



İNSAN
KAYNAKLARI



YAZARLAR

Joseph Fuller
Harvard Business
School'da Profesör

Manjari Raman
HBS'te İşin Geleceğini
Yönetme Projesi'nin
Direktörü

Allison Bailey
BCG'de Yönetici
Direktör ve Kıdemli
Ortak

**Nithya
Vaduganathan**
BCG'de Yönetici
Direktör ve Ortak

Talep Üzerine Erişilen İşgücünü Yeniden Düşünmek

Dijital yetenek platformları
olgunlaştı ve birçok şirket yetenekli
gig çalışanları bulmak için bunlardan
yararlanıyor. Artık bu konuya
stratejik yaklaşmanın zamanı geldi.



İLLÜSTRATÖR PAUL WEARING





İNSAN
KAYNAKLARI

Kronik yetenek kıtlığının, otomasyonun ivmesini artırmasının ve dijital dönüşümün esas olduğu çağımızda şirketlerin yetenekli çalışan sorunu büyüyor ve bu sorun, stratejik bir darboğaz haline dönüşebilir.

Şirketler ihtiyaç duydukları anda, doğru işleri yapacak doğru becerilere sahip çalışanları nasıl bulacak? Yeteneklerin yarı ömrü gitgide azalıyor ve birçok meslek yıllar içinde yok olmaya yüz tutuyor. Sadece bununla da kalmıyor, bazı temel demografik değişimler de gerçekleşiyor. Boomer kuşağı işgücünden ayrılırken Y ve Z kuşakları öne çıkıyor. Bu kuşaklar işin nasıl, nereden ve ne zaman yapılması gerektiğine dair kendilerine özgü beklentiler ortaya koyuyor.

Şirketlerin bu sıkıntılarını aşmalarına yardımcı olmak üzere yeni nesil yetenek platformları (Catalant, InnoCentive, Kaggle, Toptal ve Upwork gibi) ortaya çıkıyor. Bu platformlar Uber, Amazon Mechanical Turk ve TaskRabbit'ten farklı olarak *yüksek derecede yetkin* işgücüne talep edildiği anda erişimi mümkün kılıyor. Araştırmamıza göre bu platformların sayısı 2009'da yaklaşık 80 iken bugün 330'u aşmış durumda. Günümüzde *Fortune* 500 şirketlerinin neredeyse tamamı bunları kullanıyor.

Dört yıllık lisans derecesine veya daha üst derecelere sahip çalışanları barındıran platformlar her geçen gün daha da önem kazansa da hızla gelişen esnek ekonominin (gig ekonomisi) bir unsuru olarak akademik araştırma anlamında

yeterince dikkate alınmıyor. Bu fenomeni daha iyi anlamak için bu platformları kullanan yaklaşık 700 ABD şirketini kapsayan bir anket düzenledik. Ardından bu platformlara güvenen şirketlerin bazılarının liderleriyle ve platform kurucuları ile yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirdik.

Yüksek becerilere sahip kişileri bünyesinde barındıran platformların yükselişi bizi şaşırtmadı zira geçmişte yaptığımız çalışmalarda bu yapıların işgücünün esnekliğini artırmak, pazara çıkış süresini hızlandırmak ve inovasyona olanak sağlamak anlamında ne kadar etkili olabileceğini görmüştük. Ancak şirketlerin bu platformlarla çok çeşitli biçimde ilişkiye geçebilmeleri bizi şaşırtmıştı. Şirketler platformları uzun ve kısa vadeli, taktiksel veya stratejik, özel veya genel projeler bağlamındaki ihtiyaçlar için kullanabiliyordu. Bunun da ötesinde görüştüğümüz liderlerin (C-seviye ve ön safta yer alan) yüzde 90'ı gelecekteki rekabet gücünde bu platformların önemli etkisi olacağını düşünüyordu.

Bizi asıl şaşırtansa şu oldu: Bu platformları kullanan şirketler gittikçe artsa da çok az sayıda şirket bunları kullanma noktasında kurumun bütününe yayılan bir yaklaşım ortaya koyabiliyordu. Genelde işleri gerçekleştirmek zorunda olan ve çaresiz kalan operasyonel ön saf liderleri platformlara durumsal olarak başvuruyor ve genelde merkezi bir yönlendirme olmuyordu. Bu maliyetli, verimsiz ve belirsiz bir yaklaşım.

Şirketler gelecekte rekabet edebilmek için bundan çok daha iyisini yapmalı. Dijital platformların tüm potansiyelini anlamak ve kullanmak zorundalar. Yani *talep üzerine erişilen işgücü* konusunda ne yapmak istediklerini belirlemeleri kritik.

Geçtiğimiz ilkbahar döneminde milyonlarca kişi işinden olsa da şirketler kısa sürede yeniden işe almalarına başlayacak. Bu dönem başladığında yeteneğe yaklaşımlarına dair daha net bir amaç ortaya koymaları gerekecek. Zor bulunan uzmanlıklara nasıl erişecekler? Hangi pozisyonlar ve roller değişime uğradı ve hangi yeni yetkinliklere ihtiyaç var? Hangi işler yetenekli serbest çalışanlar kullanılarak daha başarılı ve etkin biçimde gerçekleştirilebilir? İşverenler, süregelen belirsizliğin hâkim olduğu bir ortamda belirli nedenlerden dolayı serbest çalışanlara daha fazla eğilim gösterecek. Bu yaklaşım doldurulması zor pozisyonların daha kolay kapatılmasına imkan veriyor, bordrolu çalışan sayısını düşürüyor ve değişim dönemlerinde daha fazla esneklik sunuyor.



Gig çalışmayı uzun vadeli bir kariyer tercihi olarak gördüğünü söyleyen serbest çalışanların oranı, bunu kısa vadede para kazanma yolu olarak görenleri geçti.

Bu makalede şirketlerin ne noktada olduğuna bakacağız. Yeni nesil yetenek platformlarının sunduğu değeri yakalamaya çalışan bazı öncü şirketlerin neler yaptıklarını analiz edeceğiz. Sizin ve yönetim ekibinizin bunu nasıl yapabileceğini anlatacağız.

Olgunlaşan Gig Ekosistemi

Gig ekosistemi olgunlaşırken üç tür platform ortaya çıktı:

Seçkin yetenek platformları. Toptal ve Catalant'ın da aralarında bulunduğu bu platformlar, seçkin ve niş oyuncularını barındırır. Bunlar içinde veri bilimcilerden stratejik proje yöneticilerine, hatta geçici süreliğine CEO'lara ve CFO'lara kadar değişik profiller olabilir. Örneğin Toptal, tüm dünyadaki serbest çalışanların yüzde üçünü kapsadığını iddia ediyor. Stratejik girişimler ve entegre ekipler için uzmanlar bulunabilir ve bunların atandıkları projelerde varlıkların birkaç saat de sürebilir, bir yılı da aşabilir. Covid-19 krizi şirketlerin bu tür platformlara daha fazla yönelmesine zemin hazırladı. Catalant geçtiğimiz ilkbaharda tedarik zinciri alanında uzmanlara dair talebin yüzde 250 arttığını belirtti. (Açıklama: Bu makalenin yazarlarından Fuller, Catalant'ın yönetim kurulu danışmanıdır.)

Serbest çalışanlara dair platformlar. Upwork, Freelancer ve 99designs gibi platformlar genelde görev odaklı (logo tasarlamak veya hukuki bir belgeyi çevirmek gibi) projeler için şirketlerle kişileri buluşturuyor. Örneğin Amazon yeni TV işlerine sosyal medya içeriği oluşturmaya karar verdiğinde medya tecrübesine sahip kişilerle şirketleri buluşturan Tongal'ı denemeye karar verdi. Birçok serbest çalışan platformu dünyanın dört bir yanından yetenekleri sunuyor ve genelde

ödeme iş bittiğinde platform üzerinden gerçekleştiriliyor. Covid-19 bu platformlara ilgiyi de artırıyor. Toplumun geniş kesiminin uzaktan çalışmaya geçmesiyle birlikte Upwork, evlerinde kalan insanlara erişmek için dijital pazarlama uzmanı arayışında ciddi bir artış olduğunu belirtiyor.

Kitle kaynağı inovasyonu platformları. InnoCentive ve Kaggle gibi platformlar, şirketlerin sorunlarını yayınlamalarına ve geniş bir uzman kitlesinin bunlara çözüm getirmesine dayanıyor. Burada yayınlanan konular basit kodlama projelerinden karmaşık mühendislik konularına kadar değişebiliyor. Bu platformları kullanan şirketler en iyi çözümlere ödüller veriyor. Örneğin ABD Ulaştırma Güvenliği İdaresi Kaggle'da 1,5 milyon dolarlık bir ödülü olan bir yarışma düzenledi ve havalimanlarındaki tarama cihazlarındaki görüntüleri işleyerek tehditleri daha etkin biçimde tahmin eden bir algoritma talep etti. İtalya merkezli çok uluslu enerji şirketi Enel bazı konularda fikirler geliştirmek için kitle kaynağı platformlarını kullanıyor. Bu konular arasında işe alımı geliştirmek ve işsiz kalan termal üretim tesislerinin ne yapılması gerektiğini belirlemek sayılabilir. İlaç şirketi AstraZeneca InnoCentive'deki "sorun çözücülere" başvurarak genetik araştırmalarda ve testlerde kullanılan moleküller talep ediyor.

Arzın Büyümesi

Günümüzde milyonlarca donanımlı Amerikalı, sözleşmeli çalışmayı tercih ediyor. Serbest çalışanlar ABD işgücünün kabaca üçte birine denk geliyor ve üst seviye becerilere sahip olanlar bunların içinde küçük bir küme oluşturuyor. 2014'ten bugüne ilk kez gig çalışmayı uzun vadeli bir kariyer tercihi olarak gördüğünü söyleyen serbest çalışanların oranı, bunu

ÖZETLE

SORUN

Otomasyonun hızlanması, dijital dönüşüm ve demografik değişimler nedeniyle şirketlerin doğru yetenekleri doğru zamanda bulması gittikçe zorlaşıyor.

ÇÖZÜM

Dijital yetenek platformları şirketlere yüksek becerilere sahip çalışanlara erişme imkanı sağlıyor. Fortune 500 şirketlerinin neredeyse tamamı bu platformları kullanıyor ancak bu genelde proje bazlı kalıyor. Süreç maliyetli, verimsiz ve stratejik olmaktan uzak kurgulanıyor.

GELECEK

Şirketler dijital yetenek platformlarının ve talep üzerine erişilen işgücünün tüm potansiyelini kullanmanın yollarını bulmalı. Bunu yapan şirketler yeni iş modelleri oluşturabilir ve yeni değer kaynaklarına erişebilir.



kısa vadede para kazanma yolu olarak görenleri geçti. Erken aşama verilere bakıldığında Covid-19'un bu değişimi hızlandırdığını söyleyebiliriz.

Bu değişimin önemli bir kısmı son 40-50 yıldır etkin olan demografik dönüşümlerden kaynaklansa da geleneksel şirketler bu konuya çözüm bulma konusunda çok az yol kat edebildi. Dört önemli eğilimden bahsetmemiz mümkün:

Bakım sorumlulukları. Bekar ebeveynlik ve sandviç kuşak aileler (Ç. N.: Hem büyüklerine hem de çocuklarına bakmak durumunda olan aileler) gitgide artıyor. Hem çocuklarına hem de büyüklerine ilgi göstermek durumunda olup bunun baskısını hisseden bu kişiler işgücünden ayrılıyor veya tam zamanlı işlerde idare etmekte zorlanıyor. Gig çalışma bu kişilere, bir yandan aileleriyle ilgilenirken bir yandan da kaliteli çalışma konusunda esneklik sağlıyor.

Kadın istihdamı. ABD'de kadınların işgücüne katılımı 2000'den bu yana düşüştü. Çocuk sahibi olmak ve diğer ailevi aktiviteler için izin alan yüksek yetenekli ve deneyimli kadınlar kariyerlerini yeniden başlatmakta zorlanıyor veya kendilerini geleneksel organizasyon yapılarında gözden çıkarılmış hissediyorlar. Center for Work-Life Policy'nin 2009'da yaptığı bir ankete göre "yüksek yetkinliklere" sahip ve işten ayrılan kadınların üçte ikisinden fazlasının (bunlar yüksek lisans veya onur derecelerine sahip kişiler), eğer daha esnek seçenekleri olsaydı bu ayrılma kararını almaya cakları görülüyor. Online yetenek platformları bu kişilerin işgücüne yeniden girmelerini kolaylaştırıyor ve kariyerlerinde gelişmelerine destek oluyor.

Amerika'nın yaşlanması. Yaşı 50'yi geçen ve geleneksel yapıdaki şirketlerde işten çıkarılan kişiler için yetenek platformları becerilerini ve deneyimlerini kullanmak için bir imkan sağlıyor. Böylece iş-yaşam dengesinden daha çok keyif alabiliyorlar. 2030'da ABD'de her beş kişiden birinin 65 yaş üstü olacağı gerçeği düşünüldüğünde platformlardaki bulunması zor becerilere sahip deneyimli çalışanların sayısının artması beklenebilir.

Y kuşağının yükselişi. Halihazırda iş hayatındaki en geniş grup olan Y kuşağı teknolojiye yatkın ve geleneksel organizasyonlardansa kendileri için çalışmayı tercih ediyor. Eski nesillere kıyasla daha fazla otonomi ve iş güvencesinde kontrol sahibi olmak istiyorlar.

Erken Aşamada Alınan Dersler

Yetenek platformlarının nasıl kullanıldığını araştırırken şirketlerin bu platformları en kullanışlı buldukları üç alan belirledik.

İşgücü esnekliği. PGA'de teknolojiden sorumlu üst yönetici olan Kevin Scott, kurum içinde yeterince dijital yetenek olmamasına rağmen kurumun dijital yetkinliklerini ve tekliflerini geliştirme gereksinimi karşısında ciddi



İNSAN
KAYNAKLARI

bir sıkıntı yaşıyordu. Scott, Upwork ile işbirliğine gitti ve umut vaat eden fikirler geliştiren bir dizi yazılım mühendisinin becerilerini kullanma şansı yakaladı. PGA, Upwork'ü kullanarak projelerini son derece makul bir sürede başlatıp tamamlayabildi.

Pazara çıkış süresi. Birçok yönetici süreçleri hızlandırmak, hedefleri tutturmak ve sonuçları garantilemek için platformlardan yararlanıyor. Anheuser-Busch InBev yeni ve yıkıcı ürünler geliştirme kararı aldıktan sonra 150 bin kişilik işgücüne sahip olmasına rağmen dışarıdan yardım alması gerektiğini gördü. Şirket Catalant'a başvurarak müşteri verilerinin hızla analiz edilmesini sağladı ve kombucha çayı gibi bazı yeni ürünlerin fikirlerini veren uzmanlara erişti. Benzer şekilde, Prudential PLC'de kıdemli direktör olan Matt Collier, Singapur'daki sigorta acentalarına verilecek eğitim konusunda çok sıkışmıştı. Collier, Toptal'a başvurarak eğitimi hızla tasarlamasına yardımcı olacak tasarımcıları ve diğer bazı yetenekleri buldu. Üstelik bu işin maliyeti normal uzmanlara kıyasla daha uygun oldu.

İş modeli inovasyonu. Dijital platformlar, şirketlere oluşturdukları değeri sunma anlamında da önemli bir fırsat veriyor. 2015'te Enel, Birleşmiş Milletler'in 2030 sürdürülebilirlik hedeflerini uygulamaya karar verdiğinde ve bunların etrafında yeni bir iş kurmayı düşündüğünde aralarında InnoCentive'in de olduğu bir dizi kitle kaynağı platformuna başvurdu. Bu yaklaşım şirkete platformun dünya üzerindeki 400 binden fazla uzmanına erişme imkanı sağladı.

Direnci Aşmak

Anketimizde özellikle C-seviye yöneticilerin gelecekte bu platformlara yönelmeyi öngördükleri ortaya çıktı. Bu yöneticilerin yarısı çekirdek işgücülerinin (tam zamanlı ve kalıcı çalışanlar) önümüzdeki dönemde daha da daralacağını ve özelleşen ihtiyaçlarına yönelik gitgide daha fazla sayıda işgücünü "kiralama", "ödünç alma" veya "paylaşma" yolu ile edineceklerini söyledi.

Peki o zaman neden çok az sayıda şirket bu platformlarla işbirliğini stratejik seviyede ele alabiliyor? Çünkü birçok şirketin sahip olduğu yapı ve süreçler onları dış tedarikçilerden uzak tutmak üzere tasarlanmış. Tıpkı akyuvarların vücudu patojenlerden koruması gibi... Şirketler, dijital platformlarla başarılı bir şekilde çalışmak istiyorsa bağışıklık sistemini



İNSAN
KAYNAKLARI

güçlendirici unsurlar gibi etki yapan yapılar ve süreçler oluşturmalı.

Bu, büyük bir değişim gerektirir ve birçok başkan yardımcısı ve yönetim kurulu üyesi bu tür bir değişimi kabullenmekte tereddüt eder. Onlar talep üzerine erişilen işgücünü şirketin stratejik çekirdeğine entegre etmek için yapıdaki birçok noktayı sorgulamak ve değiştirmek gerektiğinin farkındadır. Halihazırda dijital dönüşümle boğuşan bir yönetici için büyük ölçekli başka bir proje almak hiç de makul görünmeyebilir.

Ancak dijital dönüşüm yetenek dönüşümünü de gerektirir. Bu ikisi el ele gitmelidir. Anketimize katılanların yaklaşık üçte ikisi, “gelecekte ihtiyaç duyulacak dijital yetkinlikleri anlamının” son üç yılda en önemli önceliklerinden biri olduğunu söyledi. Teknoloji ve otomasyon geliştikçe işlerin doğası da değişiyor. Şirketler de bu işleri yapabilmek için yetenek bulma yaklaşımlarını değiştirmeli. Online yetenek platformları, bunu hızlı ve daha az çabayla yapmanın bir yolunu sunuyor.

Yetenek Dönüşümünü Kurgulamak

Talep üzerine erişilen işgücünü stratejik seviyede kullanmak için şirketlerin beş meydan okumayı yönetmeleri gerekir:

Kültürü yeniden şekillendirmek. Bir şirket çekirdek fonksiyonlarında serbest çalışanlara yer verme kararı aldığı anda bordrolu, tam zamanlı çalışanları bir tehdit hisseder. Bilgi paylaşmaktan imtina eder, dışarıdan gelenlerin değerlerini ve çalışma tarzlarını sorgular ve en kötüyü beklerler. NASA inovatif fikirler ortaya koymak için kitle kaynağı platformlarından yararlanmaya başladığında da bunlar oldu. Kurumdaki mühendisler işlerinin geleceğinden kaygı duydular ve profesyonel kimliklerini sorguladılar. Bir çalışanın dediği gibi, NASA’da kimse “Bir sorunumuz var ve nasıl çözeceğimizi bilemiyoruz. Yardım eder misiniz?” demez.

Genelde en büyük direnç yüksek yetenek platformlarına en uzak olan çalışanlardan gelir. Enel’in liderlik ekibinin üyeleri inovasyon için dışarıdan destek almaya karar verdiklerinde bunu yaşadı. Direnç sadece orta seviye yöneticilerden gelmedi, bu hareketin verdiği mesajdan rahatsız olan kıdemli yöneticiler de direndi. Serbest çalışanlara başvurmak bir zayıflık ifadesi midir? Bu, liderlerin işgücüne güvenmediğini mi gösterir? Şirket, dikkatli bir

yaklaşım ve kültürel bazı değişimlerle bu direnci kırdı. Enel, çalışanların bilinmeyenden korkmasına müsaade etmek yerine çalışanları, talep üzerine erişilen işgücünden nasıl fayda elde edebilecekleri yönünde eğitmeye başladı. Şirketin “innovability” üst yöneticisi [Enel’in inovasyon ve sürdürülebilirlik için kullandığı ifade] Ernesto Ciorra’ya göre ilk adım bordrolu çalışanların yetenek platformlarını güçlü birer yardımcı unsur olarak görmelerini sağlamaktan geçiyor. Ciorra, “Daha mütevazı olmalıyız” diyor ve bazen en iyi fikirlerin şirketin dışında olduğunu fark etmenin ne kadar değerli olduğunu vurguluyor.

Çalışan değer önermesini yeniden kurgulamak. Şirketler çalışanların yetenek platformlarından kişisel olarak nasıl faydalanabileceklerini onlara göstermeli. Bir risk sermayesi şirketi, Upwork ile çalışmaya başlarken bu şekilde hareket etti. Upwork’ün CEO’su Hayden Brown’a göre şirketin çalışanlarına verdiği mesaj şuydu: “Bu, size yardım etmek için yapılan bir şey. Bu sayede günlük işlerinizde yaptığımız birçok şeyi bırakabilir ve böylece daha gelişmiş işlere veya stratejik düşünmeye zaman ve kaynak ayırabilirsiniz.”

Ancak bordrolu ve gig çalışanları bir arada bulandıran ekiplerin sayısı arttıkça çalışma normlarının da değişmesi gerekiyor. Tam zamanlı çalışanların koç ve “bağlayıcı” rolleri üstlenmeleri ve dışarıdan gelen çalışma arkadaşlarına soru sormaları, dış partnerlerin ihtiyaç duyacağı bazı özel bilgileri temin etmeleri ve gig çalışanların kurumsal hafızaya erişimini mümkün kılmaları da önem kazanıyor. Bordrolu ve gig çalışanlar genelde uzaktan çalışan ve çeşitlilik gösteren ekiplerde bir arada verimli çalışmayı da öğrenmeli. Ekip arkadaşlarının sirkülasyonuna, yazılı olmayan ekip kurallarına ve gelişim sürecinin herkes tarafından izlenebilir kılınmasına önem vermeliler. Şirketler yöneticilerine dair prim sistemlerini, yönettikleri bordrolu çalışanlar bazında değil elde edilen sonuçlar bazında kurgulamalı. Bazı yetenek platformları kurumsal anlaşmalarla sağladıkları bazı özel araçlar geliştirdi bile. Bu araçlar şirketlerin bu tür dönüşümlerine de destek oluyor.

İş bileşenlere ayırarak yeniden organize etmek. Bir şirketin yetenek platformundan en fazla faydayı elde edemeyeceğini gösteren önemli sinyallerden biri de yaptığı işleri kolaylıkla dış kaynaklara aktarılacak biçimde küçük bileşenlere ayırıp ayırmadığıdır. Birçok şirket bu konuya odaklanmamıştır çünkü geleneksel iş yerlerinde yöneticiler görevlendirmeler yaparken bazı noktalarda belirsiz kalabilirler. Zira proje ekibinde herkesin oldukça sık etkileşim kuracağını, bu etkileşimler sırasında hedefleri netleştireceklerini ve gerekli düzenlemeleri yapacaklarını bilirler. Ancak şirketler yetenek platformlarını kullandıklarında çok daha detaylı bir ön tanımlama sunmaları gerekir. Enel, açık inovasyon yaklaşımını benimsediğinde bunun gerekliliğini net olarak gördü. Ciorra’nın dediği gibi: “Sadece ‘Yenilenebilir enerji işime



Şirketler yetenek platformlarından en fazla faydayı elde etmek için işi dış kaynaklara aktarılacak biçimde küçük bileşenlere ayırabilmeli. Yöneticiler muğlak kalmamalı.

yardımcı olacak bir şey istiyorum' diyemezsiniz." Aksine çok daha spesifik olmanız gerekir: "Z bağlamı içerisinde Y'yi gerçekleştirerek X'in tüketimini azaltmak istiyorum." Şirket ancak çalışanları bu netlikte yönergeler sağlamaya başladığında kitle kaynağından bekledikleri desteği alabildi.

Yetkinlikleri yeniden değerlendirmek. Şirketler, yetenek platformlarıyla stratejik biçimde etkileşimde olabilmek için becerilere bir portföy olarak yaklaşmalı. Elbette ki ilk adım ellerinde hangi yetkinliklerin olduğunu belirlemektir. Unilever, çalışanların belirli alanlardaki uzmanlıklarını belirlemelerine yardımcı hizmetler sunan bir şirket olan Degreed ile çalışıyor. Çalışanlar bilgi birikimleri ve gelecekte başarılı olmak için hangi yetkinliklere ihtiyaç duyduklarına dair farkındalıkları üzerinden ödüllendiriliyor. Şirket de bundan fayda sağlıyor zira şirketin hangi yetkinliklere sahip olduğunu ve bunların kimde olduğunu görebiliyor.

Bir şirket kendi içindeki yetkinlikleri belirledikten sonra ikinci adıma hazırlanabilir: İş içeriye ve dışarıya doğru biçimde bölerek verebilmek. Royal Dutch Shell, dijitalden ve hizmet alanındaki büyümeden ekstra gelir elde etmesi gerektiğini anladığında bu şekilde hareket etti. Shell halihazırda kullandığı bulut tabanlı bir platform olan Opportunity Hub'a başvurarak stratejik hedeflerine giden yolda nerelerde yetkinliklere sahip olduğunu ve nerelerde eksik kaldığını görebildi. Shell, bu alanlardaki projelere hızla başlamak için Catalant ile çalışma kararı aldı.

Kurumsal politikaları ve süreçleri yeniden kurgulamak. Collier, Prudential'ın binlerce eğitim sunumunu toparlamak için Toptal'dan yardım istediğinde bunu yapmanın ne kadar zor olduğuna bir kez daha şahit oldu. Yeni bir zihniyet ve çalışma biçimi elzemdi. Collier, "Serbest çalışanlara yönelik anlaşmalarımızı adapte etmek için ön inceleme, fikri mülkiyet hakları, teknoloji riski, rüşveti önleme ve hatta kara para aklama gibi konuları yeniden ele almak durumunda kaldık" diyor. Collier, ihtiyaç duyulan yetenekleri hemen edinebilmek için Toptal ile çalışmayı bir deney olarak konumlandırdı ve paydaşlardan buna bir şans vermelerini istedi. Bu yöntem işe yaradı. Prudential, bugün, platformla standart bir sözleşme ile çalışıyor ve Collier tasarım ve diğer uzmanlık gerektiren işlerde burayı kullanıyor.

Talep üzerine erişilen işgücünü kullanmak isteyen şirketlerin önündeki büyük zorluklardan biri de eski döneme ait düzenlemelere ve uygulamalara bağlı olmalarıdır. Örneğin

Unilever'de yaşanan sıkıntılardan biri de dijital platformlardaki serbest çalışanlara nasıl ödeme yapılacağıydı. Unilever'in yetenek ve öğrenme alanında eski yöneticilerinden biri olan Adfer Muzaffar, "Serbest çalışanlar platform üzerinden kredi kartıyla anında ödeme almaya alışmışlar. Ancak bizim ödeme süreçlerimiz ve vadelerimiz daha uzun ve kredi kartı ile ödeme şansımız yoktu. Kime ödeme yaptığımızı, ne için ödeme çıkardığımızı, işin kalite tanımını ve önerilen fiyatların yerel maliyetlerimize kıyasla daha uygun olup olmadığını kontrol etmemiz gerekiyordu. Yani iç süreçlerimizin ve mekanizmalarımızın bu yeni çalışma biçimini desteklemesi için bir çözüm bulmamız gerekiyordu" diyor.

YETENEK DÖNÜŞÜMÜ çoğu zaman görüldüğünden daha kolaydır. Bunun nedeni birçok şirkette halihazırda yetenek platformlarıyla çalışma tecrübesine sahip kişilerin olmasıdır. Bazı yöneticiler bunları düzenli veya durumsal biçimde kullanmıştır. Bu kişiler değerli bir yönlendirme sağlayabilir.

Ancak yeni iş modelleri inovasyonu sağlamak için gerekli olan ölçekte bir değişim oluşturmak adına şirketlerin online yetenek platformlarının nasıl değer sağlayacağını anlayacak bir lider konumlandırmaları önemlidir. Bu C seviyesinden biri olabilir. CTO, CMO, CFO veya CHRO'ların bunu başarıyla yapabildiğini gördük.

Günün sonunda unvanlar önemli değildir. Şirketlerinin stratejik pozisyonunu anlayan, talep üzerine erişilen işgücüyle etkileşime geçmenin devrimsel potansiyelinin farkında olan ve bu dönüşümü mümkün kılmak üzere kurumunda etki oluşturabilen liderlere gereksinim vardır. ☺



JOSEPH FULLER, Harvard Business School'da yönetim profesörü ve İşin Geleceğini Yönetme Projesi'nin eş bakanıdır. Ayrıca HBS'deki Çevik İşgücü Dönüşümünü Yönetmek başlıklı yönetici eğitimi programının da eş direktörüdür. **MANJARI RAMAN**, Harvard Business School'daki ABD'nin Rekabetçiliği Projesi'nin ve İşin Geleceğini Yönetme Projesi'nin direktörü ve kıdemli araştırmacıdır. **ALLISON BAILEY**, Boston Consulting Group'da yönetici direktör ve kıdemli ortaktır. Ayrıca BCG'nin İnsan ve Organizasyon biriminin de küresel lideridir. **NITHYA VADUGANATHAN**, Boston Consulting Group'un yönetici direktörü ve ortağıdır. Ayrıca BCG'nin İşin Geleceği inisiyatifinde uzmandır. Bu makalede adı geçen bazı şirketler BCG'nin müşterileridir.