellikle uzaktan çalışmayla ilgili çok ciddi mesafeler kaydettik. Hatta stratejimizi sadece uzaktan çalışma üzerinde değil aynı zamanda "uzaktan yaşam" üzerine inşa ettik. Başka şehirlerde yaşamayı tercih eden veya başka şehirlerden gerçekleştirdiğimiz istihdamda an itibarıyla farklı yan hakları kapsayan bir model çerçevesinde "uzaktan yaşam" modellerimiz mevcut. Şu anda çalışanlarımızın %90'u hibrit çalışmakta, bu çalışan gurubunun içinde de bir %50-60'lık kısım tümüyle uzaktan çalışıyor. Diğer yandan karma iş gücü ile ilgili daha alınması gereken yol var. Yakın zamanda öncelik daha ziyade liderlik seviyelerindeki insanların yarı zamanlı çalışmaya geçişlerini sağlamak olacak gibi görünüyor. Özellikle maliyet odağı ve çeşitlilik, kapsayıcılık ve hakkaniyet inisiyatifleri doğrultusunda bu konunun öncelikli olacağını düşünüyoruz. Diğer yandan freelance veya benzer iş gücünden faydalanmamız için özellikle mevzuat tarafında kurumları teşvik edecek düzenlemelerin getirilmesi önemli. An itibarıyla uzun dönemli bağımsız yetenek barındırmanın hukuki ve operasyonel zorlukları var, bu da bizim tercihlerimizi etkiliyor.

8. Holding

Özellikle pandemiyle birlikte değişim koşarak geldi ve hepimizin bir anda uyum sağlamaya çalıştık. Bu değişimi bu değişimi korkulacak bir şey olarak değil tam tersine bir fırsat olarak görmemiz, sağladığı imkanları avantaja dönüştürmemiz gerekiyor. Karma iş gücü gerek maliyet gerekse farklı beceri ve yetkinliklerin kazandırılması konusunda hem kurum performansına hem de işveren markasına olumlu katkıda bulunacak çok büyük bir zenginlik. Ancak burada en önemli engelimiz kurum kültürü ve liderlik ekipleri. Böyle bir iş gücünü nasıl yöneteceği konusunda kaygılar taşıyan liderlik kadroları için bu modelde sürekliliği pekiştirecek modelleri bulmamız lazım. Liderlerin özellikle bağlılık ve motivasyonun nasıl sağlanabileceği yönünde tereddütleri bulunuyor. Bu da güvenle başlıyor: liderin kendine olan güveni ve birlikte çalıştığı ekiplere olan güven. Bununla ilgili de değişimin, ne kadar zor olsa da aşağıdan yukarıya olacağını düşünüyorum. Bu yönde oluşan talep ve ihtiyaç, kurum liderlerini farklı iş yapma tarzlarını benimsemelerine katkıda bulunacaktır.

9. Teknoloji

Biz kurum olarak karma iş gücü modelini bir süredir uyguluyor ve her geçen gün bunu nasıl geliştirebileceğimize dair kafa yoruyoruz. Doğal olarak da yolda öğrendiğimiz birçok şey oluyor. Dışarıdan ekiplerimizde çalışan bağımsız arkadaşlarımızın motivasyon, bağlılık ve aidiyet ile ilgili deneyimlerimizden öğreniyor ve uygulamalarımızı bu doğrultuda geliştiriyoruz. Ancak ne yazık ki burada çalışan ve işveren ilişkisinin bir hizmet ilişkisine dönüşmesi konusunda bazen sıkıntılar yaşayabiliyoruz. Çalışanların tam kadrolu olarak edindiği haklar ve güvencelerin bağımsız olarak nasıl sürdürüleceği konusunda kaygı duyan freelance çalışan adayları bu çalışma modeline geçiş yapmakta zorlanabiliyor ve kimi zaman bu tercihi kullanmıyor.

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values
House
Maslak No1
34485
İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
Söğütözü, Ankara
06510
+90 (312) 295 47 03

İzmir Ofis

Novus Tower
Şehit Polis Fethi Sekin
Cad. No:4 Kat:21
Ofis: 241-242-243
Bayraklı, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mah.
Akademi Cad.
C Blok K:6 D:24
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş
Merkezi Reşatbey Mah.
Türk Kuşu Cad. Bina No:1
B Blok Ofis:704-705-706
Seyhan, Adana
+90 (322) 237 11 00

workflex
where talents meet visionaries

Workflex Türkiye

Ofis

Şişikler İş Merkezi
No: 1 / 9 Feneryolu Mah.
Bayrak Çıkma Sok. 34724
Kadıköy/ İstanbul
+90 (533) 688 40 60



www.workflexnow.com



@workflexnow



@workflexnow



@workflexnow



@workflexnow



@workflexnow



@workflexnow



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitte



@deloitteturkey



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 330.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](https://www.facebook.com/deloitte), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte) ya da [Twitter](https://twitter.com/deloitte) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2022. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.

Workflex hakkında

Workflex, alanında en iyi olan donanımlı ve yetenekli bağımsız serbest profesyonellerle kurumları ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda eşleştiren ve freelance çalışma modelinde bir araya getiren dijital bir platformdur.

Workflex ile ilgili daha fazla bilgi almak için www.workflexnow.com adresini ziyaret ediniz ve [Instagram](https://www.instagram.com/workflexnow), [Facebook](https://www.facebook.com/workflexnow), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/workflexnow) ya da [Twitter](https://twitter.com/workflexnow) sayfalarımızı takip ediniz.

© 2022. Daha fazla bilgi için Workflex ile iletişime geçiniz.