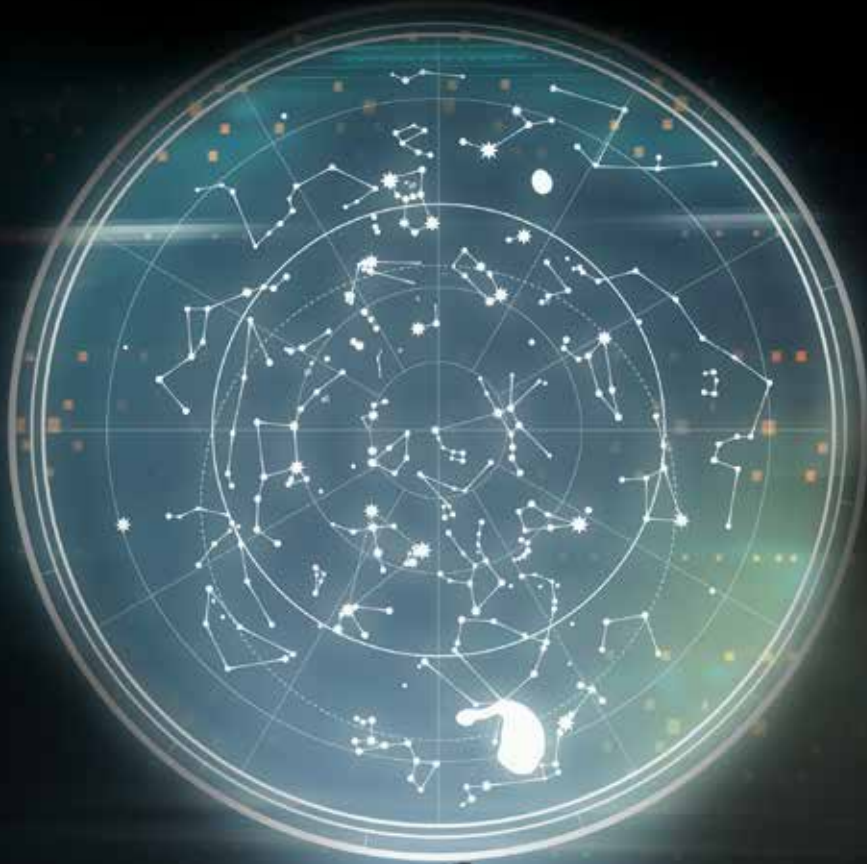


Deloitte.

COVID-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız?

İşin geleceğini dayanıklılık ve esneklik temeli üzerine kurmak

Temmuz 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

İçindekiler

- ▶ **Bölüm 1: İş**
 - Komuta Merkezi
 - İşin Tasarımı ve İş Yapı Şeklimiz
 - Seyahat
 - Yazılım ve Donanım
 - İşgücü Analitiği
- ▶ **Bölüm 2: İşgücü**
 - Senaryo Planlama ve Alternatif İşgücü Stratejileri
 - Çalışanlara Sunulan Haklar, İmkanlar ve Faydalar
 - İşgücü (Çalışan) Deneyimi
 - Liderlik
 - İK - Yetenek Süreçleri
- ▶ **Bölüm 3: İşyeri**
 - Ofislere Dönüş
 - Kalıcı Olarak Uzaktan Çalışmaya Geçiş
- ▶ **Bölüm 4: Size Nasıl Destek Olabiliriz**

Değerli Meslektaşımız,

Bugün her yöneticinin ve insan kaynakları alanında kariyer yapan profesyonelin gündemindeki en temel sorulardan biri **“Bundan sonra çalışma hayatının nasıl bir evrim geçireceği ve buradan hareketle kurumlarını geleceğe nasıl hazırlayacakları”**. Belki de onlarca yıla sığacak gelişmeler, birkaç ayda gerçekleşiverdi. Kendimizi bir anda “Yapabilir miyiz?”, “Yapmalı mıyız?”, “Nasıl yapsak?” dediğimiz birçok şeyi yaparken bulduk. COVID_19 ile başlayan bu benzersiz dönemi, Deloitte olarak şirketler için üç ana evrede ele almaktayız:

1. YANIT VERME
2. İYİLEŞME
3. GELİŞME

Aslında bu bir nevi, reaksiyondan aksiyona uzanan bir yolculuk ve içinden geçtiğimiz bu deneysel dönemde tüm Dünya, tüm iş hayatı adeta koca bir laboratuvara dönüşürken, bizler de denekler haline geldik. Bununla birlikte liderler olarak tüm bu süreçten önemli dersler çıkardık ve bir şeyden eminiz: Sebebi ister salgın, ister başka bir şey olsun; kontrolümüz dışında gerçekleşecek bir olağanüstü değişimin etkileri karşısında çok daha hazırlıklı olmak hedefimiz.

Kuşkusuz bu salgından her şirket kendi gerçeklerinin şekillendirdiği sınırlar içerisinde etkilendi. “İşin Geleceği” konusunda kafa yormuş, İşin Geleceğini şekillendiren üç ana başlık olan İş, İşgücü ve İş Yeri ile ilgili belirli inisiyatifleri daha önceden hayata geçirmiş şirketler, bazı başka alanlarda dezavantajlı bile olsalar iş sürekliliğinde ve COVID_19’un yarattığı olumsuz koşulları yönetmede görece daha başarılı oldular. Bu kurumlar, işin geleceğini sanal kaynaklar, teknoloji ve yeni davranış kalıpları ile destekleyen şirketlerdi ve iş denildiğinde gittiğimiz bir fiziki mekanı değil; yaptığımız şeyi kast ediyorlardı.

Biz Deloitte global organizasyonu olarak, Dünya’nın neredeyse her köşesine yayılmış ofislerimizde ve on binlerce müşterimizde, salgının ilk gününden itibaren COVID_19 gerçeği ile karşı karşıya kaldık ve bu süreçte hızla aksiyonlarımızı aldık. Örneğin sadece salgının çıkış noktası olan Çin’de bile 21 farklı ofisimizde 13.000 çalışmamız mevcut. Deloitte Türkiye olarak da gelişmeleri çok dikkatle takip ettik ve bizden önce vakaların yoğunlaştığı ülkelerdeki ofislerimizin deneyimlerinden faydalandık. Geride kalan 3 aylık dönemde sadece global araştırma ve yayınlarımızla sınırlı kalmayıp, COVID_19’u adresleyen Türkiye’ye özel bir çok rapor hazırladık ve iş dünyası ile paylaştık. Bunların önemli bir kısmı İnsan Kaynakları – Yetenek Yönetimi – Çalışma Hayatı ve İşin Geleceği başlıklarının salgından nasıl etkilendiği, bundan sonra nasıl etkilenebileceği ile ilgiliydi.

Bu dönemde Dünya’da en fazla okunan, en çok referans gösterilip alıntı yapılan, en geniş katılımcılı ve en uzun süredir aralıksız devam eden İK araştırması olan “Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri Araştırması 2020”yi yayınladık. Raporumuzun onuncu senesini böylelikle tamamlarken, 2011’in başından beri bu raporlarda ve aslında diğer birçok fikir liderliği çalışmamızda yer verdiğimiz birçok trendin ne kadar önemli olduğunu COVID_19 vesilesi ile deneyimleyerek öğrenmiş olduk. Dünya’nın en büyük profesyonel hizmetler ve insan kaynakları danışmanlığı firması olarak bundan sonrası için “İşin Geleceği”ne sizleri hazırlamak adına Türkiye’de de yanınızda olacağız. İlk adım olarak sizlerle paylaşmış olduğumuz bu kapsamlı çalışma ile, 2020’de birlikte geride bıraktığımız yakın geçmişin bir muhasebesini yapıyor ve ilerisi için çalışma hayatına temas eden kritik alanlarda atılabilecek adımlara ışık tutuyoruz.

Saygılarımızla,



Cem Sezgin

Ortak

İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

csezgin@deloitte.com

İş: Eskiden alışık olduğumuz şekilde çalışmaya devam mı edeceğiz; yoksa yeni iş yapış şekilleri mi benimseyeceğiz?

Komuta Merkezi

Bu belirsizlik döneminde şirketlerin en ön plana çıkan yetkinliklerinden biri karar alma becerileri oldu. Burada önemli olan, işgücünü ilgilendiren birbirinden zor kararları belirli dengeleri göz önünde bulundurarak alabilmektir. Neydi bu hassas dengeler?

- Hem doğru, hem de hızlı ama panik olmadan karar almak
- Kısa vadeli kararların uzun vadeli sonuçlarını öngörebilmek
- Birbirini ilgilendirebilecek kararları, resmin bütünü düşünerek almak
- Sağlığı ve finansal sürdürülebilirliği aynı anda gözetmek
- İş modeli ve iş yapış şekillerimizde çevik olmak
- Hissedar – müşteri – tedarikçi – çalışan – iş ortakları – taşeron – kamu, ekosistemdeki tüm iç ve dış paydaşlara olan etkileri paralelde değerlendirmek
- Hukuksal çerçeve içinde oyun alanı sınırlarında kalabilmek

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde kararları verirken bu dengeleri tutturmakta zorlanan firmalar oldu. Her şey çok hızlı ve şiddetli geliştiği için hazırlıksız yakalandık. Çokuluslu firmaların Türkiye’deki şirketleri, yurtdışında önemli yatırımları olan veya ağırlıklı olarak ihracat yapan firmalarımız sinyalleri daha önden almış oldular. Çokuluslu şirketler krizi farklı pazarlarda “önden yaşadıkları” için başka ülkelerdeki aksiyonları hemen Türkiye’ye yansıttılar. Krizi yönetmek için komiteler, çalışma grupları kuruldu.

O dönem ülkemizde şirket içerisinde işgücünü en çok ilgilendiren kararlar şu dört başlık altında şekillendi:

1. Şirket içerisinde ve dışında çalışan sağlığı ile hijyene dönük tedbir, kural ve uygulamalar
2. Kısmen veya tamamen uzaktan çalışmaya yönelik düzenlemeler
3. Devletin iş kanununa yönelik getirdiği açıklamalar ve kısıtlar
4. Farklı varsayımlara göre oluşturulan kısa ve orta vadeli iş senaryoları

Dolayısıyla bir anda evde donanım, yazılım-platform ve bağlantı ihtiyaçları, siber güvenlik, kısa çalışma ödeneği, ücretli / ücretsiz izinler ön plana çıkan başlıklar oldu.

Bir yandan da, doğrudan çalışan ile ilgili olmasa bile; sonuçları çalışanları önemli ölçüde etkileyen verimlilik odaklı kararlar alındı. Özellikle kira vb. sabit giderlerin azaltılması için pazarlıklar, yatırımların durdurulması veya ötelenmesi, sabit olmayan gider kalemlerinin önemli düzeyde kısılması, nakit akışına yönelik aksiyonlar alınması her kriz döneminde olduğu gibi çabuk aksiyon alınan alanlardı.

“İYİLEŞME” döneminde ise, her ne kadar halen büyük bir belirsizlik önümüzde duruyor olsa da, geride bıraktığımız iki – iki buçuk aylık bir deneyim ve bu kısa sürecin bize öğrettikleri, kurumlar olarak mevcut psikolojiye sağladığımız uyum, bu kısa sürede farklı firmaları gözlemleyerek edindiğimiz bilgiler, bir an önce eski performanslarımızı yakalamaya olan açlığımız ve tabii ki hepsinden de önemlisi Dünya’daki, yani dış pazarlarımızdaki ve ülkemizdeki, yani iç pazarımızdaki genel normalleşme eğilimi şirketleri motive etti.

Bu dönem halen devam ediyor ve kuşkusuz karar alma konusunda en ön plana çıkan başlıklar şunlar:

1. İşgücünün kısa ve orta vadede yeniden şekillendirilmesi
2. Ofise- işyerine dönüş

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” döneminde ise şirketleri ve onların karar alma yani komuta merkezindeki liderleri ile yöneticilerini yeni sorular ve aksiyonlar bekliyor. Bunları özetlersek:

- Çok katmanlı / hiyerarşik, aşırı karmaşık matris ve fazlasıyla dağıtık / yatay organizasyon yapılarını terk edip; çevik ve yalın organizasyon yapılarına geçmek
- Geleneksel ve statik karar matrisleri yerine, senaryo bazlı dinamik karar alma mekanizmaları oluşturmak
- İK Politikaları ve Acil Durum Protokollerini güncellemek
- Kriz masalarını / komitelerini, dönemsel değil sürekli işleyebilen yapılar haline getirmek
- Yetkilendirme, eskalasyon ve delegasyon yaklaşım, politika ve uygulamalarımızı en baştan kurgulamak
- İlerisi için daha hazırlıklı olabilmek, daha iyi tahminler oluşturabilmek adına büyük veri, analitik ve teknolojiye nasıl faydalanacağımızı masaya yatırmak
- Uzaktan çalışma, alternatif işgücü modelleri gibi inisiyatifler ile değişecek yeni iş yapış şekillerimizde karar alma süreçlerimizi destekleyecek sistem altyapılarını hayata geçirmek

İşin Tasarımı ve İş Yapı Şeklimiz

Yaptığımız işlerle ilgili değişim iki şekilde olabilir: Ya her zaman yaptığımız işleri daha farklı şekilde yapmak, ya da hiç yapmadığımız farklı işler yapmaya başlamak. COVID_19'un ilk dönemine bu değişimleri bolca sığdırdık ve ağırlıklı olarak ilkini, bir miktar da ikincisini deneyimlemiş olduk. İş yapış şekillerimiz bariz bir şekilde değişiyor olsa bile, eksik olduğumuz bir nokta var: Bu değişikliğin etkilerini, olumlu – olumsuz yansımalarını tam olarak ölçemiyoruz. Bunun altında yatan temel sebep; geldiğimiz noktadaki tabloyu, geçmişle kıyaslayabilmek adına elimizde yeteri kadar “anamlı” ve karşılaştırılabilir veri bulunmaması. Örneğin işgücü verimliliği ölçümleri bizi ne derece doğru yönlendirebilir? Özellikle beyaz yaka söz konusu olduğunda... Yaptığımız işlerin süresi, karşılaşılan hatalar, harcanan zaman, bir işin kaç turda tamamlandığı, elde edilen çıktıların / sonuçların kalitesi, artık yapmayı bıraktığımız veya yeni yapmaya başladığımız aktiviteler, teknolojinin nasıl ve ne kadar bir etkisi olduğu hakkında ne kadar netiz? Bu süreç boyunca ne dersler aldık? Kurum olarak bu konularda bize ışık tutabilecek analitik yetkinliklere sahip miyiz? İş yapış şeklimizi etkileyen dijital faktörlerin dışında psikolojik faktörler ne alemde? Örneğin halen Pazartesi sendromu yaşıyor mu? Cuma günleri insanlar daha mı enerjik? Haftasonu yasakları kalktıktan sonra da, hafta içi çalışmayı özlüyor muyuz?

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde iş yapış şekillerimiz hem evden çalışma modeline geçen, hem de aldıkları hijyen tedbirleri ve izin vb. uygulamaları nedeniyle fiziken şirket yerleşkelerinde çalışmaya devam eden firmalarımız için radikal ve hızlı bir biçimde değişti. Türk şirketlerinin oldukça çevik davrandıklarını söylersek yanlış olmayız. Öte yandan verimlilik ve motivasyon konularında ciddi soru işaretleri oluştu. Çünkü neredeyse herkes eskisine göre daha çok çalışmaktan şikayet ediyor. Bu dönemde daha çok olmasa bile daha anlamsız bir şekilde çalıştığımızı gözlemledik.

Doğru düzgün yemek bile yiyemeden bir görüntülü toplantıdan diğerine koşan, geceleri – hafta sonları fazla mesai yapan kişilerin sayısı o kadar çok ki. Üstelik trafik, ofis sohbetleri gibi zaman kayıpları yaratacak faktörlerin artık olmamasına rağmen. Ancak düz bir matematikle bakarsak, birçok sektör ve iş alanında aslında eskisinden daha az çıktı üretiyoruz. Peki neden? Bunun üç farklı sebebi olabilir:

1. Yeni çalışma şekilleri ile birlikte, eskiden yapmadığımız bazı yeni aktiviteler yapıyoruz. Ek kontroller ve gözden geçirmeler, iletişimi sıkı tutmak adına yaptıklarımız bunların başında geliyor.
2. Kriz dönemine özel aktiviteler çok zamanımızı alıyor. Özellikle karar almak, riskleri ölçüp biçmek, karşılaşılan salgın kaynaklı-dolayısıyla aşına olmadığımız problemleri çözmek.
3. Varsayım: Belki de eskisine nazaran çok daha verimsiz çalışıyoruz...

Açıkçası bizim gözlemimiz, firmalarımız için bu olasılıklardan üçünün de geçerli olduğu. Sadece, firmadan firmaya üçünün toplam resim içindeki ağırlığı değişiyor. Bir diğer tespitimiz ise, “İYİLEŞME” döneminde bu üçü arasındaki dengelerin değişmeye başladığı. Çünkü daha fazla pratiğimiz oluştu, elimizde yavaş yavaş da olsa veriler birikmeye başladı, belirli karar mekanizmalarını artık oturttuk, yeni çalışma şekillerine uyum sağladık, en azından temel teknolojik altyapı eksiklerimizi giderdik ve mental olarak evrildik.

Bu konu ilginizi çektiyse, daha detaylı bilgi için: [“İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak”](#) isimli raporumuzu inceleyebilirsiniz.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” döneminde ise şirketleri işlerini yeniden tasarlama ve iş yapış şekillerinde geçici değil köklü değişiklikler yapma adına sorular ve aksiyonlar bekliyor. Yeni iş yapış şekilleri demek, eskiden yaptığımız işleri sadece sanal platformlara aynı şekilde taşımak anlamına gelmiyor; gelmemeli. Örneğin:

- Sanal platformlarda delegasyon, eskalasyon, kontrol, geri bildirim, güncelleme, karar alma süreçleri gelecekte nasıl olmalı?

- Küçük toplantıları organize etmekte pek zorlanmadık sayılır ama daha kalabalık toplantıları nasıl daha iyi yönetebiliriz?
- Daha az sayıda, daha kısa, daha az katılımcılı sanal toplantı yapmayı nasıl başarabiliriz?
- İçeride alışmış olsak da, dış partilerle etkileşimlerimiz aynı verim ve kalitede yürüyor mu? Bunu nasıl iyileştirebiliriz?
- Ekip dinamikleri bu dönemde nasıl etkilendi? Özellikle farklı fonksiyonlardan çalışanların bir araya geldiği ekiplerdeki performans ve uyumu arttırmanın formülü nedir?
- Halihazırda silo kültüründen sıyrılmakta zorlanan ve fonksiyonlar arası işbirliğine mesafeli bazı yöneticileri, “izleyebilme ve kontrol edebilme”nin daha da hassaslaştığı bir iş yapış şeklinde farklı davranmaya nasıl yönlendirebiliriz?
- Güven, psikolojik olarak iyi hissetme, iletişim, birbirimizden etkilenme ekiplerde nasıl bir rol oynuyor? İşin bu boyutunu nasıl yönetmeliyiz?

İşte bu sorulara yanıt aramalı ve aşağıdaki adımları atmalıyız:

- İş yapış şekillerimiz ve şirket içinde işbirliği modellerimizin nasıl değiştiğini detaylı şekilde analiz etmek; sonuçları düzenli olarak ölçmek
- Teknoloji ve otomasyonla ilgili kazanım sağlayabileceğimiz alanları detaylandırmak, ancak bunu yaparken işgücümüzle nasıl uyumlu hale getireceğimizi irdelemek
- Eski iş yapış şekillerimizdeki süreçlerimizi yeni iş yapış şekillerimize göre güncellemek
- Tüm bunları ele alırken, konunun psikolojik boyutunu da dikkate almak; müşteri memnuniyeti – çalışan deneyimi – verimlilik – motivasyon – odaklanma arasında bir denge kurmak

Seyahat

Seyahat konusu, çalışma hayatının belki de COVID_19'dan en fazla etkilenen parçası oldu. Salgınla birlikte seyahat konusunda aslında şirketlere pek de fazla oyun alanı bırakılmadı diyebiliriz. Uluslararası, şehirlerarası, hatta şehir için mobilitayı şekillendiren, daha doğrusu büyük ölçüde kısıtlayan kararları zaten hükümetler seri bir şekilde aldılar. Şirketlere de bu kararlara uymaktan başka bir seçenek kalmadı. Dünyayı dolaşan, ömürleri havaalanlarında, uçaklarda, otellerde, farklı şehirlerde geçen profesyoneller; bir anda evden bile çıkamaz hale geldiler.

Seyahati sadece şirket bakış açısı ile işin doğası gereği kurumların yerine getirdiği bir görev olarak algılamamalıyız. Burada çalışanın sesine de kulak vermek önemli. Üstelik bu konuda herkesten farklı bir ses çıkıyor. "Benim bu işi, bu şirketi seçmemin sebebi seyahat etmek" diyenlerin ve bunu toplam çalışan deneyiminin ayrılmaz ve önemli bir parçası haline getirenlerin sayısı az değil. Benzer bir şekilde, son dönemde "ben sağlığım için endişeleniyorum, seyahat istemiyorum" diyenlerin oranını da azımsayamayız.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"YANIT VERME" evresinde şirketler oldukça hızlı davranmak zorunda kaldılar. Zaten seyahat ihtiyacını doğuran birçok faktör, geçici bir süre için de olsa, kendiliğinden ortadan kalktı. Halen devam eden ihtiyaçları ise sanal platformlar üzerinden karşılayabilmek önceliğimiz oldu. İş seyahatleri ile ilgili bu süreçte gündemi belirleyen başlıklar şunlardı:

1. Devlet nezdinde getirilen her türlü seyahat kısıtlamalarına uyum sağlamak
2. Devlet serbest bırakmış olsa bile bazı ek kural ve kısıtlamalar getirmek
3. Çalışanlarımızın (hatta birlikte yaşadıkları yakınlarının) yakın zamandaki seyahat tarihçelerini sıkı takip etmek ve karantina uygulamak
4. Kemer sıkma politikaları sebebi ile seyahat masraflarını kısmak

"İYİLEŞME" döneminde ise, yasal kısıtlamaların adım adım ortadan kalması ile uyumlu bir şekilde; artan ama kontrollü bir seyahat ve ulaşım gözlemlemekteyiz. Eskisi gibi olmasa da, bir hareketlilik olduğu da gerçek.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

"GELİŞME" evresi yaklaştıkça, tam olarak zamanlamasını ve boyutunu öngöremesek bile gerçekleşeceğini hiçbirimizin şüphe duymadığı bir durumu merkeze alarak düşünmeli ve planlarımızı yapmalıyız. "Seyahat en azından yakın bir geleceği kapsayan zaman diliminde eskisi gibi ol-ma-ya-cak!" O halde, bu gerçek tüm çıplaklığı ile gözümüzün önündeyken, kurumsal açıdan hangi alanlarda harekete geçmeliyiz?

- Seyahat politikalarımızı ve protokollerimizi en baştan tasarlamak; bunu yaparken maliyetleri, zaman yönetimini, tüm paydaşların sağlığını, sosyal şirket bakışı ile ekolojik faktörleri, müşteri ve çalışan beklentilerini göz önünde bulundurmamak
- İleride oluşabilecek yeni yasal seyahat kısıtlamalarına yönelik çevik aksiyonlar alabilmek adına alternatifler yaratmak
- Seyahat ihtiyaçlarımızı tekrar masaya yatırmak; bunu yaparken daha önce katıldığımız tüm fuarlara, kongre, eğitim / seminer, etkinlik, müşteri toplantıları ve tedarikçi - taşeron ziyaretlerine eskiden olduğu gibi katılmamızın ne kadar gerekli olup olmadığını sorgulamak
- Daha az kişi ile, daha kısa ve sadece en kritik seyahatleri gerçekleştirmek, rasyonelleştirme ve önceliklendirme yapmak
- Bir alternatif olarak sanal iş yapış şekillerinin seyahate kıyasla avantaj ve dezavantajlarını konular özelinde değerlendirmek
- Risk Yönetimi politikaları ile seyahat politikaları ve protokolleri arasındaki bağ ve etkileşimi güçlendirmek; özellikle İK ve Risk Yönetimi birimleri arasında çok sıkı bir işbirliği tesis etmek



Yazılım ve Donanım

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde özellikle evden çalışmaya geçiş yapan şirketlerde birincil öncelik çalışanların kendi aralarında ve tabii ki dış paydaşları ile fiziki ortamda yaşanan iletişime en yakın kalitede iletişimi sanal platformlarda en hızlı şekilde yakalamasını sağlamak oldu. Bu dönemde eskiden hem ses, hem görüntü özellikleri olmasına rağmen tercihen sesli olarak faydalanılan platformların görüntülü şekilde kullanılması ilk dikkatimizi çeken davranıştı. Zoom, Skype, Microsoft Teams başta olmak üzere Türkiye’de birçok ürün hayatımızın ayrılmaz birer parçası haline dönüştü. Ayrıca ofislerde elimizin altında olmasına alışık olduğumuz yazıcı, fotokopi, tarama (scan), büyük ekran - monitör gibi cihazların ne kadar önemli olduğunu gördük. Kablosuz internet ve VPN bağlantısındaki aksaklıkların yaşam kalitemizi ne derece olumsuz etkileyebileceğine tanık olduk. İşte bu sebeplerle diğer tüm alanlarda yatırım denildiğinde frene basan şirketler, teknoloji konusunda harcama yapmaktan çekinmediler. Bu süreçte teknoloji boyutundan bakıldığında şu zorluklarla karşılaştık:

- Neredeyse her şey sanal ortama taşındığında mahremiyet ve bilgi güvenliği her zaman olduğundan daha fazla tehlikeye girdi; şirketler hızla siber güvenlik konusunda adımlar attılar.
- Evlerdeki donanım ve bağlantı kaynaklı eksikler yüzünden sanal toplantıların kalitesinde sorunlar yaşandı.
- Eğer kurum dışı bir taraf ile iletişime geçiyorsak ve karşı tarafın kullandığı araç - platform farklı ise onların platformlarını da kullanmak zorunda kaldık. Tek platform prensibi neredeyse imkansız hale geldi.
- Çalışanlarımızın hepsi kullandıkları araçların fonksiyonlilerine hakim olmadıkları için bazı toplantılar beklendiği kadar verimli, keyifli ve kaliteli gerçekleşmedi.

“İYİLEŞME” dönemine ise, siber güvenlik önlemleri alınmış şekilde girdik. Çalışanlar kullandıkları platformların adeta kurdu haline geldiler. Şirketler çalışanlarına evdeki donanım ve bağlantı ihtiyaçları ile ilgili destek sağladılar. Nitekim uzaktan çalışma konulu COVID_19’un Türkiye’deki ilk vakasının ardından geçen ilk iki haftada gerçekleştirmiş olduğumuz ve yaklaşık 350 kişinin katıldığı araştırmamıza göre; “Evden çalışma uygulamasına yeteri kadar hızlı geçiş yaptığınızı düşünüyor musunuz?” sorusuna katılımcılarımızın dörtte üçü “Evet” yanıtı verirken; “Evden / uzaktan çalışmaya geçişte şirketler neden zorlanıyorlar?” sorusuna verilen yanıtlar arasında %17 ile “Teknoloji Altyapısı” dört seçenek arasında en az oy alan başlık olmuştur. Görünen o ki, bu alanda fena bir sınav vermiyoruz. Şu anda daha çok merak edilen bu başlangıcın bizi nereye götüreceği ve şirketlerin bu yolculukta nelere ihtiyaç duyacağı.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” evresi yaklaştıkça, yeni iş yapış şekillerinin ne kadar değişeceği, bugün benimsediğimiz bazı yaklaşımların ne derece kalıcı olacağı ve yaygınlaşıp yaygınlaşmayacağı ilerisi için belirleyici olacak. Kuşkusuz teknolojiyi burada başrolde izleyeceğiz. Bizim Deloitte Türkiye olarak “sahadan” aldığımız ilk izlenimler, salgından bağımsız olarak mevcut eğilimin devam edeceği yönünde. O halde şimdiden harekete geçmekte fayda var. Neler mi yapmalıyız:

- Sadece bugün değil, ileride de uzaktan çalışmayı destekleyecek bir yazılım ve donanım altyapısı sağlamak adına gerekli yatırımları yapmak
- Söz konusu yatırımları gerçekleştirirken; fonksiyonel yeterlilik, kesintisiz bağlantı, kapasite, hız, ses ve görüntü kalitesi ve siber güvenlik konularını göz önünde bulundurmak

- Bilgi Teknolojileri fonksiyonumuzun ve bu alanda destek aldığımız üçüncü partilerin yardım masası başta olmak üzere görev tanımlarını, yetkinliklerini ve iş yapış şekillerini bu doğrultuda güncellemek
- Müşterileriniz, tedarikçilerimiz, iş ortaklarınız ve birlikte iş yaptığımız diğer paydaşların teknolojik platformları ile kendi altyapılarımızı gerekli temas noktalarında yeni iş yapış şekillerine uygun şekilde uyumlu hale getirmek
- Eskiden dizüstü kullanmayan çalışanlara artık dizüstü bilgisayar; yazıcı-tarayıcı-monitör dağıtmak; maliyet ve bütçe (OPEX-CAPEX) hesaplamalarını da gözetecek; bu seçenekleri değerlendirmek



İşgücü Analitiği

Çalışma hayatının her alanında olduğu gibi, insan kaynakları ve yetenek yönetiminde de 2010'lu yılların yükselen yıldızlarından biri Büyük Veri ve Analitik idi. İşgücümüzü daha iyi tanımak ve anlamak, geçmişe dönük sağlıklı değerlendirmeler ve geleceğe dönük başarılı tahminler yapabilmek adına işgücü analitiğini etkin bir şekilde kullanmak şirketler için bir öncelik haline gelmişti. COVID_19 dönemi, bizlere çalışanlarımız hakkında alışıldık verileri, alışılmadık biçimde elde etmeye ve hiç başvurmadığımız yepyeni bilgileri analiz etmeye ihtiyaç duyduğumuz yepyeni bir sayfa açtı. Öncelikle bizi eskiye kıyasla daha dağınık bir işgücü bekliyor. Çalışanlarımız zaten ofis, fabrika, ortak hizmet merkezi, çağrı merkezi, uzmanlık merkezi, depo, mağaza, temsilcilik, taşeronun yerleşkeleri gibi farklı lokasyonlara dağılmıştı. Ayrıca sahada mobil gezenler ve bugünkü düzeylerde olmasa bile uzaktan çalışanlar mevcuttu. Bundan böyle, alternatif işgücünün toplam işgücümüz içinde ağırlığının artması ve uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması ile durum daha karmaşık bir hal alabilir. Bunun sonucunda ise, çalışanlarımızla ve işgücümüzle ilgili analitik çalışmaları besleyecek verileri toplamak iyiden iyiye zorlu bir süreç dönüşebilir.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"YANIT VERME" evresinde, kurumlar gemiyi yüzdürmeye odaklandılar ve o sırada gemi su alıyor mu, ne kadar hızlı gidiyor, yolcular mutlu mu, değil mi gibi konuları bir süreliğine göz ardı ettiler. Bu özel dönemde, çalışanlar ve çalışma hayatına dair gene bu döneme özel veriler oluştu. Bunların bir kısmı muhtemelen ne geçmişle, ne de gelecekle karşılaştığımızda çok fazla anlamlı olmayacak bazı verilerdi. Az da olsa bir kısmı ise nelerin, ne yönde değiştiği hakkında bizlere değerli ipuçları sunuyordu. Çoğu alanda ise sağlıklı değerlendirmeler yapmamıza olanak sağlayacak veriler henüz oluşmamıştı.

Bizim için karanlıkta kalmamak adına işgücümüzle ilgili minimumda bilmemiz gerekenler şunlardı:

1. Çalışanlarımızın, ne kadar verimli çalıştıkları, hangi alanlarda başarılı / başarısız oldukları, ortaya koydukları performans ve performanslarındaki olumlu / olumsuz değişimlerin altında yatan sebepler
2. Çalışanlarımızın deneyimlerinin, mutluluk ve acı noktalarının, motivasyonlarının, kuruma olan bağlılıklarının ne düzeyde olduğu ve ne yönde değiştiği; söz konusu değişiklikleri tetikleyen faktörler
3. Çalışanlarımızın bedensel – ruhsal – psikolojik sağlık ve zindeliklerinin nasıl bir seyir izlediği, her bir çalışanın kendi sağlığı ve iş arkadaşlarının sağlığı ve zindeliği açısından yarattığı riskler
4. Farklı çalışma modellerinin (fiziken yerleşkede / uzaktan), farklı işgücü modellerinin (bordrolu / kitle kaynak-danışman-dış kaynak-taşeron) ve farklı otomasyon seviyelerinin (tamamen çalışanlarca yürütülen / kısmen – tamamen otomasyona geçmiş) verimlilik, performans, sağlık ve hukuk açısından etkileri
5. İşgücümüzle ilgili detay maliyet analizleri ve geleceğe dönük farklı senaryolara dayandırılmış tahminler

"İYİLEŞME" döneminde, şirketimize dair elimizde oluşmuş verileri, farklı şirketlere ilişkin benzer bilgileri, genel istatistikleri, gerçekleştirilen anketlerin sonuçlarını ve trendleri dikkate alarak; tüm bu belirsizliğe rağmen bir takım anlamlı sonuçlar elde etmeye başladık. Burada içgörü ve öngörü her zamanki gibi kritik rol oynayacağı için, daha önce takip etmediğimiz ve ölçmediğimiz bazı verileri hemen radarımıza aldık.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

"GELİŞME" evresi yaklaştıkça, sürekli değişen çalışma hayatı koşullarının işgücü üzerindeki etkilerini hızlı ve pratik bir biçimde ölçme ve tahmin etmede elimizi kuvvetlendirecek araçlara ihtiyacımız artacak.

Örneğin çalışanların içinde buldukları durumu anlayabilmek adına faydalanılan ÇBA'lar, arada bir gerçekleştirilen deneyim projeleri, daha sık olsa bile yapılan nabız yoklamaları tek başlarına, hatta hepsi bir arada yeterli olmayacak. İşin, işgücünün ve iş yerinin; yani işin geleceğini oluşturan üç bileşenin yaşayacağı keskin değişimler, bunu yapmamızı bir yandan böylesine karmaşık bir resmin doğası nedeniyle zorlaştırırken; bir yandan da teknolojinin sunduğu nimetler sayesinde kolaylaştıracak. Teknolojiden faydalanırken karımıza bazen engeller çıkacak. Örneğin bazı çalışan bilgilerine erişebilmek adına giyilebilir teknolojileri devreye almak istediğimizde etik ve kişisel bilgilerin mahremiyeti gündeme gelecek. Bir yandan da, bu kadar fazla veriye ulaşmak ne kadar iyi sorgulayacağız ve adeta bir çalışan verisi tsunamisi ile mücadele edeceğiz. Ama ne olursa olsun, ne yaparsak yapalım; bundan böyle veriye dayalı öngörü ve iç görü daha fazla önem kazanacak. Geleceğe hazır olmak adına şimdiden yapılması gerekenler şunlar:

- İşgücümüzü oluşturan bordrolu / bordrosuz, yerinde / uzaktan çalışan, karbon (insan) / dijital (makina) fark etmeksizin her unsurun mümkün ve anlamlı olduğu düzeyde performansını, motivasyonunu ve sağlığını daha yakın ve gerçek zamanlı takip etmek
- Bunu gerçekleştirebilmek adına organizasyon, ekip, sistem, araç ve kültüre gerekli yatırımları yapmak
- Başta Türkiye'deki Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (ve faaliyetlerimizin olduğu diğer ülkelerdeki benzer kanunlar) ve ayrıca Etik ile Çalışan Deneyimi olmak üzere üç alanda karımıza çıkabilecek bazı kısıt ve engelleri dikkate alarak ilerlemek
- Elde ettiğimiz bunca işgücü verisinden nasıl anlamlı sonuçlar çıkarabileceğimizi ve bunlardan nasıl faydalanabileceğimizi önden belirlemek; işgücü stratejimizi, İK politika ve uygulamalarımızı besleyecek şekilde ilerlemek

İşgücü: Kriz sonrası kapasite, yetkinlik ve maliyetler işgücünün tasarısını nasıl şekillendirecek?

Senaryo Planlama ve Alternatif İşgücü Stratejileri

İşgücü adına her yönetim kendine öncelikle şu iki soruyu sorar: Çalışan sayımız olması gereken sayıda mı? Doğru yetkinliklerde kişilerle mi çalışıyoruz? Bu sorulardan öncelikle hangisinin sorulduğu firmaya veya döneme göre değişebilir ama bu önceliklendirme bile bize epeyce ipucu vermektedir. Mesela kriz dönemlerinde nitelik değil nicelik ön plana çıkar. Nitekim içinden geçtiğimiz salgın döneminde de firmalarımızın büyük kısmı böyle bir refleks ortaya koydu. Muhtemelen ilkinin hesaplamak daha kolay olduğundan... Aslında sektör dinamiği gereği mevsimsel – dönemseldalgalanmalara açık şirketlerimiz ve hem bir hayli kriz, hem de ani büyüme pratiğimiz olduğu için Türk firmalarının çoğu işgücünün sayısal kısmına yönelik aksiyonlar konusunda antrenmanlı. Yetkinlik ise son yıllarda ciddi yatırım yapılan bir alan. Ancak bundan sonra salgın veya başka bir sebepten kaynaklanan krizler daha sık olabilir, daha sert ve uzun süreli yaşanabilir ve daha beklenmedik bir anda karşımıza çıkabilir. İşte bu nedenle işgücü ile oldukça önemli adımlar bizleri bekliyor.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde, kurumların birçoğunda iş hacimlerinin tamamen durması veya büyük ölçüde azalmasına bağlı olarak işgücünde daralmaya gitme yönünde bir eğilim oluştu. Buradaki durdurucu faktör ise, devlet tarafında işten çıkarma konusunda yapılan düzenlemeler idi. Bu nedenle firmalar dümeni “kısa çalışma ödeneği”, “ücretsiz izin”, “vadesi dolan süreli kontratları uzatmamak”, “yeni işe alımları durdurmak” ve “shiftleri azaltmak” gibi seçeneklere kırdılar.

Uzun vadede hayatta kalabilmek gayesiyle kısa vadede işgücünü ilgilendiren çözümler aradılar. Bu süre boyunca çalışanlar ise iş güvencesi açısından kaygılı bir dönemden geçtiler. Şirketler de çalışan beklentileri, yasal kısıtlar ve finansal açmazlar arasındaki dar üçgende sıkışıp kaldılar.

Yukarıda da değindiğimiz gibi çalışan sayısı resmin sadece bir boyutu. Yetkinlik boyutuna değinmemiz gerekirse, firmalar çalışanlarını, bir kısmı fiziken daha uzakta bile olsalar, daha yakından izleme şansına sahip oldular. Bu süreçte kriz ortamlarında daha üretken, daha yaratıcı, daha uyumlu çalışma arkadaşlarımızı ya da tersini tespit edebilmek önem taşıyordu. Performans ve potansiyel açısından ezberleri bozduk. Bazı kişilerde olumlu sürprizlerle karşılaşırken, bazen de hayal kırıklıkları yaşadık.

“İVİLEŞME” döneminde ise, bir yandan işlerin açılacağı umudu ile daha iyimser bir iş senaryosuna kendimizi hazırlarken, kısa ve orta vadede ihtiyatlılığı elden bırakmamak ve uzun vade için kalıcı çözümler üretmek adına da düşüncelerimizi yoğunlaştırdık. “Çevik, sürdürülebilir, dayanıklı bir işgücünü hangi profildeki çalışanlarla oluşturabiliriz?” sorusu aklımızı kurcalamaya başladı. Belirsizlik, kriz, beklenmedik durumlar karşısında dayanıklı, çabuk yelkenleri suya indirmeyen – morali kolay bozulmayan, esnek, hızlı ve kolay uyum sağlayan, dinamik, çözüm odaklı, pratik insanlar en makbul özelliklere sahip çalışanlar olarak ön plana çıktı. Dijital becerilerin önemi arttı. BOT, yapay zeka, gig çalışanlar, kitle kaynak, dış kaynak ile zenginleşmiş bir işgücünü planlamaya başlarken; teknoloji ve alternatif işgücü ile uyumlu çalışabilme özelliği de çalışanlarımız için önemli bir yetkinlik olarak ağırlık kazanmaya başladı. Ve tabii ki geleneksel iletişim becerilerinin ötesinde, dijital iletişim becerilerini radarımıza almaya başladık.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” evresi yaklaştıkça, ister istemez COVID_19 öncesi yakın dönemde şirketlerin işgücünü ilgilendiren alanlarda hayata geçirdikleri projeleri hatırlıyoruz. Çalışan deneyimi, dijital dönüşüm, optimum – norm kadro, RPA, yetkinlik modelleri ve yetkinlik değerlendirme, eğitim ve gelişim, organizasyonel dönüşüm ve kültür dönüşümü başta olmak üzere sayısız alanda Türkiye’deki müşterilerimize destek olmaya çalıştık.

Geldiğimiz noktada, konu bazlı ihtiyaçlara odaklı ilerlemenin yanında, işgücünü bütünsel olarak ele alan daha kapsamlı dönüşüm hamlelerini gündeminize almanızı da öneriyoruz. Çünkü işgücünü ilgilendiren çok sayıda bileşen var ve bunları bir arada masaya yatırdığınızda toplam değil, çarpan etkisi ortaya çıkıyor. Ayrıca farklı seçenekler arasından sadece size özel modeli tasarlamak mümkün oluyor.

- Orta vade ve ötesi için, yeni normale göre bizi esnek ve çevik kılacak işgücü stratejileri oluşturmak ve bunu olası dalgalanmaları dikkate alarak senaryo bazlı yapmak; şirket stratejilerimiz ile işgücü stratejilerimizin uyumunu sağlamak
- Dış kaynak kullanımı, kitle kaynağı yönelim, dijitalleşme ve otomasyon, süreli kontratlar ve kısmi – yarı zamanlı çalışma gibi alternatif işgücü modellerini bütünsel olarak ele almak
- İş kanunu, iK politikaları, çalışan deneyimi, yatırım bedeli gibi farklı açılardan tüm bu seçenek ve uygulamaların ne anlama geldiğini etraflıca değerlendirmek

- Yetenek stratejilerimize tekrar eğilmek ve son yaşananların ardından yetkinlik gereksinimlerimizin hangi alanlarda, nasıl ve ne kadar değiştiğini tespit etmek
- Çalışanlarımızın geleceğe dönük bu yetkinliklere ne ölçüde sahip olup olmadıklarını ölçmek ve yetkinlik alanındaki boşlukları doldurmak adına atılacak adımları belirlemek
- İK alanında aldığımız hizmetler (bordrolama vb. dış kaynak hizmetleri, ücret vb. benchmarklar, ÇBA anketleri, eğitim, değerlendirme merkezi, yazılım, işe alım - headhunting, etik hattı vb.) değişebileceği için yeniden değerlendirme yapmak; tedarikçi ve iş ortaklarımız ile indirim ve farklı fiyatlama modellerini ele almak

Çalışanlara Sunulan Haklar, İmkanlar ve Faydalar

Ücret ve Yan Haklar konusu, Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu anketlerinde, kültür çalışmalarında gelişime açık konular arasında daima ilk üçte kendine yer bulabilen, neredeyse kimsenin tatmin duygusunu yaşamadığı bir başlık olarak dikkat çekiyor. 2010'lu yılların yetenek yönetimi politikalarında, çok farklı bileşenlerden oluşup çalışan bazında beklentilerle uyumlu bir şekilde özelleştirilebilen esnek ücretlendirme ve yan haklar modelleri büyük bir popülerite kazandı. Hatta son iki - üç yıldır bu kümeyi iyiden iyiye genişletip içine "wellness - wellbeing" yani zindeliği de katan birçok şirketle karşılaştık. Hatta zindeliğin etkisi o kadar arttı ki, "Finansal-Fiziksel-Zihinsel-Ruhsal" zindelikler bir arada sorgulanmaya başlandı. COVID_19 ile birlikte, ileride bu alanda da yepyeni gelişmelerden etkilenip, bu konuda epey meşgul olacağımızı düşünüyoruz.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"YANIT VERME" evresinde, kurumların önceliği ücret ve yan haklar paketlerinin mali tablolar üzerinde yarattığı yükleri hafifletebilmektir. Bunu çalışan deneyimini ve toplumdaki kurumsal imajı zedelemeyen, aynı zamanda hukuksal problemler yaşamadan başarabilmek gerçekten hiç de kolay değildi. Birçok şirket, özellikle çalışan açısından hayati bir önem taşımayan veya katma değeri sınırlı olan, özellikle salgın döneminde cazibesini yitirmiş yan hakları resimden çıkarmaya yöneldi. Ancak bir yandan bazı ücretlerinde de bazı kesintiler yaşayan ve evden çalışma sonucu bazı giderleri azalsa bile, yeni masraf kalemleri ile karşı karşıya kalan çalışanlar açısından toplam paketlerindeki herhangi bir küçülme kaygı verici bir hal alabiliyordu. Bu dönem, özellikle ücret ve yan haklar konusundaki iletişim açısından kurumlar için bir hayli yıpratıcı bir dönem olarak hatırlanacak.

"İYİLEŞME" döneminde ise, çalışanlara sunulan toplam fayda paketlerinin, bu alandaki politika ve uygulamaların nasıl bir geleceği olacağına dair tartışmalar yoğun bir şekilde yaşanıyor. Söz konusu tartışmalar, bundan böyle çalışma hayatının nasıl olacağına dair hüküm süren belirsizlik etrafında dönüyor. Ayrıca yukarıda da belirttiğimiz gibi COVID_19 sonrası çalışanlar ve şirketleri sağlık ve zindelik adına da yeni bir sınav bekliyor. Yaşanan bu süreçte, ücretlendirme ve çalışanlara sunulan olanaklar konusunda firmaların ani ve keskin kararlar almaktan kaçındıklarına şahit oluyoruz ve bunun mantıklı bir yaklaşım olduğunu düşünüyoruz. Öte yandan burada alınacak kararların ve atılacak adımların çok uzun süre ötelenebileceğini ve tamamen risklerden arındırılacaklarını düşünüyoruz.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

"GELİŞME" evresi yaklaştıkça, geleceğe dönük çalışma modelleri ve işgücü stratejileri daha fazla netlik kazanacak. Firmalar farklı seçenekleri, senaryoları, yedek çözümleri ele alacaklar. Hibrid, geçişken, çevik bir organizasyon yapısı ve işgücü ekosistemi oluşturmak üzerine çaba sarf edecekler. Çalışma modelleri dinamikleşecek. Bunlara paralel olarak sağlık bileşenini de içerecek şekilde çalışan beklentileri iyice artacak. Yeni aramıza katacağımız arkadaşlarımızın seçim kriterleri değişecek. İşveren markası vaadimiz yeniden şekillenecek. Dolayısıyla tüm bu hareketli resim içerisinde çalışanlarımıza sunabileceğimiz doğrudan ve dolaylı finansal katkılar bugünküler ile karşılaştırıldığında kayda değer bir değişime uğrarlarsa bu şaşırtıcı olmamalı. Geleceğe dair atılmasını önerdiğimiz adımlar ise şunlar:

- Çalışanlarımıza sunacağımız paketleri; mevcut esnek paketlere kıyasla daha esnek hale bile getirmek durumunda kalabileceğimizi dikkate almak ve hazırlıklarımızı bu yönde yapmak
- Sağlık ve zindelik boyutunda ruhsal-zihinsel sağlığı ön plana çıkarmak
- Yemek ve yol masrafları - seyahat harcamaları ile ilgili özellikle bundan böyle kalıcı olarak evden - uzaktan çalışacak personelimiz için yeni düzenlemeler yapmak
- Sigorta şirketleri ile sağlık sigortalarının kapsamını yeniden ele almak
- Hem çalışanlarımıza sunduğumuz paketleri özelleştirerek deneyimlerini iyileştirmek, hem de maliyetleri daha iyi yönetmek adına analitikten daha iyi faydalanmak
- Evden çalışanlara özel sunulabilecek yeni bazı faydaları değerlendirmek (BT ekipmanları, donanım, internet paketi, evde ofis mobilyası, kira - kreş yardımı vb.)
- Yarı - kısmi zamanlı çalışma modellerini karşılıklı olarak değerlendirmek

İşveren Markası ve Çalışan Deneyimi

İşveren Markası, şirketlerin son yıllarda en fazla yatırım yaptıkları alanlardan biri. Saygın, güvenilir ve dolayısıyla tercih edilen bir işveren olmak herkesin ortak hedefi. Özellikle Y ve Z kuşaklarının artan beklentileri; yeteneği bulma-seçme-kazanma-oryante etme ve uyumunu sağlama-tutundurma-motive ve yüksek performansla çalıştırma; tüm bunları yaparken yedekleme ve alternatifler üretme en zorlandığımız alanların başında geliyor. İşte bu nedenle Çalışan Deneyimi yakın zamanın kült başlıklarından. Ancak COVID_19 ile birlikte çalışan deneyimi adına da tarih baştan yazılıyor diyebiliriz. Çünkü:

- Çalışanların öncelikleri değişti
- Deneyimleme alanı değişti
- Deneyimleme şeklimiz değişti
- Şirketlerin öncelikleri değişti

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde, kurumlar hazırlıksız yakalandılar. Hayatta kalma güdüsü ile çalışanlarının deneyimlerini ikinci plana atan firmaların sayısı epey fazlaydı. Buradaki temel argüman, şirketin varlığını sürdürmesinin aslında çalışanlara iş güvencesi ve finansal refah sağlama anlamında en büyük iyilik olacağı; kısa vadede bu nedenle odağın bu yönde olmasının bir zorunluluk olduğuydu. Üstelik çalışanlar sadece finansal durumları ve kariyerleri açısından değil, kendilerinin ve sevdiklerinin sağlıkları açısından da endişe duydukları, psikolojik açıdan epey çalkantılı bir süreç yaşıyorlardı. Bu noktada çalışan deneyimi açısından doğru bir iletişim yapabilmek belirleyici oldu. Doğru zamanda, doğru mecra ve kanallardan, doğru kişilerce, doğru tonda bir iletişim...

Şeffaflık (ancak kaygılandırmayan – panikletmeyen bir şeffaflık), karşılıklı güven, işbirliği ve takımdaşlık vurgusu, diyaloga açık çift yönlü ve pozitif bir iletişim... Bu dönemde bir diğer zorlu süreç yeni aramıza katılan arkadaşlarımızın oryantasyon, onboarding ve tutundurmalarına ilişkindi. Evden çalışma ile birlikte bazı aşamalarda yeni iletişim kazaları yaşandı. Dijital ortamda iletişimde zorlananlar oldu. Bazı yöneticiler çalışanlarını bu yeni düzende izleyip kontrol edebilmek adına ölçüyü kaçırdılar. Hatta bir anlamda farklı mobbing türleri dahi ortaya çıktı (sanal – uzaktan mobbing).

“İYİLEŞME” döneminde ise, ne kadar aksi için çabalasak da çalışanlarla şirketleri arasında ve çalışanların kendi aralarında doğal kopukluklar yaşanıyor. Çalışanları tekrar kuruma entegre etmek kritik hale geldi ve adeta tüm çalışanlarımızı yeniden işe alıyoruz. Salgın kaynaklı krizin ilk dönemlerinde sıkı ama çalışanları boğmayan bir iletişim sağlamak önem taşıyordu. Kriz öncesi iletişim dili ile bundan sonraki iletişim dili, tonu, vurgusu, sıklığı aynı olamaz; ancak kriz öncesiyle de aynı olmayacaktır.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” evresi yaklaştıkça, ezberlerin bozulduğu farklı bir realiteye hazırlıklı olmalıyız. Çünkü çalışanların öncelikleri, beklentileri ve endişeleri değişti. Ayrıca toplum “Sosyal Şirket” kimliği çerçevesinde şirketlere bambaşka bir misyon yüklüyor ve bizlerden beklentileri çok büyük. İşte bu noktada kendimize şu soruyu yeniden sormamız gerekiyor: “İşveren markamız ve vaadimiz yeni normalde nasıl pozisyonlanmalı?” Adaylara, çalışanlarımıza, alumni’lerimize, dış kaynaklara ve taşeronlara, hatta bütün topluma bir işveren olarak mesajımızın ne olacağını masaya yatırmalıyız.

Şirketlere artık yeni, farklı bir söylem lazım. Vizyon-misyon-değerlere tekrar dönüp bakmalıyız. Sağlık, zindelik, emniyet vurgusu belirginleşmeli. Esneklik, çeviklik, belirsizliği yönetme, dayanıklılık vurgusu kendine yer edinmeli. Çalışan deneyimi ve işveren markası olarak geleceği tasarlamak adına atılması gereken bazı adımlar:

- COVID_19 sonrası ve işin geleceği ekseninde çalışanların değişen öncelikleri, beklentileri ve endişelerini anlamak
- Çalışanların psikolojilerini, duygusal eğilimlerini ve hassasiyetlerini daha iyi izleyip ölçmek, değişimleri gözlemlemek ve bunun için analitik çözümlerden faydalanmak
- Sosyal Şirket olarak; çalışanlarımıza, işgücü piyasasına, ekosisteme ve topluma vereceğimiz mesajları yeniden belirlemek
- Başta ofise dönüş, yeniden başlayacak seyahatler; artan dijitalleşme ve otomasyon olmak üzere çalışanlarca kaygı verici olarak algılanabilecek unsurların nasıl yönetileceği hakkında stratejiler geliştirmek ve çalışanlara destek olmak
- İç iletişimi tekrar masaya yatırmak ve bu süreç boyunca öğrendiklerimizi de göz önünde bulundurarak yeniden şekillendirmek

Bu konu ilginizi çektiyse, daha detay bilgi için: **“Bildiklerinizi Unutun. Çalışan Deneyimi-201”** raporumuz inceleyebilirsiniz.

Liderlik

“Liderlik” de tıpkı “Çalışan Deneyimi” veya “Dijital Dönüşüm” gibi kurumsal yaşamda yakın zamanın en popüler konuları arasında yer almaktaydı. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren önce Durumsal Liderlik, daha sonra Deloitte olarak iş hayatına kazandırmış olduğumuz “Kapsayıcı Liderlik” ve “Senfonik Liderlik” gibi farklı liderlik stilleri bu alandaki değişimin habercisiydi. Küresel salgın ile birlikte “liderlik” ve “liderden beklentiler” daha farklı bir boyuta geldi. Anlaşılan o ki, liderlik konusu popüler olmaya devam edecek. Peki, ama “liderler” popüler olmaya devam edecek mi? İşte esas yanıtlanması gereken soru bu. Bir yandan liderlere atfedilen empati, kapsayıcılık, merak, dijital okuryazarlık, erişilebilirlik, çeviklik, yaratıcılık yeteneği gibi bir dolu yeni yetkinlikten bahseduralım, diğer yanda yıllardır dillendirilen bazı temel liderlik özelliklerinin – örneğin stres yönetimi / serinkanlılık, karar verme, iletişim, delegasyon becerisi gibi – halen geçerli olduğunu görmekteyiz.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde, kurumlarına liderlik edenlerin ilk önce gemiyi karaya oturtmadan veya batırmadan yüzdürmeye odaklandıklarını gözlemledik. Zor kararlar, hızlı bir şekilde alınmak zorundaydı. Riskler ve belirsizlikler, alışılmadık iş yapış şekilleri liderleri bir hayli zorladı. Öyle ki, öncelikler kişilerin liderlik stillerini bile yer yer gölgeledi. Olağanüstü durumlar, liderleri olağanüstü kararlar ve aksiyonlara itti. COVID_19 döneminde, kendi liderlik stillerini tasarlarken geçmişten gelen klasik beceriler ile yeni moda desenleri liderlik kumaşında uyum içinde harmanlamayı başaran liderler ön plana çıktılar. Sosyal sorumluluk alanında kurumlarının itibarını yükselten, şirketlerine farklı bir misyon yükleyen; işveren markası olarak vaatlerine sadık kalmayı becerebilen liderler, bu kaotik ortamda puan kazandılar.

Ancak bu ağırlığın altında ezilen, tüm ekiplerinin değil; “bazılarının” lideri olarak kalan, iç ve dış paydaşları arasındaki dengeyi sağlayamayan, karmaşık-kaygılı mesajlar verip iletişim kazalarına neden olan, paniğe kapılıp ölçmeden biçmeden kararlar veren, kurumlarını toplumdaki soyutlayan ve tabii ki şirketlerinin performansını belirli bir seviyenin üzerinde tutmayı başaramayan yöneticiler; liderlik adına kötü bir sınav vermiş oldular. Yetkinlik Değerlendirme Merkezlerinin yapabileceğinin çok daha fazlasını COVID_19 birkaç ayda gerçekleştirmiş oldu.

“İYİLEŞME” döneminde ise, ilk şoku atlatan liderler; artık geleceği tasarlamak ve planlamak adına orta ve uzun vadeli ajandalara yönelmeye başladılar. İş, işgücü ve işyerini nasıl, ne zaman, nerede, kimlerle dönüştüreceklerini düşünmeye başladılar.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” evresinde yeni normale doğru giderken liderler için de ilginç bir gelecek bizleri bekliyor. Hiçbir dönemde yaşanmadığı kadar lider değişikliğini önümüzdeki sene görme olasılığımız oldukça büyük. Nitekim geride bıraktığımız dönemde, bazı liderlerin direksiyon hakimiyetlerini kaybettiğini görüyoruz. Unutmayalım: Böylesine kaygan bir yolda hiçbir şey olmamış gibi son sürat gidenler de, sert ve ani fren yapanlar da pistten çıkmaya mahkum. Geride kalan dönemden çıkarılan dersler, liderler geleceğe yön verirken en önemli cephanelerinden olacak. Peki, insan kaynağı bu resmin neresinde yer alıyor? Liderlerin üstlenecekleri önemli misyonlardan bir tanesi, Yetenek Stratejileri ile Operasyonel Plan’ın uyumunu gözetmek, dolayısıyla şirketin geleceğe dönük stratejileri şekillendirilirken insan boyutunun doğru şekilde pozisyonlanmasını sağlamak. Müşteri memnuniyeti, tedarik zinciri sürekliliği, verimlilik, finansal öncelikler odaklayken insanı unutmak ya da arka plana atmak ve her şeyi değiştirdikten sonra çalışan boyutunu olup bitene uydurmaya çalışmak doğru değil. Her şeyi değiştirirken çalışan boyutunu da dikkate almalıyız. Liderler çalışanlara farklı bir bakış açısı ve vizyon kazandırmada rol almalı.

Kriz ve belirsizlikle mücadele, uyum ve dayanıklılık, geleceğin iş modelleri ve ekosistemlerini gözümüzde canlandırabilme, senaryo bazlı düşünebilme ve hareket edebilme, stratejik karar verme gibi konularda yedeklerini ve ekiplerini geliştirmeliler. COVID_19’un Gelişme fazında şirketlerin liderlikle ilgili atmaları gereken adımları özetlersek:

- COVID_19 sonrası ve işin geleceği ekseninde çalışanların değişen öncelikleri, beklentileri ve endişelerini anlamak
- Yeni öne çıkan liderlik becerilerini ve lider profillerini tanımlamak
- Kriz ve belirsizlikle mücadele, uyum ve dayanıklılık, geleceğin iş modelleri ve ekosistemlerini gözümüzde canlandırabilmek, senaryo bazlı düşünebilmek ve hareket edebilmek, stratejik karar verme gibi konularda geleceğin liderlerini yetiştirmek adına neler yapılabileceğini değerlendirmek
- Kurumda yeni lider rollerine gereksinim oluşup oluşmadığını değerlendirmek
- Mevcut rollerden beklentilerin değişip değişmediğini ve varsa değişimi anlamak
- COVID_19 sırasında şimdiki liderlerimizin hangilerinin başarılı bir sınav verdiğini tespit etmek
- Lider yedekleme planlamasını yeniden yapmak

Bu konu ilginizi çektiyse, COVID_19 ve Liderlik ile ilgili **“The heart of resilient leadership: Responding to COVID-19”** isimli çalışmamıza linkten ulaşabilirsiniz.

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili **“The six signature traits of inclusive leadership”** raporumuzu inceleyebilirsiniz.

İK – Yetenek Süreçleri

İnsan Kaynakları politika, prosedür, süreç, sistem ve uygulamaları uzun bir süredir mercek altındaydı. İK fonksiyonları, en başta çalışanlar olmak üzere İnsan Kaynaklarının iç ve dış müşterilerinin beklentilerine karşılık verebilmek adına sürekli bu alanlarda yatırımlar yapıyor, kendilerini geliştiriyorlardı. İşin Geleceği konusunda bir vizyon oluşturmuş kurumlar ise bu alanda daha cesur adımlar atmayı başarmışlardı. Bununla birlikte bunca emeğe rağmen, elde edilen sonuçlar ve ne derecede başarı olduğu tartışılmaktaydı. Salgının devreye girmesi ile su iyice bulanıklaştı. Mevcut sorulara yeni sorular eklendi ve daha önce verilmiş yanıtların bile değişmesi gerektiğini gözlemledik.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde, şirketlerin İK politika, süreç ve uygulamalarına dair ilk attıkları adım; mevcuttaki pratiğin öncelikle olabildiğince COVID_19’a karşı çalışan sağlığı ve hijyenini, buna ek olarak uzaktan çalışmayı destekleyen bir şekilde büründürülmek suretiyle devamlılığını sağlamak oldu. Bunları yaparken “Regülasyon ve Hukuk” boyutuna özen gösterilmeye çalışıldı. Zira devlet farklı kanun – düzenlemeler devreye alıyor ve bunlar kapsam, süre ve yaptırımlar açısından dinamik bir şekilde değişebiliyor. Hepsi, aynı zamanda iş gücü planlamamızı da yakından ilgilendiriyor. Bu nedenle şirketler; vergi, teşvik, af, durdurma, destek, ceza vb. tüm başlıkları bu dönemde her zamankinden daha yakın takip ettiler.

Bu süreç boyunca yaşadıklarımız, aslında bizlere İK fonksiyonunun dijitalleşme, veriye hakim olma ve ileriye dönük vizyonu açısından bir değerlendirmesini yapma fırsatını sunmuş oldu. Ayrıca İK politika ve uygulamalarında yapılan tüm temel değişikliklerin çalışanlara iletişiminin nasıl yapılacağı özellikle üzerinde durulan bir konu oldu. İlk dönemde bu alanlarda zorlanan firmalarımızın, ileriye dönük bazı dersler çıkarması gerekiyor.

“İYİLEŞME” döneminde ise, şirketlerin birçoğu politika ve prosedürlerindeki güncellemeleri tamamlamış oldular. Hatta bir kısmı sonraki aşamaya hazırlanmaya başladı. En çok sorulan soru, yapılan değişikliklerin hangilerinin ne kadar süreyle geçerli kalacağıydı. Bazı değişikliklerin kalıcı olması tartışılmaya başlandı. Koşullar tamamen “eski normale” dönse bile, bazı yeni uygulamaların devam edebileceği konuşuldu. Uzaktan çalışma, kuşkusuz bu düzlemde en popüler başlıktı. Ayrıca mobilite süreçleri uygulayan firmalarda “Yurtdışına geçici görevle gitmiş arkadaşlarımızı daha erken getirmeyi planlıyor muyuz? (veya tersi)” sorusuna yanıt arandı. Hızlıca aksiyon alan firmalar oldu.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” evresi yaklaştıkça, geleceğe dönük uygulamaların nasıl olabileceği, alternatifler değerlendiriliyor. Firmalar detaylı bir şekilde araştırma yapıyorlar. Özellikle İK süreçlerinde otomasyon ön plana çıkıyor. Bazı firmalar değişen çalışan deneyimini anlayıp, tasarıma daha sonra yönelmeyi hedefliyor. Bir yandan da kurum dışı paydaşların etkilerini öngörebilmeyi deniyorlar. Devlet burada önemli bir aktör olduğu için; iş kanunu çerçevesindeki yasal ve düzenleyici değişiklikleri, İK politikalarımızın her zamankinden bile daha fazla ayrılmaz ve dinamik bir parçası haline getirmeliyiz. Ayrıca endüstriyel ilişkiler de farklı bir konuma gelebilir; işçi sendikaları ile olan müzakereler daha farklı ve ilginç bir hale gelebilir. İyileşme süreci uzun sürebilir ve iyileştikten sonra da bazı şeyler kökünden değişmiş olacak. İK süreçlerini, politikalarını, yaklaşımlarını, iş yapış şekillerini, bu yeni gerçeklik etrafında baştan ele almak gerekiyor. Bundan sonrası için atmamız gereken adımlardan bazıları:

- **İşe Alım:** Aday deneyimini ve uçtan uca bu süreci teknolojiye de faydalanarak iyileştirmek (yapay zeka ile tarama, chatbotlar ile mülakat, sanal başvuru yardım masaları, oyunlaştırma vb.) Bunu tasarlarken bireysel etkileşimin önemini koruyacağı noktalar ve durumları dikkate almak
- **Performans Yönetimi:** Sanal çalışma modelinin yaygınlaşmasına paralel bir şekilde performans yönetimi kurgusunu baştan tasarlamak, özellikle teke-tekte daha az zorluk yaşansa da ekip dinamiklerini izlemede neler yapılabileceğini masaya yatırmak, sürecin iletişim boyutunu dijital platformlar ekseninde nasıl farklılaştıracağımızı belirlemek
- **Kariyer Yönetimi:** Dijitalleşme ve alternatif işgücü ile birlikte, yetkinliklerin farklılaşması ihtiyacı da söz konusu olacağından; ayrıca çalışan deneyiminde gerçekleşebilecek değişimler ışığında kariyer yollarını yeniden tasarlanmak
- **Öğrenme ve Gelişim:** Tıpkı Kariyer Yönetiminde olduğu gibi, yetkinliklerin sürekli yeniden şekillenmesi ve gelişmesi ve çalışan beklentilerindeki yeni akımlara bağlı olarak; öğrenme kültürümüzü işin doğal bir parçası haline gelecek şekilde değiştirmek, mevcut eğitim içeriğimizi ve eğitim sunum yöntemlerimizi dijitalleştirmek, yeni tasarlamanız gereken eğitimleri uygun dozda kişiselleştirmek
- **Mobilite:** Uzun vadeli mobilite süreç ve programlarını yeni normale göre baştan kurgulamak, yurtdışına göndermeyi planladığımız (ya da tersi) çalışanlarımızı ne koşullar altında gönderebileceğimizi belirlemek

İşyeri: Fiziki ve sanal ortamlar iş hayatında nasıl bir arada var olacaklar?

Ofislere Dönüş

Daha iki – üç ay önce beyaz yakanın bir numaralı gündemi “Uzaktan / Evden Çalışma” idi. Şimdi ise hararetle bir şekilde “Ofise Dönüş”ü konuşuyoruz. Oysa yasal kısıtlamaları bir kenara koyarsak; bazı sektörlerde işin doğası gereği, bazı firmalarda ise şirket yönetimlerinin tercihi doğrultusunda eski usulde çalışılmaya devam edilmeye başlandı. Bu durum, özellikle üretimin durmadığı şirketlerde işlerinin başında olan mavi yakalı çalışanlar için geçerli idi. Bir de hibrid modeli uygulayanlar vardı. Bir kısım çalışan şirkete gitmeye devam ederken, bir kısım evden çalışıyordu. Normalleşmenin şekil aldığı bu dönemde, herkesi ilgilendiren öncelikli konu evden çalışanların ofise ne zaman, ne şekilde dönecekleri.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

“YANIT VERME” evresinde, şirketlerin önemli bir kısmı, bir yandan ofislerinde hijyenle ilgili tedbirler alırken, diğer yandan çalışanlarının olabildiğince büyük bir bölümünü evden çalışmaya teşvik etmeye gayret etti. Evde çalışanlardan ellerinden geldiği ölçüde ofise uğramamalarını talep ettiler. Ofiste çalışanlar, aynı alanı paylaşmaya devam etseler bile, sürekli dezenfekte edilen bir ortamda; sosyal mesafeyi korudular, maske ve yeri geldiğinde eldiven kullandılar, el ve vücut hijyenine özen gösterdiler. Hatta bazı şirketlerde ortak alanların kullanımından kaçınıldı. Örneğin aynı anda ofiste bile olsalar, çalışanlar toplantı odalarını kullanarak fiziken bir araya gelmek yerine sanal ortamlarda toplantılarını gerçekleştirdiler. Bazı şirketler ateş ölçmeye yönelik uygulamaları devreye aldı. Seyahatten dönen çalışanlar ancak karantina dönemleri sona erdikten sonra ofislere gelebildiler. Seyahatlerin neredeyse tamamen sıfırlanması ile riskler de zaten azaldı.

Bir yandan da evden çalışanlar için iş - özel yaşam dengesi tam bir masal haline geldi. İkisi aynı mekanda yaşanmaya başlayınca, inanılmaz bir geçişkenliğe tanık olduk.

“İYİLEŞME” döneminde, birçok çalışan zaten evden iş yapış modeline uyum sağlamış durumdaydı. Ayrıca hem şirketler, hem de çalışanlar artık ne yapmaları – ne yapmamaları gerektiği konusunda çok daha bilgili ve deneyimliler. Buradaki temel tehdit, tıpkı özel yaşamda rastladığımız gibi, iş ortamında da normalleşme ile birlikte daha önce gösterilen düzeyde özen ve dikkati bundan sonra göstermiyor olma ihtimalimiz. İşte bu yüzden hem işverenlere, hem de çalışanlara bu konuda büyük sorumluluk düşüyor.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

“GELİŞME” dönemi yaklaştıkça bunun aslında o kadar da basit bir konu olmadığını fark etmeye başladık. Şu ana kadar olduğunca sınırlı bir ofis kullanımı ile hayatımıza devam ediyorduk. Yakın gelecekte de eski kapasitelere ulaşmak çok olası gözüküyor. Gene de olağanüstü bir durum olmaz ise, en azından yakın dönemde ofislerin bu tenhalkıklarını yitirip biraz canlanacaklarını söyleyebiliriz. Çalışma hayatında yeni normale ve ofislerimize geri dönüşte sadece fiziksel açıdan değil, zihinsel ve ruhsal açıdan sağlıklı bir geçiş olması da önem taşıyor. Bu dönüş kuşkusuz beraberinde birçok soruyu da getiriyor. O soruların bazıları şunlar:

- Hastalığı taşıyan birini ofise girmeden nasıl tespit edeceğiz? Ateş ölçer termal kameralar çare olur mu? Ateşi olmayan ya da daha çok yeni enfekte olmuş kişileri nasıl tespit edeceğiz?
- Bina yönetimleri ve aynı binada çalıştığımız diğer şirketler ile uyum ve işbirliğini nasıl sağlarız?

- Misafirlerin giriş çıkışı ile ilgili protokoller nasıl düzenlenecek?
- Kat oturma planları, alan ve kapasite kullanımına göre nasıl değişmeli? Ofiste aynı anda en fazla kaç kişi çalışabilir? Ofise gelemeyenler için evden çalışma politika ve prosedürleri netleşti mi? Beyaz yaka için de farklı shift modelleri uygulanabilir mi?
- Şirketlerde yemek yenilmeye devam edecek mi? Dışarı yemek yemeye çıkılması durumunda nelere dikkat edilecek? Sigara kullananlar için nasıl bir prosedür izlenecek?
- 1,5 metrelik sosyal mesafe ve maske takmak, eldiven kullanmak vb. uygulamalar kendimizi ve birbirimizi korumak adına yeterli olacak mı?
- Yakın zamanda seyahat etmiş olan iş arkadaşlarımızla ilgili uygulanacak prosedürler neler olacak? Seyahat ve ilgili risk yönetimi prosedürlerine ilişkin yeni düzenlemeler neler olmalı?
- İş yeri hekimimizin çalışma şekli ve prensipleri değişecek mi?
- Binada hijyeni sağlamak ne tür dezenfeksiyon işlemleri neler olacak? Ofisin genel dezenfeksiyonu ile su-sıvı sabun-dezenfektan üçlüsü ile devam mı edeceğiz? Farklı neler yapılabilir?
- Kapı kolları, düğmeler, armatürler, ortak kullanılan mobilya ve yazıcı, kahve – çay makinesi gibi eşyalar konusunu nasıl çözeceğiz?
- Asansörlerde, mutfakta, toplantı odalarında ve diğer ortak alanlarda nasıl hareket edeceğiz?
- Hastalıkları yaymada en işlevsel unsurlardan biri olan klimalar konusunda nasıl aksiyonlar almalıyız?

- Eğer ofisteki-binadaki bir çalışma arkadaşımızda hastalığa rastlarsak, nasıl hareket edeceğiz?
- Başta toplu taşıma olmak üzere, ulaşımın etkilerine dair neler yapacağız?
- Şirketimize ait salgına yönelik politika ve uygulamaları, kanunlardaki sık olabilecek yeni düzenlemelerle nasıl dinamik bir şekilde uyumlu hale getirebiliriz?
- Yüksek risk grubunda olan, ya da yüksek risk grubunda olan biri ile aynı evi paylaşan çalışanlarımız ile ilgili yaklaşımlarımız nasıl olacak?
- Kişisel tercih olarak evden çalışmaya devam etmek isteyen ve ofise dönmek konusunda ısrarcı olan arkadaşlarımız ile ilgili uygulamalarımız nasıl olacak?
- Evden çalışmaya devam edecekler için yemek ve ulaşım masrafları ile ilgili sağlanan faydalar nasıl değişecek ve “yan haklar modeli” nasıl daha fazla esneyecek / kişiselleşecek?



Tabii ki bu soruların çok daha fazlasını gündemimize alabiliriz. Bu soruların hepsini yanıtlarken, kısa ve orta vadeli yaklaşımlarımız ile uzun vadeli stratejilerimizi ayırtmamızda, insan – teknoloji sinerjisine odaklanmamızda, ayrıca fiziki ve sanal iş ortamları arasındaki etkileşimleri kurgulamamızda fayda var. Gündemimizde bulunması gereken aksiyonlar:

1. Hem kendi yaşadıklarınızdan öğrenmek; hem de farklı firmaların neler yaptıkları ve nasıl sonuçlar elde ettiklerini gözlemlemek, başkalarının deneyimlerinden faydalanmak
2. Fiziki iş alanı kullanımı analiz edebilmek ve optimum seviyeye taşıyabilmek için analitikten faydalanmak
3. İlk dönemdeki tecrübelerinizden hareketle, uzaktan çalışmaya kültür-organizasyon-teknolojik alt yapı-siber güvenlik-dış paydaş yönetimi ve İK politikaları açısından hazırlıklı olmak
4. Salgının Türkiye'deki ve Dünyadaki genel gidişatını çok dikkatli takip etmek ve devlet düzeyinde alınması muhtemel tedbir ve aksiyonları önden tahmin ederek senaryolar oluşturmak
5. İş yeri ve iş sağlığı uygulamalarımızı yeniden gözden geçirmek ve eksikleri tespit edip önlemleri almak
6. Sadece kısa vadeyi düşünerek hareket etmemek, bu düzen tahmin edemeyeceğimiz kadar uzun sürebileceği için geleceğe dönük ve uzun bir dönemi dikkate alan şekilde hazırlanmak

7. Maliyetleri iyi hesaplamak, yeni çalışma modellerine geçiş ile ilgili kalemler alt alta konulduğunda kabarık bir fatura çıkabileceği için konuya çok boyutlu bir şekilde yaklaşmak
8. İK, Hukuk, Mali İşler, Risk Yönetimi ve İş Birimlerine sorumluluk vererek; yeri geldiğinde dış uzmanlardan da destek olarak olaya bütünsel ve ekip olarak yaklaşmak
9. Topyekün bir ofise dönüş yerine küçük adımlar ile başlamak; “Pilot” modelini iş hayatınızdaki farklı alanlarda olduğu gibi bu konuda da uygulamak
10. Konunun sağlık-psikolojik-yasal-finansal başta olmak üzere birçok boyutu olması ve daha önce deneyimlemediğimiz bir süreç olduğu için konuya bir proje gibi yaklaşmak ve değişim yönetimini de hakkıyla planlayıp yürütmek
11. Bir B, hatta C planı oluşturmak; işlerin yeniden olumsuz seyretmesi durumunda moral bozmak, panik olmak ve hazırlıksız yakalanmak yerine alternatif planlarınızı devreye sokmak
12. Müşterileriniz, Çalışanlarınız, Tedarikçileriniz ve İş Ortaklarınızın; yani ekosistemdeki tüm paydaşların seslerine kulak vermek; onların deneyimleri, beklentileri, endişeleri, önerilerini dikkate almak



Kalıcı Olarak Uzaktan Çalışmaya Geçiş

Bir grup şirket harıl harıl ofislere geri dönüş planları yaparken, tam aksi yönde inisiyatif alanlar da var. Burada iki gruptan bahsedebiliriz. İlki, sular durulana kadar mümkün olduğunca uzaktan çalışmaya devam etmeyi düşünen şirketler. Bu şirketler daha uzun bir süre gerçek anlamda bir normalleşme olacağına inanmıyorlar ve "bekle-biraz daha bekle-gör-anla-sonra harekete geç" yolunu izliyorlar. İkinci grup ise radikal bir dönüşüme imza atmayı düşünen şirketler. Bu kurumlar, uzaktan çalışmayı artık kalıcı olarak benimsemeyi düşünen firmalar. Tabii bu tüm yerleşkelerin, tüm departmanların, tüm çalışanların bu yeni modele geçmesi anlamına gelmek zorunda değil. Geçiş, kısmen ya da en uç noktada tamamen olabilir. Yavaş yavaş başlayıp, yayılabilir.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"YANIT VERME" evresinde uzaktan çalışmaya kolay uyum sağlayan ve ölçebildikleri kadarıyla performans anlamında iyi sonuçlar aldıklarını düşünen şirketler; her geçen hafta, sanal çalışma adına kaslarını güçlendirmeye başladılar. Avantajları gördükçe, sanal çalışmaya daha fazla sarıldılar. Aksayan noktaları tespit edip hızla çözümler ürettiler. Bu yeni çalışma modeline alıştılar ve onu benimsediler. Bazı sektörler, bazı departmanlar doğaları gereği uzaktan çalışmaya diğerlerine göre daha yatkındılar. Bazıları zaten bir süredir kısmen de olsa bunu uygulayan firmalardı. Bazılarının kültürleri böylesine kökten bir değişimi kolay sindirdi. Sebepleri ve destekleyicileri farklı bile olsa, sonuç aynıydı: Bir sonraki adıma kendilerini hazır hissediyorlardı.

"İYİLEŞME" döneminde, bu grupta yer alan firmalar, artık geleceğe dönük aksiyonları detaylandırmaya, ete kemiğe büründürmeye başladılar. Uzaktan çalışmaya geçişi öncelikli bir proje olarak stratejik planları arasında yerini aldı.

Bundan sonra ne yapmalıyız?

"GELİŞME" aşamasında yapılacakların başında hangi süreçlerin – ekiplerin sanal çalışma için daha elverişli olduğunu değerlendirmek için bir "Uygunluk Analizi" gerçekleştirmek geliyor. Burada değerlendirmemizi yaparken farklı kriterlerden – filtrelerden faydalanmalıyız:

- **İş Sonuçları:** Verimlilik, Çıktı Hızı, İş Sürekliliği, Çıktı Kalitesi, vb.
- **İş Yapış Şekilleri:** İletişim, İzlenebilirlik, Hesap Verebilirlik, Performans Yönetimi, İşbirliği ve Takım Dinamikleri vb.
- **Çalışan Beklentileri:** Çalışan Deneyimi ve Motivasyonu, Sağlık-Hijyen –Zindelik, vb.
- **Müşteri Beklentileri:** Dış Müşteri Memnuniyeti, İç Müşteri Memnuniyeti, vb.
- **Teknoloji Unsurları:** Bilgi Güvenliği, Otomasyon Seviyesi, vb.
- **Yasal Çerçeve:** Yasal Düzenlemeler, Yaptırımlar vb.

Bir sonraki adımda ise, Uygunluk Analizi neticesinde geçer not alan süreçler – ekipler için, bu sefer “Hazır Olma Analizi”ni uygulamamız gerekiyor. Buradaki kriterler arasında Çalışanların Ev Ortamları, Paydaş Yönetimi, Liderler, Kültür, Politika ve Prosedürler, Teknoloji Altyapısı, Fiziki Çalışanlarla İşbirliği, Risk Yönetimi gibi unsurlar sayılabilir. Son adım olarak ise “Tasarım ve Hayata Geçirme” kalyor. Bu noktada yapılması gerekenleri altı ana başlık altında grupladık.

1. İletişim ve İşbirliği Adına Yapılacaklar:

- Sıkı, düzenli, tutarlı, dijital mecralara uygun ancak çalışanları boğmayan farklı bir iletişim kurulması
- Sanal işbirliğini teşvik eden mekanizmaların kurulması
- Ekip içi ve ekipler arası etkileşim düzeylerinin takip edilmesi
- Sanal platformlarda iletişimde zorlanan çalışma arkadaşlarımızın desteklenmesi
- Daha fazla şeffaflık sağlanması
- Sanal görünürlüğün sağlanması
- Düzenli sanal temaslarda çalışanlarımızın mental durumlarının anlaşılması ve destek ihtiyacı hissedenler için çözümler üretilmesi
- Uzaktan (sanal ortamda) çalışan ve ofiste (fiziki ortamda) çalışan ekiplerin işbirliğinin kurgulanması

2. Yönetişim ve Ekip Dinamikleri Adına Yapılacaklar:

- Beklentilerin çalışanlara daha net aktarılması
- Sorumluluk ve rollerin eskisine kıyasla daha net paylaşılması
- Sanal ekip ve sanal bireysel çalışma prensiplerinin ayrıştırılması
- Ekiplerin dijital ortamda çalışma yetkinliklerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi
- Sanal dokümantasyon, oylama, anket, delegasyon, eskalasyon, onaylama, karar alma mekanizmalarının kurgulanması
- Şirkete / ekibe yeni katılan kişilerin sanal oryantasyon ve tutundurma süreçlerinin kurgulanması
- Çalışan – Ekip – Yönetici bazında gerekli özelleştirmelerin belirlenmesi

3. Yönetişim ve Ekip Dinamikleri Adına Yapılacaklar:

- Erişilebilirlik, geri dönüş süreleri vb. konulara ilişkin kural ve kriterlerin belirlenmesi
- Çalışanlarımızı gözlemleme ve izleme adına farklı yaklaşımlar oluşturulması
- Karşılıklı sanal geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve yürütülmesi
- Sanal performansın düzenli takibi ve oluşan problem ve risklerin proaktif bir şekilde tespit edilmesi
- Çıktı, sonuç, son tarih takiplerinin sıkı bir şekilde yapılması

4. Teknoloji Adına Yapılacaklar:

- Konu / ihtiyaç bazında hangi sanal araçların ve teknolojilerin kullanımının daha etkin ve verimli olacağını belirlenmesi
- BT yardım masasının uzaktan çalışmayı destekleyecek şekilde kurgulanması
- Dijital gizlilik ve güvenlik konularında gerekli bilgilendirmelerin yapılması
- Ekiplerin evlerindeki donanım, yazılım, bağlantı, mobilya, aydınlatma, ekipman gereksinimlerinin desteklenmesi
- Sanal toplantı ve çalıştayların daha etkin ve verimli geçecek şekilde kurgulanması

5. Toplantı ve Zaman Yönetimi Adına Yapılacaklar:

- Sanal toplantılara dair katılımcı rasyonalizasyonu yapılması
- Zaman yönetiminde verimlilik alanlarının tespiti
- Toplantı çizelgeleme ve takvim yönetimi prensiplerinin belirlenmesi

6. Kültür ve Davranışlar Adına Yapılacaklar:

- Uzaktan çalışmayı destekleyecek kültürel dönüşüm ve davranış modellerinin sağlanması
- Üst düzey yöneticilerin, fonksiyon ve takım liderlerinin rol model olmalarına yönelik aksiyonların alınması
- İş – özel yaşam dengesini tehlikeye sokacak geçişkenlikleri önlemek adına prensipler belirlenmesi ve uygulanması

Size Nasıl Destek Olabiliriz

Bir yandan gündelik sorunların üstesinden gelmek ve beklentileri karşılamak, bir yandan da kurumumuzu İşin Geleceğine hazırlamak durumundayız. Bugün COVID_19, farkında olmadığımız veya farkında olsak bile ötelediğimiz bir dolu ödev ile bizleri karşı karşıya getirdi. Bu resim oldukça zorlu bir yolculuğa işaret etse de, en azından bu yolculukta **Deloitte Türkiye** olarak vizyon sahibi, trendleri belirleyen, konularında uzman, oldukça deneyimli ve işbirliğine açık bir ekiple, uçtan uca tüm gereksinimlerinizde size destek olabilecek şekilde yanınızdayız. Aşağıda, hangi alanda sizlere kimlerin yolculuğunuzda eşlik edebileceğini paylaşıyoruz.

İş:

	Nerede Destek Olabiliriz?	Kim Destek Olabilir?	Nasıl Ulaşabilirsiniz?		Nerede Destek Olabiliriz?	Kim Destek Olabilir?	Nasıl Ulaşabilirsiniz?
1) Komuta Merkezi	Lider Yetkinliklerinin Belirlenmesi, Modellenmesi ve Değerlendirilmesi	Lider Yetkinliklerinin Belirlenmesi, Modellenmesi ve Değerlendirilmesi	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	3) Seyahat	İş Kanunu	Lerzan Nalbantoğlu	Inalbantoglu@dlhukuk.com
	Yönetim Kurulu, İcra Kurulu ve Komite Yapılandırma	Ayşe Sencioğlu İtir Soğancılar Cem Sezgin	asenceoglu@deloitte.com isogancilar@deloitte.com csezgin@deloitte.com		Seyahat Politikaları Tasarımı	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com
	• Organizasyon Tasarımı				Yurtdışı Görevlendirmeler (Türkiye'den Yurtdışına / Yurtdışından Türkiye'ye)	Gülfer İrmak	girmak@deloitte.com
	• Çevik (Agile) Organizasyon Tasarımı	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	4) Yazılım ve Donanım (Yazılım ve Uygulama Geliştirme Hizmetlerini Ele Alacak Şekilde Konumlandırılmıştır)	• Yazılım Mimarisi ve Performansı Değerlendirme ve Yeniden Tasarım	Erdem İlhan Hakan Göl Özlem Yanmaz	eilhan@deloitte.com hgol@deloitte.com oyanmaz@deloitte.com
	• Görev ve Sorumluluklar				• Dijital Altyapının Ölçeklendirilmesi		
	İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi	İtir Soğancılar Rümeysa Yılmaz	isogancilar@deloitte.com ruyilmaz@deloitte.com		• Platform Geliştirme		
	Yetkilendirme Modeli Tasarımı	Ayşe Sencioğlu	asenceoglu@deloitte.com		• DevOps Pratikleri		
Süreç (RACI Modeli) Tasarımı	Cem Yılmaz	cyilmaz@deloitte.com	5) İşgücü Analitiği (Tüm analitik ve Büyük Veri Hizmetlerini Kapsayacak Şekilde Genişletilmiştir)	• İK Analitiği			
Vergi İnceleme ve Dava Danışmanlığı	Lerzan Nalbantoğlu Ender İneli	Inalbantoglu@dlhukuk.com einelli@deloitte.com		• İK Büyük Verisi	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	
2) İşin Tasarımı ve İş Yapı Şeklimiz	• Dijital Dönüşüm				KVK	Cüneyt Kırlar Lerzan Nalbantoğlu Uğur Kağan Dinçsoy	ckirlar@deloitte.com Inalbantoglu@dlhukuk.com kdincsoy@deloitte.com
	• Hızlı Değer Önerisi Tasarımı (Rapid Value Proposition Design)	Hakan Göl Özlem Yanmaz Erdem İlhan		hgol@deloitte.com oyanmaz@deloitte.com eilhan@deloitte.com	İK Veri Güvenliği	Cüneyt Kırlar Kağan Dinçsoy	ckirlar@deloitte.com kdincsoy@deloitte.com
	• Müşteri Deneyimi				Veri, Analitik ve Yapay Zeka Stratejisi	Barış Yenidünya Tamer Köksal	byenidunya@deloitte.com tkoksal@deloitte.com
	• Çok Hızlı (Rapid) e-Ticaret				Pazarlama Karması Optimizasyonu ve Çok Hızlı Pazarlama Analitiği	Hakan Göl Özlem Yanmaz Erdem İlhan	hgol@deloitte.com oyanmaz@deloitte.com eilhan@deloitte.com
	İşin Geleceği (Future of Work) Tasarımı	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz		csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	Müşteri ve Tedarik Zinciri Risk Profilleme	Hakan Göl Barış Yenidünya Tamer Köksal	hgol@deloitte.com byenidunya@deloitte.com tkoksal@deloitte.com
Dış Kaynak Hizmeti	İlksen Keles	ikeles@deloitte.com	Akıllı Talep Tahmin, Harcama Analitiği	Gökay Özdemir Barış Yenidünya Tamer Köksal	gozdemir@deloitte.com byenidunya@deloitte.com tkoksal@deloitte.com		
Maliyet Optimizasyonu ve Verimlilik	Gökay Özdemir	gozdemir@deloitte.com					

İşgücü:

	Nerede Destek Olabiliriz?	Kim Destek Olabilir?	Nasıl Ulaşabilirsiniz?	Nerede Destek Olabiliriz?	Kim Destek Olabilir?	Nasıl Ulaşabilirsiniz?	
1) Senaryo Planlama ve Alternatif İşgücü Stratejileri	<ul style="list-style-type: none"> İşin Geleceği (Future of Work) Tasarımı İK ve İşgücü Stratejisi Dinamik İşgücü Modellemesi Norm Kadro, Optimum Kadro Yetkinliklerin Belirlenmesi, Modellenmesi ve Değerlendirilmesi Yetkinliklerin Geliştirilmesi, Yeniden Tanımlanması ve Çeşitlendirilmesi (Re-skill / Up-skill Modelleri) 	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	3) İşgücü (Çalışan) Deneyimi	<ul style="list-style-type: none"> Çalışan Deneyimi Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu Kültür Analizi ve Dönüşümü Değişim Yönetimi 	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com
	<ul style="list-style-type: none"> Dijital Dönüşüm Dijital DNA Dijital Operasyon Modeli Mobil İşgücü Çözümleri Geliştirme (EnterpriseNext) 	Hakan Göl Özlem Yanmaz Erdem İlhan	hgol@deloitte.com oyanmaz@deloitte.com eilhan@deloitte.com	4) Liderlik	<ul style="list-style-type: none"> Lider Yetkinliklerinin Belirlenmesi, Modellenmesi ve Değerlendirilmesi Kültür Analizi ve Dönüşümü 	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com
	Dış Kaynak Sunum Hizmeti	Ilksen Keles	ikeles@deloitte.com	5) İK - Yetenek Süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> İşin Geleceği Temelli İK Fonksiyonu Dönüşümü (Organizasyon, Süreçler, Görev Tanımları, Teknoloji, Yetkinlikler, Politikalar, Prosedürler) İK Stratejisi İşveren Markası ve Vaadi Tasarımı İK Faaliyet Modeli 	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com
2) Çalışanlara Sunulan Haklar, İmkanlar ve Faydalar	<ul style="list-style-type: none"> Ücretlendirme ve Prim Modelleri Tasarımı Esnek Yan Haklar Modeli Tasarımı Unvan ve Kademe Yapıları 	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com	İş Kanunu ve Çalışanlara Sağlanan Faydalar İle İlgili Teşvikler	Lerzan Nalbantoğlu	Inalbantoglu@dlhukuk.com	
	Bordro ve Özlük İşlemleri Hizmeti	Ilksen Keles	ikeles@deloitte.com				
	İş Kanunu ve Çalışanlara Sağlanan Faydalar İle İlgili Teşvikler	Lerzan Nalbantoğlu	Inalbantoglu@dlhukuk.com				

İşyeri:

	Nerede Destek Olabiliriz?	Kim Destek Olabilir?	Nasıl Ulaşabilirsiniz?
1) Ofislere Dönüş	Ofise Dönüş - Yeni Normalde Ofiste Çalışma Kurgusu	Erdal Dinçtürk Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz	edincturk@deloitte.com csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com
1) Kalıcı Olarak Uzaktan Çalışmaya Geçiş	Sanal Çalışma Modeli Analizi ve Tasarımı	Cem Sezgin Jan Erdem Yılmaz Ecem Aksoy Deniz Ayşe Sencoğlu Lerzan Nalbantoğlu	csezgin@deloitte.com jerdem@deloitte.com eaksoy@deloitte.com asencoglu@deloitte.com Inalbantoglu@dlhukuk.com
	Siber Güvenlik	Cüneyt Kırlar Kağan Dinçsoy	ckirlar@deloitte.com kdincsoy@deloitte.com
	İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi	İtir Soğançılar Rümeysa Yılmaz	isogancilar@deloitte.com ruyilmaz@deloitte.com

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@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 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya Facebook, LinkedIn ya da Twitter 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.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.