

Yeni Dünyada Çalışma Modelleri

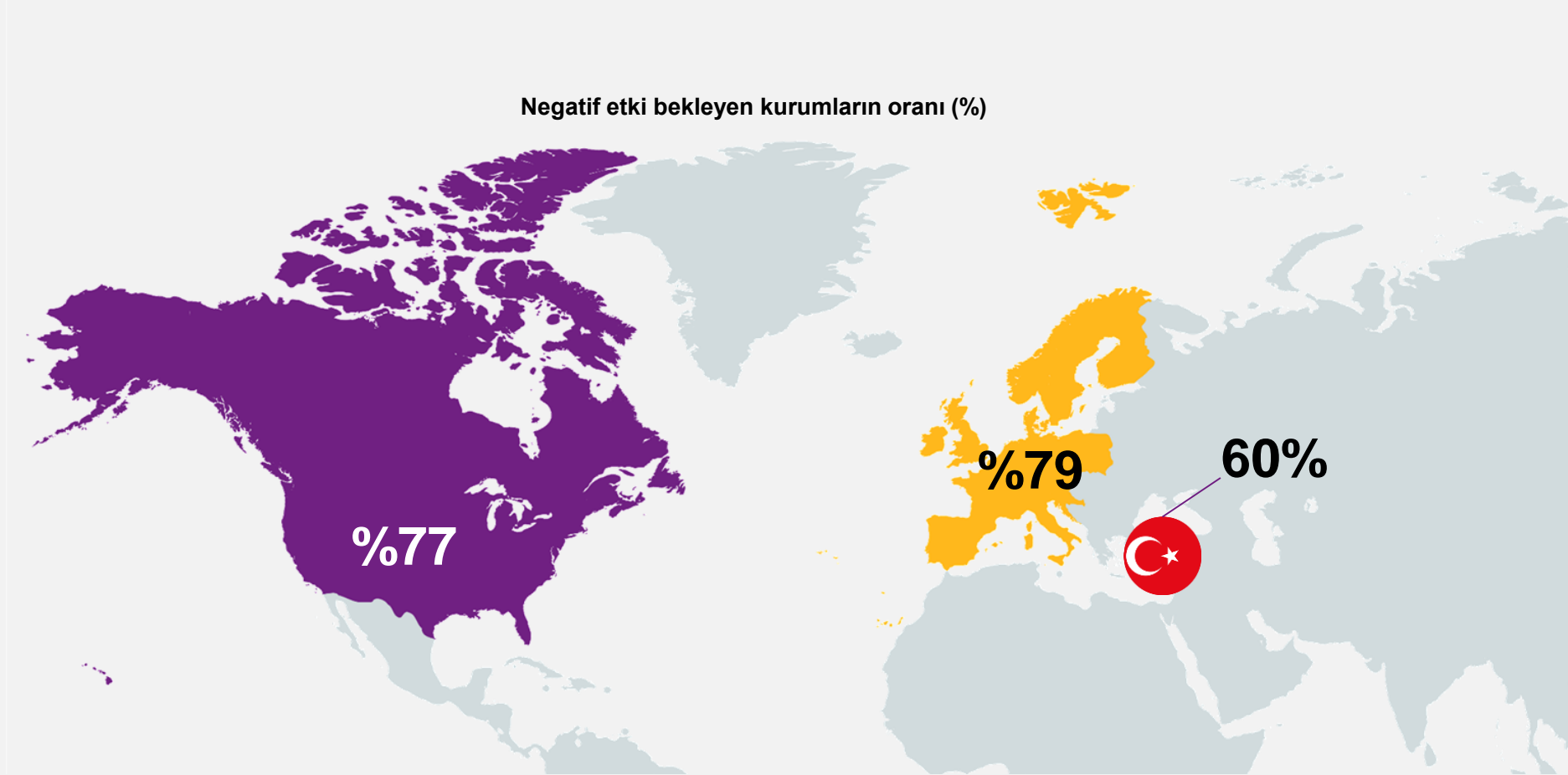
Ümit Duman

23 Eylül 2020



Öngörülebilir Gelecek

ABD ve Avrupa'da 5 şirketten 4'ü 2020 ikinci yarı yıl itibariyle iş performansında **negatif bir etki** bekliyor



Kaynak: Willis Towers Watson İşe Geri Dönüş Araştırması Haziran 2020

Koşullara uyum sağlama ve belirsizlikle baş etme yönünde sektör grupları ne gibi aksiyonlar alıyorlar ?



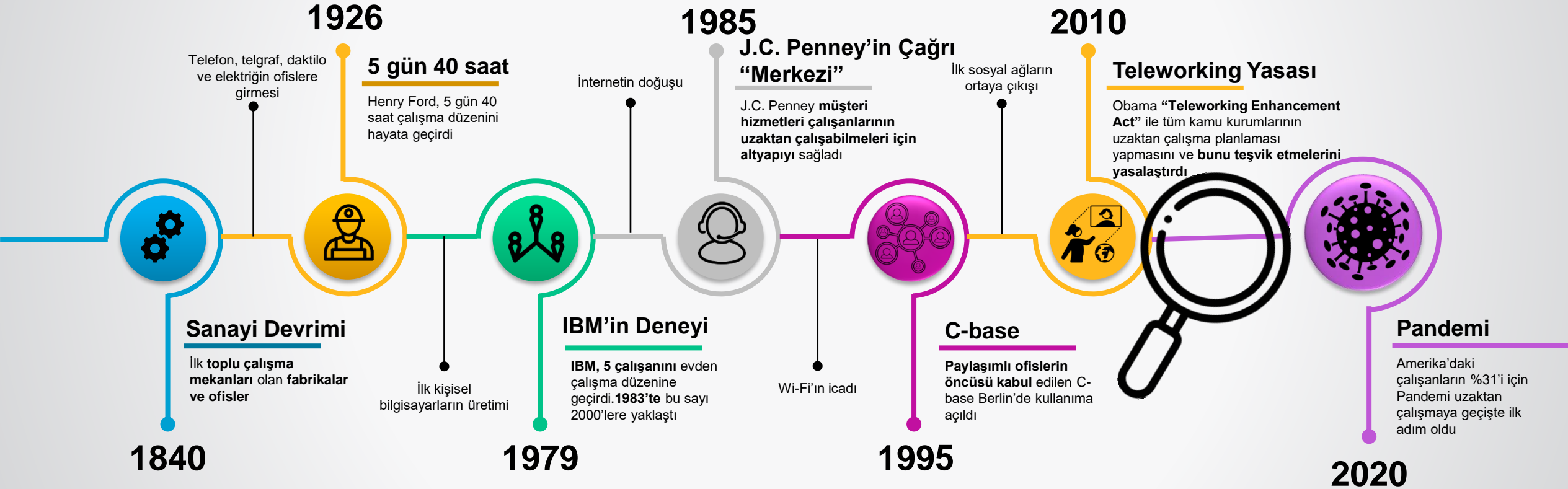
10
şirketten
6'sı (*)

Yeni Nesil Çalışma Şekilleri

Hayatımıza nasıl etki etti ve
nasıl devam edecek ?

Esnek çalışmanın tarihsel kilometre taşları nelerdi?

Başta teknolojik gelişmeler olmak üzere, endüstrilerin dönüşümü, refah seviyesinin artışı ve regülasyonlar çalışma şekillerini dönüştürmede etken faktörler oldular



Esnek çalışmanın tarihsel kilometre taşları nelerdi?

2010'lu yıllara gelindiğinde esnek çalışma modeline yönelik yönelimler Silikon Vadisi şirketleri ile hız kazanmaya başladı

2012

ABD'de Esnekliğe Yönelim

ABD iş gücünün %24'ü kısmen %4.4'ü ise tamamen evden çalışmaya geçti



2013

Dell'in 2020 Vizyonu

Dell sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik adına çalışanlarının %50'sinin uzaktan çalışmasını 2020 vizyonuna aldı

2014

Xerox'ta Esnek Çalışma

Xerox 180 ülkede 180.000 çalışanını kapsayan esnek işgücü uygulamasını başlattı



2015

Y Kuşağı'nın talepleri

Araştırmalar Y kuşağının esnekliği ücret ve yan haklar kadar değerli gördüğünü gösterdi

2016

Dünya Ekonomik Forumu

Alternatif çalışma ve esnek iş uygulamalarının iş modeli değişiminde temel tetikleyici trend olacağını belirtti



2018

'Uzaktan Çalışma' Konferansı

Dünyanın en büyük uzaktan çalışma konferansı gerçekleştirildi. Katılımcılar uzaktan çalışmayı yönetmeyi, ölçeklendirmeyi, iş birliği, güven oluşturma gibi konuları tartıştı

2019-2020

Pandemi

Uzaktan çalışma zorunlu olarak daha önce görülmemiş bir ivmelenme kazandı. %44 oranında iş gücü uzaktan çalışıyor



Peki esnek çalışmayı etkin kılan faktörler neler ?

Sektörlerin Uygunluğu



Kültür, Coğrafya ve İş Yapı Biçimleri

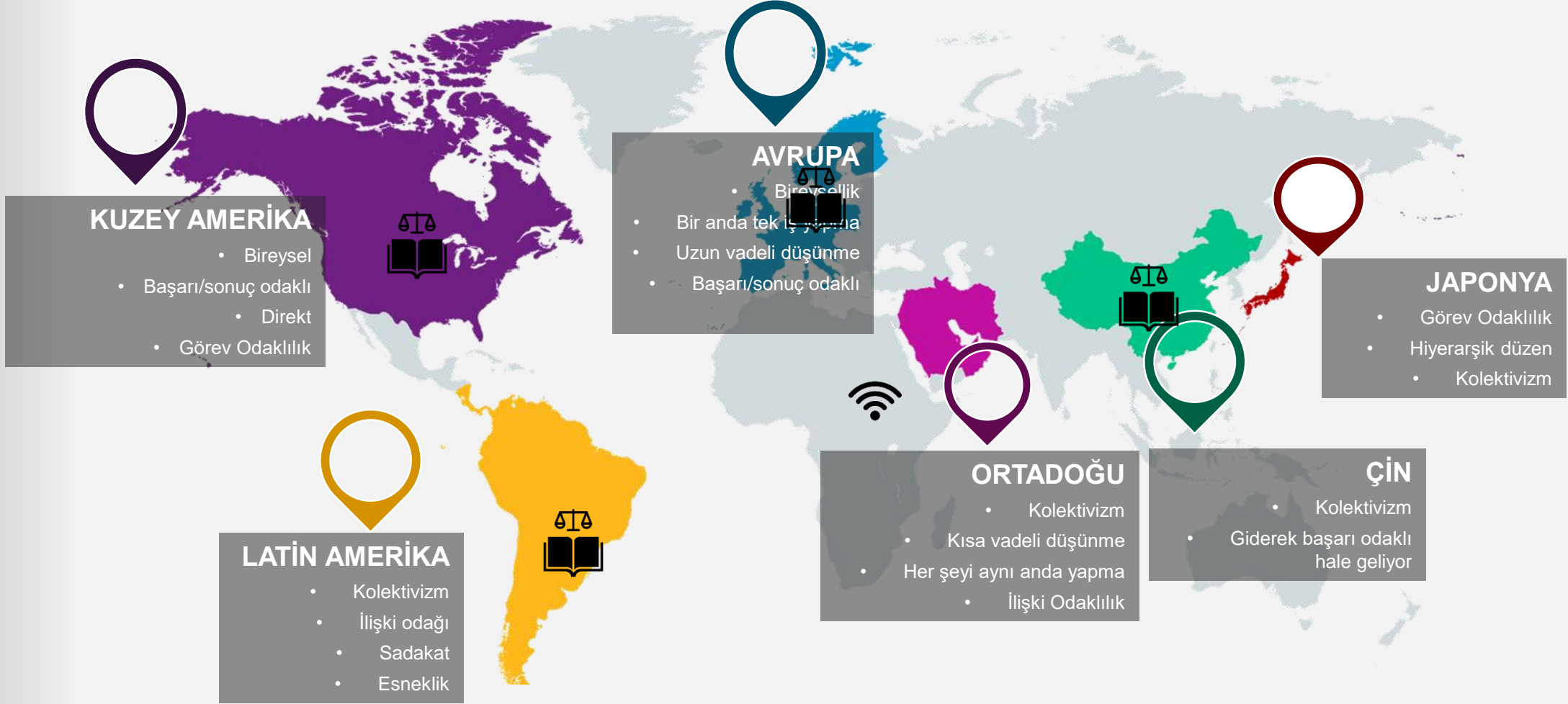


Departman, İşler ve Rol Uygunluğu

*Gelecekte uzaktan çalışma oranının COVID öncesine göre **3 kat artması** bekleniyor**

* Willis Towers Watson İstikrarı Sağlama Araştırması 2020 Temmuz Amerika ve Avrupa Sonuçları

Coğrafyaların iş yapma kültürü, altyapı ve yönetim tarzları esnek çalışma etkinliği konusunda bir faktör



Teknolojik yeterlilik, süreçler, politika ve liderlik yaklaşımları sektörlerin esnek çalışmaya uyumunu şekillendiriyor

Yenilikçi Sektörler



İş modelleri esnek çalışmaya sınırlı olarak uygundur. Hibrit çalışma en uygun alternatiftir. (Inovasyon gereklidir)

Geleneksel Sektörler

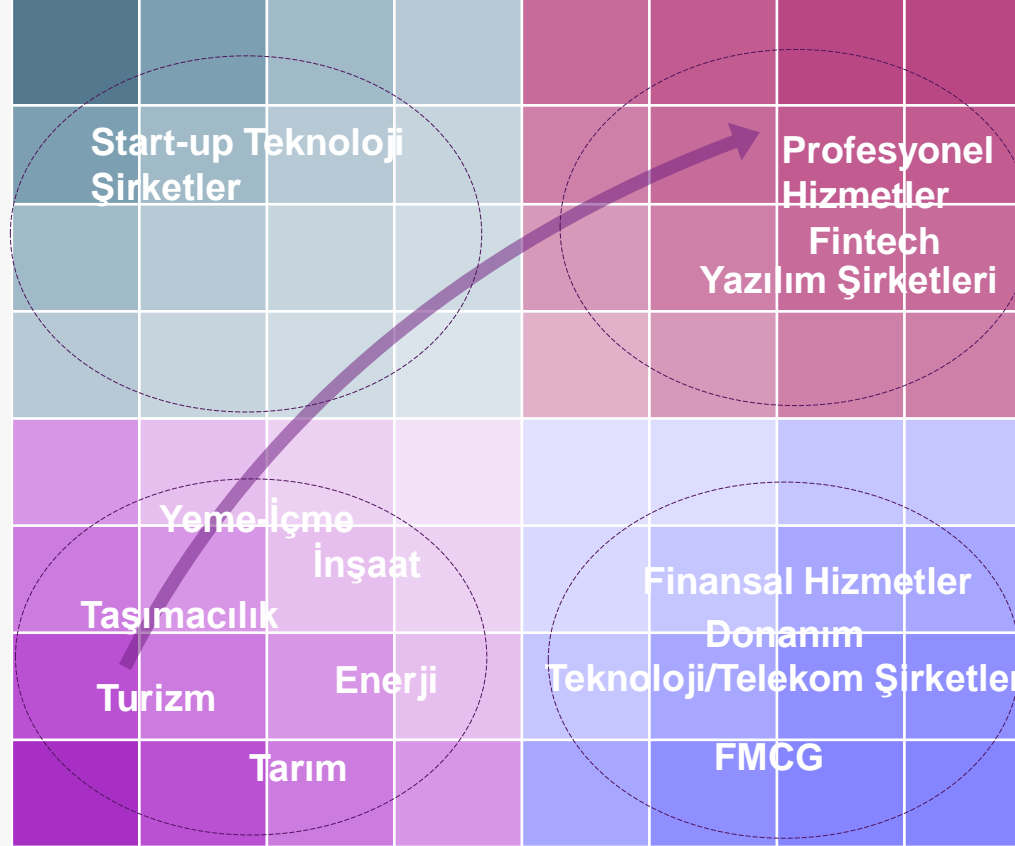


İş modelleri esnek çalışmaya çoğunlukla uygun değildir. Fiziksel ya da müşteriye dokunan işler

Yüksek

İnsan Kaynağı Adaptasyonu

Düşük



Teknolojik Yeterlilik ve Süreçlerin Uygunluğu

Yüksek

Dönüşüm Sektörleri



İş ve çalışma modelini sürekli olarak gözden geçiren sektörler.

Erken Adapte Olan Sektörler



Belli alanlarda ve lokasyonlarda esnek çalışma modeli uygularlar.

Esnek çalışmaya uygunlukta belirleyici faktörlerden bir tanesi de işin niteliği



Bilişsel / Fiziksel

Bilişsel: Yaratıcılık ve yargı gerektiren doğası gereği bilişsel aktivite ve beceriler.

Fiziksel: El becerisi gerektiren ağırlıklı olarak fiziksel olarak gerçekleştirilen aktivite ve beceriler.

Rutin / Rutin Olmayan

Rutin: Öngörülebilir rutinlere, standart yöntemlere ve prosedürlere tabi olan aktivite ve beceriler.

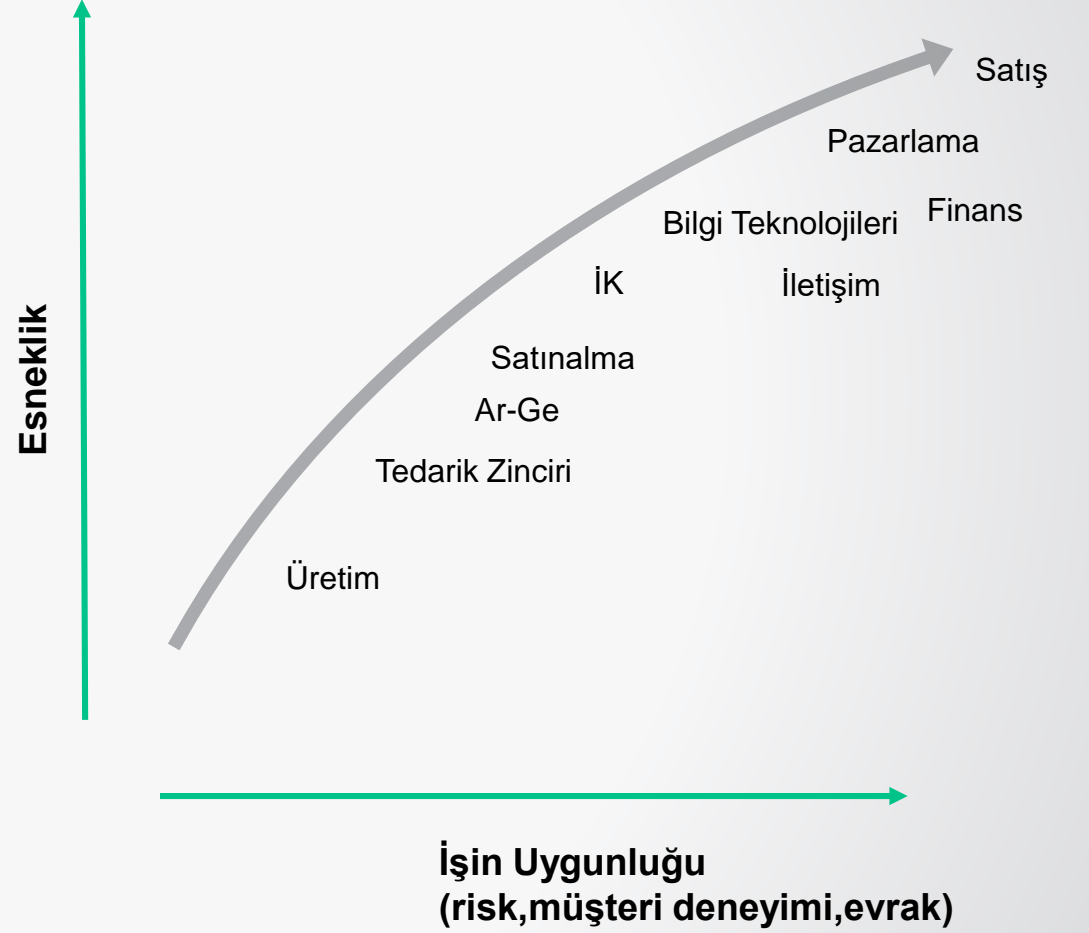
Rutin Olmayan: Yaratıcı düşünce gerektiren ve başarı kriterleri değişken becerilerdir.

İnteraktif / Bağımsız

İnteraktif: Fonksiyonlarla işbirliği ve iletişim, koordinasyon içinde gerçekleştirilen aktivite ve beceriler.

Bağımsız: Fonksiyonlarla işbirliği halinde fakat öncelikle tek bir kişi tarafından bağımsız gerçekleştirilen/düşük koordinasyon gerektiren aktivite ve beceriler.

Kaynak: Willis Towers Watson Danışmanı Ravin Jesuthasan ve John Boudreau İşlerin Yeniden Keşfi Kitabı



Hangi rollerin esnek çalışacağını nasıl belirleyebiliriz ?

Örnek

Uzaktan çalışma için uygun	12 – 15
Orta derecede uygun	9 – 11
Uygun değil	<11

Rolün Uygunluğu

Skor

	Ekipman Gereksinimi	İşbirliği İhtiyacı	Regülasyon	İş Riski	Çalışan Refahı/Sağlığı	
HRBP	3	1	3	3	2	12
Teknisyen	1	3	3	2	3	12

Altyapı ve Çalışanın Hazır Olması

Skor

	Yeni Bilgi Beceri İhtiyacı	Teknoloji	Değer Zinciri Etkisi	Çalışanın Hazır Olması	Kapsayıcılık Çeşitlilik	
HRBP	2	3	3	2	3	13
Teknisyen	3	1	1	3	2	10

Önerilen İş Gücü Stratejisi

- ✓ 80% uzaktan çalışma (HRBP)
- ✓ Uzaktan takip mekanizmasının iyileştirilmesi
- ✓ Esnek vardiya sistemi ile çoğunlukla sahada

Küresel Şirketler Esnek Çalışmaya Nasıl Yaklaşıyor ?



Muhafazakarlar



- (+) Yüksek işbirliği, güven ortamı ve yüksek bağlılık
- (-) Zaman ve maliyet

Hibrid Şirketler



- (+) Ekipler arası güven, iletişim ve yaratıcılık
- (-) Hibrid çalışmaya adaptasyon ve ikili çalışan deneyimi

Ofisi Olmayanlar



- (+) Çalışan verimliliği, zaman ve maliyet
- (-) İşbirliği, yaratıcılık, siber güvenlik yönünden riskler

Kısıtlama Getirenler



Neden uzaktan çalışmaya kısıtlama getirdiler ?

- Hesap verilebilirliğin azalması
- Yaratıcılıkta düşüş
- İşbirliği, bilgi paylaşımı, koordinasyon eksikliği



ABD
210+ ülke
144.000+ çalışan



“Şimdiye kadar evden çalışma modelini iyi şekilde yürütmüş olsak da **fiziksel ofis kavramı devam etmeli**. Belki de hepimiz uzaktan çalıştığımız bu aşamada, daha önce kurmuş olduğumuz **sosyal sermayenin** bir kısmını yakıyoruz”



Microsoft'un ülke bazlı çalışan alt kuruluşlarında ofise gitme zorunluluğu vardı. Genel merkez ise uzaktan çalışmaktaydı.



Microsoft Japonya 2019 Ağustos ayında her Cuma ofislerini kapatmış ve **işgücü verimliliğinin** bir önceki yıla göre **%39,9 arttığını tespit** etmişti. Ancak pandemi dönemi yeni normun iş yoğunluğunda artışa ve motivasyon düşüşüne yol açabileceği sebebiyle Microsoft'ta **iş-yaşam dengesine yönelik aksiyonlar** alınıyor.



Pandemi döneminde ağırlıklı olarak uzaktan çalışan Microsoft'ta ofisler **15 Haziran'da** açıldı ancak **Ekim'e** kadar esnek çalışma devam edecek. Pandemi sonrası **ülke bazlı** çalışanların, **işbirliği gerektiren fonksiyonlar özelinde**, ofise çağırılması bekleniyor.



Evden çalışma ile **verimliliği çok yüksek bir seviyede tutmak** mümkün ancak Microsoft CEO'su Nadella yaptığı açıklamada, uzaktan çalışma sisteminin **uzun vadede sürdürülebilir olmadığını** söylüyor.



ABD

50+ ülke

120.000+ çalışan

Toplantıların yaklaşık %38'i en az iki şehir içeriyor
% 30'u en az iki farklı saat diliminde gerçekleşiyor



*“Esnek çalışma sadece iş- özel hayat dengesini sağlamak için değil, aynı zamanda **motivasyonu, sadakati ve inovatif davranışları artırmak için de gereklidir**”*



Yarı zamanlı, sıkıştırılmış çalışma ve uzaktan çalışma gibi esnek yaklaşımlar yaklaşık 20 yıldır mevcut olsa da konuyla ilgili bir rehber yoktu. Özellikle **satış ve teknoloji ekiplerinde esnek çalışma** yaygındı.



Google kendi çalışanlarıyla yaptığı 2019 memnuniyet anketine göre sürekli olarak **uzaktaki ekiplerle çalışan bireyler ile aynı ofiste birarada çalışan bireylerin performans ve etkinliğinde herhangi bir farklılaşma görmediğini** belirtti



Tüm çalışanlar **2021'e kadar tamamen uzaktan çalışacak**. Resmi olarak bu denli **uzun vadeli uzaktan çalışma kararı** veren **ilk büyük Amerikan şirketi**.



Evden çalışmak harika olsa da **izolasyona ve çalışanların kopmasına** neden olabilir. Google **yüz yüze bağlantılar kurmak için yoğun çaba sarf edilmesi** gerektiğini söylüyor. «**Birlikte değilken birlikte çalışmaya**» yönelik bir çok rehber hazırlamanın önemini vurguluyor.

BHP

Avustralya
30+ ülke
60.000+ çalışan



*“Esnek çalışmayı yerleştirmek, BHP olarak 2025 yılına kadar cinsiyet dengesi de dahil olmak üzere **çeşitlilik hedeflerine ulaşmamızın bir yolu** olarak önceliklendirildi”*



Avustralya'daki bazı sahalarda çalışanların **vardiyalarını seçmelerine** izin veren bir pilot uygulama yapıldı ve sonrasında yaygınlaştırıldı. 2018 çalışan anketinde **%45 esnek çalışma** imkanına sahip olduğunu belirtiyor.



Esnek çalışmayla birlikte çalışan **bağlılığında artış** gözlemlendi ve madencilik tarafında **kadın çalışan oranı** 1 yılda %17'den %20'ye çıktı. Ayrıca esnek çalışmanın iş güvenliği açısından **riskleri azaltmakta ve çalışan verimliliğini artırmakta** olduğu belirtiliyor.



Pandemi sırasında ofis çalışanları evden çalışmaya teşvik edildi. Maden sahalarında sadece kritik çalışan ve yükleniciler iş başındaydı. BHP, önümüzdeki dönemde esnek çalışmayı **hem ofislerde hem sahalarda yaygınlaştıracak.**



BHP esnek çalışma uygulamalarını **çalışanlarla birlikte tasarlamayı** ve lokal ölçekte adapte edilebilecek **küresel prensipler** oluşturmayı kritik görmekte. Ayrıca esnek çalışmaya dair özel bir **online platform** kurmayı öneriyor.



“Bu karşılıklı bir alışveriş. İnsanlar kuruluşa çok şey veriyor, biz de onlara olmak istedikleri yerde olmaları ve istedikleri saatte çalışabilmeleri için fırsat vermeliyiz”



10 yıldan uzun süredir **kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, esnek saat uygulaması, sıkıştırılmış çalışma saatleri** gibi birçok farklı çalışma modeli uygulanmakta. **Mavi yaka** için de esnek çalışma fırsatları mevcut.



Dönüşümde güven eksikliği ve adaptasyon problemleri yaşandığını belirtirken, dönüşümle birlikte çalışanların **iş-özel hayat dengesinde** düzelmeye, **çalışan bağlılığında artış** ve daha **verimli ve etkin bir iş gücü** görmekteler.



Daha çok çalışan anneler arasında yaygın olan esnek çalışma, önümüzdeki dönemde bunu daha az talep eden çalışanlarda teşvik edilecek ve **üst yönetim bu süreçte rol-model** olarak kullanılacak.



“Çok çeşitli rollere sahip bir kuruluşuz dolayısıyla herkes için tek bir reçete olması mümkün değil. Bir alan için işe yarayan bir uygulama başka bir alan için işe yaramayabilir”

Deneyim Paylaşımı

Meltem Kalender / ING

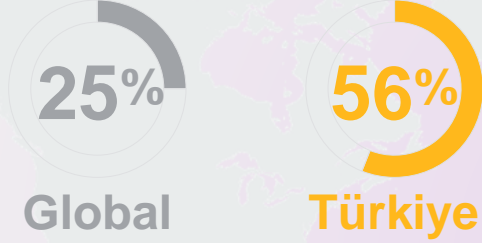


Liderlik

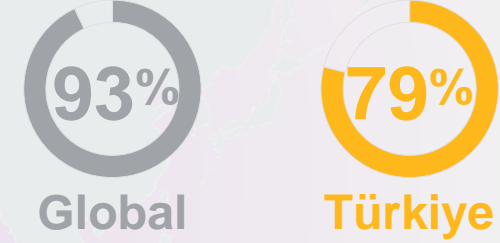
**Yeni nesil liderlik ne
gerektiriyor ?**

WTW COVID-19 Global ve Türkiye Çalışan Deneyimi Araştırma Sonuçları

Finansal kaygı

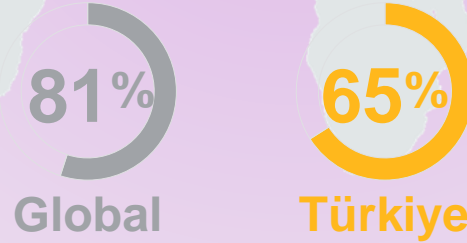


Liderlere güven



- Yüksek anksiyete, odaklanamama, finansal endişe
- İş / özel hayat dengesinde zorlanma
- Yan haklara erişimde çeşitlilik
- Teknolojik altyapı, kaynaklar ve iş süreçlerine odaklanma

Takım çalışması



- Pandeminin etkisini anlayan ve kabul eden
- Hızlı kararlar alan
- Ekip içinde güven duygusunu pekiştiren
- Çalışanların ihtiyaçlarını dikkatle dinleyen
- Çalışan odaklı bakış açısını benimseyen

Kaynak: Willis Towers Watson COVID-19 Çalışan Deneyimi Araştırması

Created with mapchart.net ©

Yüksek performansa odaklı liderlerin ortak özellikleri

Teknolojiyi Etkin Kullanan



İş çıktılarının verimliliğini, kalitesini ve etkinliğini artırmak için dijital teknolojiyi etkin kullanmanın yeni yollarını arayan

Kaynakları Etkin Kullanan



Hedeflere ulaşmak için kaynakları etkin bir şekilde optimize eden, kaynakların verimliliği ve üretkenliğini proaktif takip eden

Değişimi Etkin Yöneten



Değişen stratejiler ve kararlar konusunda ekibini sürekli bilgilendiren, direnci etkin yöneten belirsizliklerle başa çıkan

Takım Çalışmasını Sürdüren



Ortak amaç duygusunu, ekibin karar alma süreçlerine dahilietini ve farklı fikirleri destekleyen, çeşitliliği teşvik eden

Çalışan Deneyimine Değer Veren



Çalışanı dinlemeye zaman ayıran, duygularına ve endişelerine önem veren, motivasyonel destek sağlayan, şefkat gösteren

İçinde bulunduğumuz süreçte öncelikler sürekli olarak değişiyor



Pandemi Kriz Dönemi

Mevcutu Koruma

- Çalışanların güvenliği
- Nakit akışı ve maliyet yönetimi
- Liderlerin görünürlüğü ve etkinliği
- Uzaktan çalışmaya adaptasyon
- Çalışanları dinleme
- Hedef penetrasyonu
- Bilgi akışının sağlanması



Yeni Normale Dönüş

İşleri Yeniden Tanımlama

- İşgücü planı, **çalışma şekilleri ve işlerin yeniden tasarlanması**
- Liderlerin **belirsizlik ve değişimle başa çıkabilmelerini** sağlama ve güven oluşturma
- **Çoklu senaryolar**, kaynak planı ve maliyet yönetimi
- **Ödül yönetimi senaryoları**
- Takım çalışmasını, işbirliğini teşvik etme



Yeni Standartlara Dönüşüm

Sürdürülebilir Yapı Kurma

- **Yeni çalışma şekillerinin** uygulamaya alınması
- Uzaktan çalışmada **çalışan deneyiminin yönetilmesi** (çalışan refahı ve motivasyonunu arttıracak uygulamaların devreye alınması)
- **Uzaktan çalışmada performans ve ödül** stratejisini tanımlamak
- **Ekip çalışması ve yaratıcılık** yönünde adımlar atmak
- **Beceri setlerinin ve yetkinliklerin** güncellenmesi

Yeni Çalışma Modellerini hayata geçirmekle ilgili pratik yol haritası

İŞİN VE ÇALIŞMA ORTAMININ YENİDEN TARİFİ



Soru & Cevap

Teşekkürler

