



## İşin Geleceği:

Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılığı korumak

Nisan 2020

# Önsöz

COVID-19 pandemisi nedeniyle ofislere gidemediğimiz, uzaktan (evden) çalışma düzenine geçtiğimiz şu günlerde akıllara en çok gelen sorulardan biri de “İşin Geleceği” için büyük önem taşıyan bu iş yapış şekline ne kadar hazırlıydık?” oldu. Kurumsal hayatın içinde olan herkes adaptasyon süreci geçirirken kimi sektörlerde bunun daha hızlı gerçekleşebildiğini; kimi şirketlerin bu sürece çoktan hazır olduğunu ve hızlı aksiyon alabildiğini, ancak bazı şirketlerin ise alışık olmadığımız bu çalışma yapısında yepyeni sorular ve sorunların yanıtlarını ve çözümlerini aramaya başladığını gördük. Kısa vadede bu süreci her anlamda en az zararlarla atlama planları yaparken, uzun vade açısından da önemli dersler çıkardık. Küçük veya büyük, özel veya kamu fark etmeksizin tüm şirketler bu süreçte mevcut durumda nerede olduklarını, neyi doğru ve neyi eksik yaptıklarını görebildiler. Bunun yanı sıra “çeviklik” belki de organizasyonlar için bu dönemde hiç olmadığı kadar değerli oldu. Daha önce “İşin Geleceği”ni benimsemiş olan şirketler, operasyonlarını sürdürme ve bu sürece daha hızlı adapte olma noktasında daha hızlı aksiyon ve daha tatmin edici sonuçlar alabildiler.

İçinden geçtiğimiz bu olağanüstü dönem, şirketler ve çalışanlar açısından “İşin Geleceği” hakkında çok önemli ipuçları sunuyor. Birçok müşterimiz gibi bu yeni ortama uyum sağlayan öncü kurumlar arasındayız ve sektörlerin/şirketlerin salgına nasıl tepki verdiğini, farklı bakış açıları ve çözümler geliştirmek adına yeniden değerlendiriyoruz. Bu nedenle, Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi olarak COVID-19 salgınına yönelik uzaktan çalışma sistemi ile ilgili alınan/alınmayan aksiyonların Türk iş dünyası ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçladığımız bir anket hazırladık. Bu doğrultuda; katılımcılara altı farklı soru yönelttik. Türkiye genelinde 17 farklı ilden 334 katılımcının yanıtladığı anketin sonuçlarını bu raporumuzda; uzun yıllardır paylaştığımız vizyonumuz, yeni oluşan trendler ve ani gelişen salgının öğrettikleri ile harmanlayıp yorumlayarak sizlerle paylaşıyoruz.

Katkı sağlayan herkese teşekkürlerimizi sunuyoruz.



**Cem Sezgin**

Ortak

İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

# Araştırmamız Hakkında

Araştırmamızı Türkiye’de ilk COVID-19 vakasının açıklanmasının ardından geçen 15 günlük süre içerisinde gerçekleştirdik. Er ya da geç, bir takım doğal kısıtları olan şirketleri ayrı tutarsak, tüm şirketler şu anda zaten bu dönüşümü başlatacaklar. Amacımız, biraz da her şey ilk ortaya çıktığında ne kadar hazırlıklı olduğunu anlamaktı. Farklı sektörler, departmanlar ve şehirlerden; farklı katılımcı profillerini kapsayan, oldukça geniş katılım ve heterojen bir çalışma gerçekleştirmiş olduk.

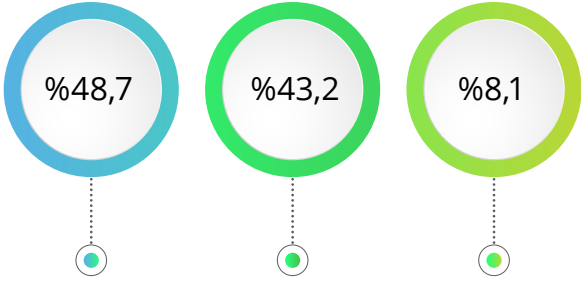
## Anketimize Katılım Sağlayan Kurumların Profili

Sektörler		Şehirler		Departmanlar	
Hizmet	%21,7	İstanbul	%71,7	Mali İşler	%28,3
Üretim/Sanayi	%19,1	Diğer Şehirler	%28,3	İnsan Kaynakları	%18,8
Finansal Kurumlar	%11,8			Strateji / İş Geliştirme	%10,9
Teknoloji	%7,9			Bilgi Teknolojileri	%10,5
Enerji	%5,9			Pazarlama	%7,9
İnşaat	%4,6			Tedarik Zinciri ve Üretim	%4,9
Hızlı Tüketim ve Perakende	%3,9			İç Denetim	%4,3
İlaç	%3,3			Satış	%4,3
Dayanıklı Tüketim Malları	%2,6			İdari İşler	%2,0
Eğitim	%2,6			Hukuk	%1,3
E-Ticaret	%2,6			Diğer	%6,8
Medya ve Reklam	%2,6				
Lojistik	%2,3				
Holding	%2,0				
Gıda	%1,6				
Kamu	%1,3				
Turizm	%1,3				
Diğer	%29				

### 1. Şirketlerin Evden / Uzaktan Çalışmaya Geçme Oranı

Araştırmamızın ilk sorusu "Evden Çalışma Uygulaması Geçiş Yaptınız mı?" sorusuydu. Katılımcılarımızın neredeyse yarısı, tüm çalışanlarının artık evden çalıştığını belirtirken; şirkette / sahada çalışmaya devam edenlerin oranının %10'un altında kaldığını görüyoruz. Kısmi geçiş yapanların oranı da azımsanmayacak düzeyde: %43,2.

#### Yanıt



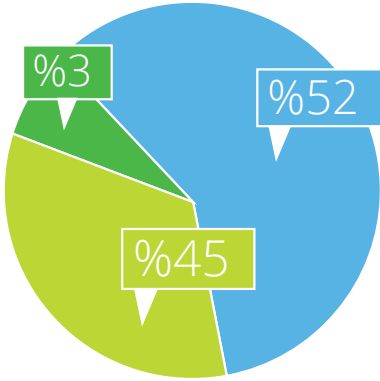
"Evet, tüm çalışanlarımız evden çalışmaktadır"

"Kısmi olarak geçiş yaptık, belirlenen bir çalışan grubu evden çalışmaktadır."

"Hayır, mecburi bir durum olmadığı takdirde çalışanlarımız şirkette / sahada çalışmaya devam etmektedir."

Öte yandan, şehirler bazında yanıtları ele aldığımızda; İstanbul'da bulunan şirketler diğer illerimizdeki şirketlere kıyasla daha hızlı bir adaptasyon örneği göstererek %52 oranında çalışanlarının tamamını evden çalışma uygulamasına geçirebilmiştir. İstanbul'daki şirketlerin %45'i ise kısmi olarak veya belirlenen çalışan grubu bazında evden çalışma sistemine geçmiştir. Bunun sebeplerinden biri, İstanbul'da evden çalışmaya daha elverişli sektörlerin ağırlıkta olmasıdır. İstanbul dışında kalan illerde ise %36'lık bir oranla çalışanların tamamı evden çalışmaya geçebilmişken, %23'ü halen şirkette, fabrikada veya sahada çalışmaya devam etmektedir.

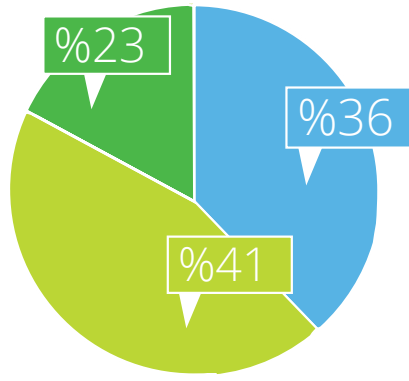
### Evden Çalışma Uygulamasına Geçiş Yaptınız mı?



#### İstanbul

- Evet tüm çalışanlarımız evden çalışmaktadır.
- Kısmi olarak geçiş yaptık, belirlenen bir çalışan grubu evden çalışmaktadır.
- Hayır, mecburi bir durum olmadığı takdirde çalışanlarımız şirkette / sahada çalışmaya devam etmektedir.

### Evden Çalışma Uygulamasına Geçiş Yaptınız mı?



#### Diğer Şehirler

- Evet tüm çalışanlarımız evden çalışmaktadır.
- Kısmi olarak geçiş yaptık, belirlenen bir çalışan grubu evden çalışmaktadır.
- Hayır, mecburi bir durum olmadığı takdirde çalışanlarımız şirkette / sahada çalışmaya devam etmektedir.

Türkiye genelinde sektör bazında uzaktan çalışma düzenine tüm çalışanları ile birlikte dâhil olabilmiş sektörlerin başında %87,5 oranı ile Medya ve Reklam sektörü gelmektedir. Bunu %80,3 oranı ile Hizmet sektörü takip etmektedir. Hizmet sektörünün bu ölçüde geçiş yapabildiğini tetikleyen nedenler arasında işin yapılaş şekli ile birlikte devletin bu süreç için koymuş olduğu sınırlama ve kuralların da etkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Diğer ön plana çıkan sektörler ise Teknoloji ve E-Ticaret. Kısmi geçiş yapabilmemiş sektörler arasında en fazla ön plana çıkanlar %80 oranıyla Gıda ve %75 oranıyla Finansal Kurumlar olmuştur. Geçiş yapma konusunda en büyük zorluğu yaşayan ve/veya halen geçiş yapamamış sektörlerin başında ise hepimizin tahmin edebileceği gibi Üretim/Sanayi gelmektedir. Kamuda da halen önemli ölçüde ofislerde çalışan personel oranı görmekteyiz.

Sektörler	Evden	Kısmen Evden	Ağırlıklı Sahada
Medya ve Reklam	%87,5	%12,5	%0,0
Hizmet	%80,3	%16,7	%3,0
Teknoloji	%70,8	%25,0	%4,2
E-ticaret	%62,5	%37,5	%0,0
Enerji	%61,1	%27,8	%11,1
Eğitim	%50,0	%50,0	%0,0
Holding	%50,0	%50,0	%0,0
İlaç	%50,0	%50,0	%0,0
Turizm	%50,0	%50,0	%0,0
İnşaat	%42,9	%50,0	%7,1
Dayanıklı Tüketim Malları	%37,5	%50,0	%12,5
Hızlı Tüketim ve Perakende	%33,3	%58,3	%8,4
Lojistik	%28,6	%57,1	%14,3
Kamu	%25,0	%50,0	%25,0
Finansal Kurumlar	%22,2	%75,0	%2,8
Üretim/Sanayi	%20,7	%56,9	%22,4
Gıda	%20,0	%80,0	%0,0
Diğer	%37,5	%50,0	%12,5

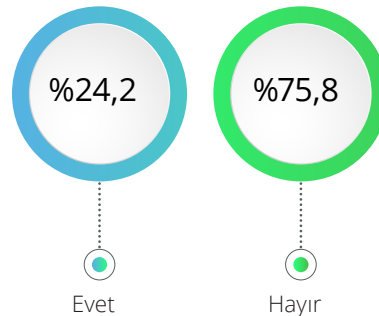
Departmanlar	Evden	Kısmen Evden	Ağırlıklı Sahada
Hukuk	%75,0	%25,0	%0,0
Strateji / İş Geliştirme	%66,7	%24,2	%9,1
Bilgi Teknolojileri	%65,6	%31,3	%3,1
İç Denetim	%53,8	%46,2	%0,0
Satış	%53,8	%38,5	%7,7
Pazarlama	%45,8	%37,5	%16,7
İnsan Kaynakları	%43,9	%50,9	%5,2
Tedarik Zinciri ve Üretim	%40,0	%53,3	%6,7
Mali İşler	%39,5	%50,0	%10,5
İdari İşler	%16,7	%83,3	%0,0
Diğer	%47,6	%38,1	%14,3

Evden çalışmaya geçişi etkileyen en önemli parametrelerden biri de; sektörden ziyade yapılan işin kendisi. Uzaktan çalışma sistemine tüm çalışanları ile geçiş yapabildiğini belirten departmanların başında %75 oranı ile Hukuk gelmektedir. Bunu Strateji/İş Geliştirme ve Bilgi Teknolojileri birimleri takip ediyor. Kısmi olarak veya belirlenen bir çalışan grubunun geçiş yapabildiğini belirten departmanlar arasında %83,3 ile İdari İşler göze çarpıyor. Bunu ise %53,3 oranıyla Tedarik Zinciri ve Üretim Birimleri takip ediyor. Pazarlama ve Mali İşler fonksiyonlarında halen çalışanların %10'undan fazlasının sahada faal olduklarını görüyoruz.

## 2. Salgın Öncesinde Evden / Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Yaygınlığı

“Covid-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta mıydı?” sorumuza verilen yanıtlar, aslında bu zorlu sınav öncesinde evden / uzaktan çalışmanın şirketlerimiz arasında pek de yaygın olmadığını gösteriyor. Şirketlerimizin dörtte üçünün bu sorumuza yanıtları “hayır” oldu. Bu sonuç bizler için sürpriz olmadı. Zira Deloitte Türkiye olarak son yıllarda müşterilerimizde ve incelediğimiz şirketlerde bu yönde bir artış trendine şahit olsak da, halen daha çok fazla yaygınlaşmadığını gözlemlemiştik.

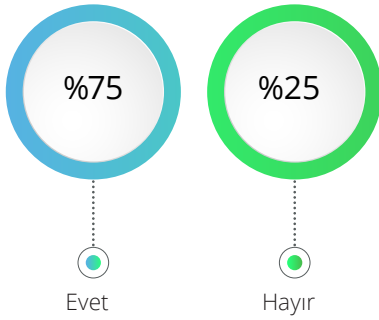
### Yanıt



### 3. Şirketlerin Evden / Uzaktan Çalışmaya Geçiş Hızı

Uzaktan çalışma sistemine geçmek kadar bu geçişi ne kadar hızlı yapabildiğimiz de önemli. “Evden Çalışma Uygulamasına Yeteri Kadar Hızlı Geçiş Yaptığınızı Düşünüyor Musunuz?” sorusuna katılımcılarımızın verdikleri cevaplara bakıldığında; Türkiye genelinde her dört kurumdan üçü, evden çalışma uygulamasına yeteri kadar hızlı geçiş yaptığını düşünüyor. Oysa bir önceki sorumuz olan “Covid-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta mıydı?” sorusunun yanıtı büyük oranda “Hayır” idi. Buna rağmen bu kriz karşısında çok da hazırlıksız yakalandığımız söylenemez. Bu sonuç, aslında şirketlerimizin dijitalleşmede son yıllarda önemli mesafe kat ettiğini, iş yapış şekilleri ve politika-prosedür-süreç anlamında kendilerini geliştirdiklerini ve karar-aksiyon almada çevik olduklarını gösteriyor.

#### Yanıt



Uzaktan çalışma modeline hızlı geçiş yapabilen sektörlerin başında E-ticaret, Medya ve Reklam gelmektedir. Bu süreçte geçiş hızına uyum sağlayamamış ve diğerlerine göre daha ağır kalmış sektör ise Kamu olmuştur. Kamu sektöründe çalışan anket katılımcılarının yanıtlarına göre %50'si bu süreçte hızlı olunmadığını düşünmektedir. Enerji, Üretim/Sanayi ve Dayanıklı Tüketim Malları sektörlerinde ve Holdinglerde de üçte bir oranında katılımcı; aslında uzaktan çalışmaya daha hızlı geçiş yapılabileceğini düşünmektedir.

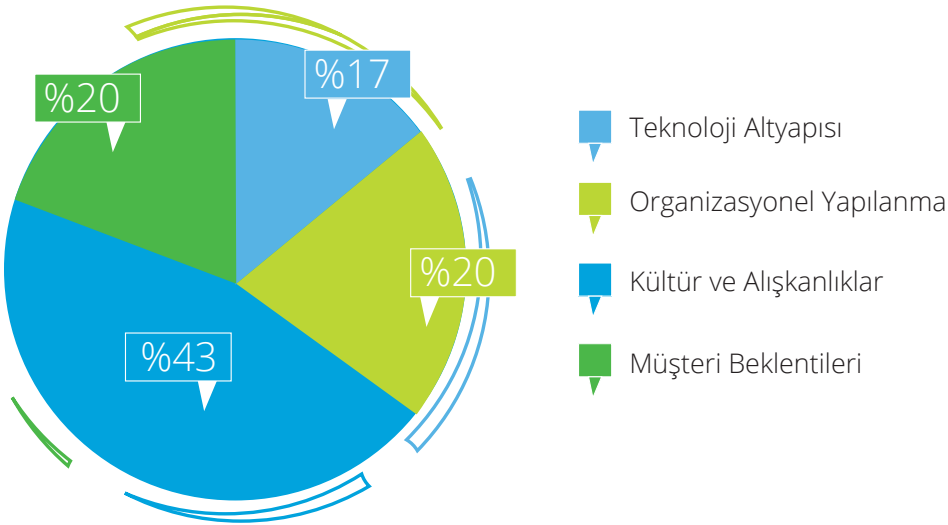
Sektörler	Evet	Hayır
E-ticaret	%100,0	%0,0
Medya ve Reklam	%100,0	%0,0
İlaç	%90,0	%10,0
İnşaat	%85,7	%14,3
Teknoloji	%83,3	%16,7
Hizmet	%80,3	%19,7
Gıda	%80,0	%20,0
Eğitim	%75,0	%25,0
Hızlı Tüketim ve Perakende	%75,0	%25,0
Turizm	%75,0	%25,0
Lojistik	%71,4	%28,6
Finansal Kurumlar	%69,4	%30,6
Üretim/Sanayi	%67,2	%32,8
Holding	%66,7	%33,3
Dayanıklı Tüketim Malları	%62,5	%37,5
Enerji	%61,1	%38,9
Kamu	%50,0	%50,0
Diğer	%62,5	%37,5

Evden çalışma uygulamasına hızlı geçiş yapabilen departmanların başında Hukuk gelmektedir. Bu hıza yetişememiş ve geçiş konusunda daha ağır kalmış departmanlar arasında ise Pazarlama dikkat çekmektedir. İdari İşler ile Strateji / İş Geliştirme birimleri, bu alanda görece ağır kalan diğer birimler olarak dikkat çekmektedir.

Departmanlar	Evet	Hayır
Hukuk	%100,0	%0,0
İç Denetim	%84,6	%15,4
Tedarik Zinciri ve Üretim	%80,0	%20,0
İnsan Kaynakları	%78,9	%21,1
Bilgi Teknolojileri	%78,1	%21,9
Satış	%76,9	%23,1
Mali İşler	%72,1	%27,9
Strateji / İş Geliştirme	%69,7	%30,3
İdari İşler	%66,7	%33,3
Pazarlama	%58,3	%41,7
Diğer	%85,7	%14,3

#### 4. Evden / Uzaktan Çalışmaya Geçişte Şirketler Neden Zorlanıyorlar?

Araştırmamızda en önemli soru belki de “Evden Çalışma Konusunda Şirketinizi En Çok Zorlayan Hangisidir?” sorusuydu. Katılımcılarımız, bunun sebebini açık ara “Kültür ve Alışkanlıklar” olarak (%43) gösterdiler.



Adaptasyon sürecinde şirketleri en çok zorlayan diğer üç ana unsur (Organizasyonel Yapılanma, Müşteri Beklentileri ve Teknoloji Altyapısı) ise sebep olarak neredeyse eşit ağırlıktadır. Bu dört temel sebep arasında, Teknoloji Altyapısı en geri planda kalmaktadır. Bu da son yıllarda bu alanda gerçekleştirilmiş yatırımların meyvelerini verdiği göstermektedir.

Uzaktan çalışma modeline geçişte en çok zorlanılan konunun “Kültür ve Alışkanlıklar” olduğunu belirten sektörlerin başında %83,3 ile Holdingler gelmekte, bunu %66,7 ile Enerji sektörü takip etmektedir. Özellikle hiyerarşik organizasyon yapılarında bu faktör ön plana çıkmaktadır. Müşteri beklentileri noktasında zorluk yaşayan sektörler arasında ise Hizmet sektörü en çok göze çarpan sektör. Organizasyonel yapılanmanın zorluk yarattığı sektörler arasında Dayanıklı Tüketim Malları ve Kamu ilk sıradalar. Teknoloji Altyapısı ile ilgili en büyük zorluğu yaşayan sektör ise Finansal Kurumlar. Burada belki de en ilginç veriler, Lojistik sektörüne ait. Zira genel tabloda bir numarada yer alan faktör olan Kültür ve Alışkanlıklar, bu sektör için son sırada ve diğer faktörler eşit ağırlıkta.



Sektörler	Kültür ve Alışkanlıklar	Müşteri Beklentileri	Organizasyonel Yapılanma	Teknoloji Altyapısı
Holding	%83,3	%0,0	%0,0	%16,7
Enerji	%66,7	%11,1	%11,1	%11,1
Hızlı Tüketim ve Perakende	%58,3	%25,0	%0,0	%16,7
İlaç	%50,0	%20,0	%30,0	%0,0
Kamu	%50,0	%0,0	%50,0	%0,0
Medya ve Reklam	%50,0	%25,0	%12,5	%12,5
Teknoloji	%50,0	%29,0	%12,5	%8,3
Turizm	%50,0	%0,0	%25,0	%25,0
Hizmet	%45,5	%37,9	%9,1	%7,5
İnşaat	%42,9	%7,1	%35,7	%14,3
Üretim/Sanayi	%39,7	%8,6	%32,7	%19,0
Eğitim	%37,5	%12,5	%25,0	%25,0
E-ticaret	%37,5	%25,0	%12,5	%25,0
Dayanıklı Tüketim Malları	%25,0	%25,0	%50,0	%0,0
Finansal Kurumlar	%25,0	%13,9	%11,1	%50,0
Gıda	%20,0	%20,0	%40,0	%20,0
Lojistik	%14,2	%28,6	%28,6	%28,6
Diğer	%50,0	%12,5	%37,5	%0,0

Evden çalışma uygulamasında Kültür ve Alışkanlıklar noktasında en çok zorlanan departmanların sürekli hareket halinde olmanın verdiği enerji ile beslenen İnsan Kaynakları ve Satış olduğunu görmekteyiz. Bunu yine yüksek bir oran ile Bilgi Teknolojileri, Hukuk ve İdari İşler takip etmektedir. Kurum içi hiyerarşide yüksek pozisyonlardaki iç müşteriler ile yoğun mesai harcadıkları için; Müşteri Beklentileri açısından diğerlerine kıyasla en çok Strateji/İş Geliştirme departmanı zorlanmaktadır. Tedarik Zinciri ve Üretim için dağıtık iş yapış şekilleri nedeni ile Organizasyonel Yapılanma, daha çok sahada çalışmaya göre altyapısını kurmuş İç Denetim için ise Teknoloji Altyapısı zorluk yaşanan noktalarda öne çıkmaktadır.

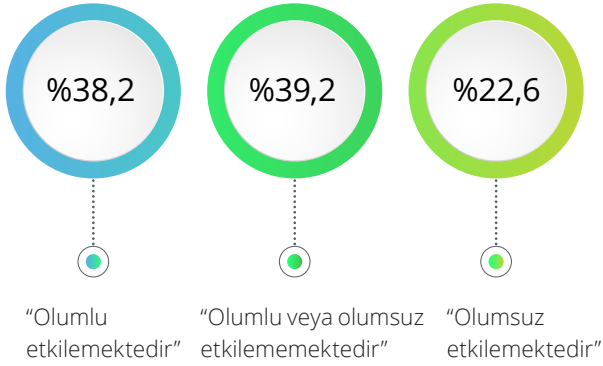
Departmanlar	Kültür ve Alışkanlıklar	Müşteri Beklentileri	Organizasyonel Yapılanma	Teknoloji Altyapısı
İnsan Kaynakları	%56,1	%22,8	%8,8	%12,3
Satış	%53,8	%7,7	%23,1	%15,4
Bilgi Teknolojileri	%50,0	%18,8	%6,2	%25,0
Hukuk	%50,0	%25,0	%25,0	%0,0
İdari İşler	%50,0	%16,7	%33,3	%0,0
Strateji / İş Geliştirme	%42,4	%30,3	%12,1	%15,2
Mali İşler	%40,7	%20,9	%20,9	%17,5
Pazarlama	%37,5	%8,4	%33,3	%20,8
Tedarik Zinciri ve Üretim	%26,7	%20,0	%40,0	%13,3
İç Denetim	%23,1	%23,1	%23,1	%30,7
Diğer	%28,6	%14,3	%38,1	%19,0



## 5. Evden / Uzaktan Çalışma Sisteminin İş Süreçlerine ve Verimliliğe Etkileri

Uzaktan çalışma sistemine geçmek kadar bu süreci verimli devam ettirmek de önemli. “Evden Çalışmak İş Süreçlerinizi / Verimliliğinizi Nasıl Etkilemektedir?” sorusuna katılımcılarımızın verdikleri cevaplara bakıldığında; Türkiye genelinde bu çalışma şeklinin verimliliğe olumlu etkisi azımsanmayacak kadar fazla (%38,2). Tabii ki ilk iki haftadaki deneyimler biraz da alışma dönemi olarak kabul edilebilir. Zaman içerisinde, ilk etapta zorlanan firmaların / kişilerin de görüşlerinin olumluya evrilmesini bekleyebiliriz.

### Yanıt



Anket katılımcılarının uzaktan çalışmanın verimliliği olumlu etkilediğini belirterek paylaştıkları bireysel yorumlar arasında en dikkat çekici noktalar yolda kaybedilen zamanın olmaması (zaman kazanımı), yapılan toplantı sayısının azalmış olması dolayısıyla bireysel odaklanma gerektiren işlerin daha rahat yapılıyor olması, ofis gürültüsü ve bölünme olmadan çalışabilme ve çalışma ortamında sağlanan rahatlığın verime olan etkisidir. Katılımcıların yorumlarına göre uzaktan çalışmanın yarattığı olumsuz etkiler arasında ise konsantrasyon eksikliği, bu tarz bir iş yapış şekline alışık olmamaktan kaynaklı motivasyon düşüklüğü, sürdürülebilirlik açısından durumun belirsizliği yani temel olarak Kültür ve Alışkanlıklar altında değerlendirilebilecek sebepler gelmektedir.

Sektör bazında verimliliğe etkilerine bakıldığında ise Enerji sektörünün olumlu anlamda etkilendiği buna karşın bilhassa Lojistik, İnşaat, Eğitim ve Kamu sektörlerinin uzaktan çalışmada verimlilik adına olumsuz anlamda etkilendiği göze çarpmaktadır.

Sektörler	Olumlu Etkilemektedir	Olumlu/olumsuz Etkilememektedir	Olumsuz Etkilemektedir
Enerji	%72,2	%22,2	%5,6
Dayanıklı Tüketim Malları	%50,0	%37,5	%12,5
Finansal Kurumlar	%50,0	%38,9	%11,1
Medya ve Reklam	%50,0	%37,5	%12,5
Turizm	%50,0	%50,0	%0,0
Gıda	%40,0	%20,0	%40,0
Hizmet	%37,9	%39,4	%22,7
E-ticaret	%37,5	%25,0	%37,5
Teknoloji	%37,5	%45,8	%16,7
Holding	%33,3	%50,0	%16,7
Üretim/Sanayi	%32,8	%46,6	%20,6
İlaç	%30,0	%40,0	%30,0
Hızlı Tüketim ve Perakende	%25,0	%58,3	%16,7
İnşaat	%21,4	%28,6	%50,0
Lojistik	%14,3	%28,6	%57,1
Eğitim	%0,0	%50,0	%50,0
Kamu	%0,0	%50,0	%50,0
Diğer	%62,5	%25,0	%12,5

Yanıtları departmanlar özelinde değerlendirecek olur isek; İç Denetim, Bilgi Teknolojileri, Mali İşler ve Pazarlama verimlilik açısından bu gelişmeden olumlu anlamda etkilenmiştir. Olumsuz etkilenen departmanların başında ise İdari İşler ile Tedarik Zinciri ve Üretim gelmektedir. Hukuk ve İnsan Kaynakları birimleri ise bu süreçte verimlilik açısından olumlu veya olumsuz etkilenmemiştir.

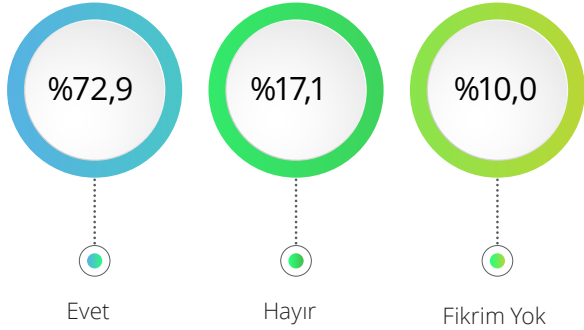
Departmanlar	Olumlu Etkilenmektedir	Olumlu/olumsuz Etkilenmemektedir	Olumsuz Etkilenmektedir
İç Denetim	%53,8	%30,8	%15,4
Bilgi Teknolojileri	%46,9	%43,8	%9,3
Mali İşler	%46,5	%37,2	%16,3
Pazarlama	%45,8	%25,0	%29,2
Satış	%38,5	%46,2	%15,3
İnsan Kaynakları	%31,6	%49,1	%19,3
Strateji / İş Geliştirme	%30,3	%45,5	%24,2
Hukuk	%25,0	%50,0	%25,0
Tedarik Zinciri ve Üretim	%13,3	%40,0	%46,7
İdari İşler	%0,0	%16,7	%83,3
Diğer	%33,3	%33,3	%33,4



## 6. Evden / Uzaktan Çalışma Sistemi Salgın Sonrasında Daha Fazla Uygulanmalı Mı?

Araştırmamızın son sorusu olan “Koronavirüs Salgını Sonrasında Evden Çalışma Şirketinizde Daha Fazla Ugulanmalı Mı?” sorusuna %72,9 ile büyük bir çoğunluk “Evet” yanıtını vermiştir. Daha önceki sorularımıza verilen yanıtların bazılarını tekrar hatırlarsak; hızlı geçiş yapabilen şirketlerin oranı dörtte üçtü... Bu durum kendimize güvenimizi getirmiş olmalı. İş süreçleri ve verimliliğe olumsuz bir etkisi olduğunu düşünen şirketlerin oranı ise dörtte biri ancak buluyor. Yani genel olarak durumdan “memnun” sayılırız. Koşullar böyle olunca, mevcutta bu yaygın uygulamayı benimsemiş şirket oranının da dörtte bir olduğu düşünülürse; “Neden biz de artık bunu (daha sık) uygulamayalım?” diye kendimize sormamız gayet doğal. Şirketlerin %10’u ise şu an “bekle gör” modundalar.

### Yanıt



Araştırmamıza istinaden sektör bazında cevaplara bakıldığında Holding ve Turizm sektörü çalışanları salgın sonrasında da uzaktan/ evden çalışma sisteminin yaygınlaşması gerektiğini düşünmektedir. Bunu büyük oranlarla “Evet” yani evden çalışma yaygınlaşmalı yanıtı veren Lojistik, Finansal Kurumlar ve Enerji sektörleri takip etmektedir. Konuya en mesafeli duran ise Gıda sektörü olmuştur. Tüm sektörler arasında Eğitim sektöründe bir kararsızlığın hakim olduğu gözlemlenmektedir.



Sektörler	Evet	Hayır	Fikrim Yok
Holding	%100,0	%0,0	%0,0
Turizm	%100,0	%0,0	%0,0
Lojistik	%85,7	%14,3	%0,0
Finansal Kurumlar	%83,4	%8,3	%8,3
Enerji	%77,8	%22,2	%0,0
Hizmet	%75,8	%15,1	%9,1
Dayanıklı Tüketim Malları	%75,0	%25,0	%0,0
E-ticaret	%75,0	%12,5	%12,5
Hızlı Tüketim ve Perakende	%75,0	%25,0	%0,0
Kamu	%75,0	%25,0	%0,0
Teknoloji	%75,0	%12,5	%12,5
İnşaat	%71,4	%14,3	%14,3
Medya ve Reklam	%62,5	%12,5	%25,0
Üretim/Sanayi	%60,3	%25,9	%13,8
Gıda	%60,0	%40,0	%0,0
İlaç	%60,0	%20,0	%20,0
Eğitim	%37,5	%25,0	%37,5
Diğer	%87,5	%12,5	%0,0

Departmanlar	Evet	Hayır	Fikrim Yok
İç Denetim	%92,3	%7,7	%0,0
Bilgi Teknolojileri	%81,4	%9,3	%9,3
Mali İşler	%78,1	%12,5	%9,4
Pazarlama	%76,9	%15,4	%7,7
Satış	%75,4	%19,3	%5,3
İnsan Kaynakları	%75,0	%16,7	%8,3
Strateji / İş Geliştirme	%69,7	%24,2	%6,1
Hukuk	%53,3	%33,3	%13,4
Tedarik Zinciri ve Üretim	%50,0	%25,0	%25,0
İdari İşler	%16,7	%66,6	%16,7
Diğer	%42,9	%23,8	%33,3

Departman bazında bakıldığında; İç Denetim, Mali İşler, Bilgi Teknolojileri, Satış, İnsan Kaynakları ve Pazarlama departmanları çoğunluk olarak salgın sonrasında da uzaktan/evden çalışma uygulamasının devam etmesini benimsemiştir. İdari İşler departmanı açısından ise katılımcıların üçte ikisi çalışanlarının uzaktan/evden çalışmasına sıcak bakmamaktadır. Yapılan işlerin detayı düşünüldüğünde, bu gayet anlaşılır bir cevaptır. Onu izleyen Tedarik Zinciri ve Üretim fonksiyonunda da, üçte birlik bir oran bu iş yapış şekli modeline olumsuz bakmaktadır. Büyük olasılıkla Endüstri 4.0 ve teknolojiye baş döndüren gelişmeler; normalde daha yüksek olmasını bekleyebileceğimiz bu oranı daha aşağı bir seviyeye çekmektedir.



## Uzaktan Çalışmada Kültür ve Alışkanlıkların Önemi

"İşin Geleceği'ne (Future of Work) baktığımızda; dijital bir dünyada, makineler ve insanların bağımsız fakat birbirleriyle uyumlu olarak en iyi yaptıkları şeyi yapmaları sağlanacak. Şirketler, robotik, yapay zeka, bilişsel bilim, bulut ve diğer teknolojilerdeki ilerlemeler yoluyla işin bir kısmını veya tamamını dijitalleştirmenin yollarını araştırarak çalışmaların belirli bir fiziksel konumda yapılması gerektiği fikrine meydan okuyacaklardır. Bu dönüşümle beraber, "Mekan" kavramı ve bize kurumsal hayatta ifade ettiği şey, kuşkusuz değişecektir. Gelecekteki işyeri, fiziksel ve sanal ortamları harmanlayacaktır. Bu noktada, mekân bağımsız çalışma modelinde en kolay uyumu, bu kültüre sahip ve bu felsefeyi benimsemiş şirketler gerçekleştirebilecekler. Uzaktan çalışma, işte tam da bu aşamada devreye giriyor. Şirket uzaktan çalışmayı benimsediği zaman çalışma saatleri, iş yapış şekli, şirketin sağladığı faydalar daha belirgin olacaktır. Bu kültürü oluşturacak en önemli unsurlar ilham veren bir liderlik, etkin zaman yönetimi, güçlü sorumluluk duygusu, karşılıklı güven, destekleyici bir performans sistemi, kendini ve başkalarını motive edebilme, etkili iletişim ve tavizsiz iş disiplindir.

Tüm bu otomasyon yolculuğu ve iş yapış şeklindeki değişiklikler; verimliliği artıracağından çalışanlar inovasyon, yaratıcılık ve problem çözme üzerine odaklanacaklar ve kendilerini farklı yetkinliklerle donatacaklar. Burada değindiğimiz yetkinlikler; sadece teknik anlamdaki yetkinlikleri değil, birtakım davranış normlarını da içeriyor. Çalışanların bu doğrultuda, bir öz sahiplenme içerisinde ve iç motivasyonla kendilerinin belirleyeceği çalışma ve zaman disiplini ayrıca hayati önem taşıyor. Çalışanların ekip liderlerine ve üyelerine düzenli bilgilendirme yapma alışkanlığı kazanması uzaktan çalışma sisteminde başarıyı tetikleyecektir. Burada da her şeyde olduğu gibi "güven" asıl meseledir.

Çalışanların hangi iş üzerinde çalıştığını, mevcutta ne durumda olduğunu, işin ne zaman biteceğini ve yardıma ihtiyacı olup olmadığını sorulmasını beklemeden paylaşma alışkanlığı kazanması sistemi destekleyecek, işin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır. Uzaktan çalışma sisteminde en önemli noktalardan biri de zaman yönetimidir. Çalışanların ne kadar süre ile çalıştığını, işe ne zaman başlaması ve ne zaman bırakması gerektiğini bir kültür ve alışkanlık haline getirmeleri çok önemlidir. Uzaktan çalışmada edinilmesi gereken alışkanlıklardan biri de çalışılan yerde profesyonelliğin korunabileceği bir ortam yaratmaktır. Televizyon karşısında, mutfakta, veya salonda koltuk üstünde bu çalışma şekli etkin ve verimli olmayacaktır.

Bunun bir öğrenme eğrisi olduğunu unutmadan uzaktan çalışmanın yaratabileceği olumsuz etkileri en aza indirmek adına bireylerin, ekip liderlerinin ve üyelerinin dikkat etmesi gereken hususları ve tavsiyeleri sizler için derledik ve bu dinamik ortama uyum sağlamak ve ilerlemek için kısa ve uzun vadede neler yapabileceğinize dair bazı pratik fikirleri paylaşmak istedik. Bu tavsiyelerin, yukarıda paylaşmış olduğumuz araştırma sonuçlarımız ile birlikte şirketlere uzaktan çalışma adına rehberlik edeceğini umuyoruz.

## Uzaktan Çalışma Sisteminde Çalışanlar İçin Tavsiyeler

Bu süreçte çalışanların yaklaşımları ve davranışları, iletişimi sıkılaştırmak ve sanal olarak etkili bir şekilde iş birliği yapmak adına büyük öneme sahip. Adaptasyonu hızlandırmak ve bu süreci başarı içinde sürdürebilmek adına bireysel olarak önceliklendirebileceğimiz bazı başlıklar mevcut.

### Sık ve Açık İletişimde Olmak:

- Çalışma arkadaşlarınız, yöneticiniz, müşterileriniz, tedarikçileriniz ve iş birliği içinde olduğunuz diğer paydaşlarınız ile sık ve açık iletişimde olun. Günlük ve/veya haftalık bilgilendirme zamanları belirleyin, bu şekilde kendinizi daha doğru ifade etmeniz ve karşı tarafın da aynı çıkarımları elde etmesi mümkün olacaktır.
- Ofiste çalışırken olduğu gibi çalışma dışında da ekip arkadaşlarınız ile sosyal etkileşimler içinde bulunmak üzere zaman ayırın. Mesafenin, bağları zayıflatmasına izin vermeyin.

### Etkili Çalışmak:

- Evinizde odaklanmak için doğru bir çalışma alanı belirleyin. Bu alanı ofisteki masanız veya çalışma ortamınız gibi düzenlemeniz motivasyonunuz ve konsantrasyonunuz açısından da faydalı olacaktır.
- Evden çıkmamak çalışma saatlerinizi ve planlarınızı etkilememeli. Çalışma saatlerinizi ve planınızı belirleyin ve bu plana uygun bir rutinde çalışmaya özen gösterin.
- İşleri, aktiviteleri, görevleri belirli bir takvim ve plan içerisinde, ara ve son tarihler atayarak takip etmeye evde de devam edin.
- Yöneticiniz ile performansınızı düzenli olarak gözden geçirin.

### Teknolojiyi Etkin Kullanmak:

- İş birliği için teknoloji araçlarından maksimum ölçüde yararlanın. Sanal toplantılar, video konferanslar, SMS ve mesajlaşma uygulamaları, telefon ve e-posta ile sık iletişim kurun.
- Etkileşim araçlarını kullanırken; bağlantı kalitesi, kullanım kolaylığı, fonksiyonlitenin zenginliği, tüm katılımcıların rahat erişebilmesi gibi unsurları dikkate alın.
- Evinizdeki teknoloji altyapısının uygun olduğundan emin olun. Unutmayın ki, etkili iletişimde sözler %7, ses tonu %38, beden dili %55 öneme sahiptir. Bu nedenle e-posta iletmek veya telefon etmek haricinde görüntülü iletişim araçlarını daha sık kullanmaya çalışın.

### Erişilebilir Olmak:

- Proaktif olarak ekibiniz ile iletişime geçin ve mevcut durumunuzu ve/veya uygunluğunuzu bildirin.
- İletişim bilgilerinizi iş birliği içinde olduğunuz kişilerle paylaşın ve onlara klavyenin ve telefonun ucunda (erişilebilir) olduğunuzu hissettirin. Fiziki uzaklığın, size erişmede bir kısıt olmadığını gösterin.
- Sizinle temas edilmek istendiğinde uygun değilseniz bile; karşı tarafı bundan hızlı bir şekilde haberdar edin ve birlikte ortak bir zaman belirleyin. Geri dönüş, her zamankinden daha önemli...

### Uzaktan Çalışma Sisteminde Ekipler için Tavsiyeler

Uzaktan çalışma sisteminde ekipler için en önemli noktalardan biri ekip liderlerinin tutumu, bu kültüre ne kadar hazırlıklı olduğu ve adaptasyonudur. Ekip liderleri, uzaktan çalışırken rol, sorumluluk ve hedeflerin netliğini sağlamak ve bunların ekip içinde nasıl paylaştırıldığı netleştirmek adına ekip üyelerinin sorumluluklarını gözden geçirmeli ve gerekiyorsa güncellemelidir. Bu, ekibe açık bir iletişimle aktarılmalıdır. Ekibin bu sistemi başarı ile devam ettirebilmesi liderinin ne kadar ulaşılır, duyarlı ve güvenilir olduğu ile doğru orantılıdır. Ekip liderleri, bu çalışma modelinde düzenli olarak darboğazları, neyin iyi gittiğini ve uzaktan çalışırken nelerin daha fazla geliştirileceğini tartışmak için ekipleri ile dönemsel toplantılar planlamalıdır. Uzaktan çalışma modelinde herkesin aynı hedefe doğru ilerlediği ve tüm ekip üyelerinin yapılan işe yeterli kadar entegre olduğunun kontrol ve takibi ekip liderinin görevidir, dönemsel toplantılar ile bu gereksinim desteklenmiş olur.

Uzaktan çalışma sisteminde ekipler için unutulmaması gereken bir başka önemli nokta ise; tüm ekip üyelerinin ekip içinde açık ve tutarlı iletişimin sağlanmasından, olası çatışma ve yanlış anlamaları etkili ve zamanında çözmekten sorumlu olduğudur. Uzaktan çalışma yeni bir kültür ve bu kültüre en hızlı şekilde uyum sağlayabilmek adına tüm ekip sorumluluk almalı, birbirine destek olmalı ve iyi uygulamaları birbiri ile paylaşmalıdır.



### Yöneticiler ve Liderler için Tavsiyeler

Uzaktan çalışma modelinin başarı ile sürdürülmesinde en önemli görev kuşkusuz yöneticiler ve liderlere düşmektedir. Dengeyi doğru kurabilmek en önemli konulardan biridir. Bu noktada, örneğin çalışanları çalışma gününün sonunda serbest kalmaya ve uygun bir iş-yaşam dengesini korumaya teşvik etmek büyük önem taşımaktadır.

#### Beklentileri Doğru Yönetmek:

- Dış ve iç paydaşların yanı sıra her ekibin ve ekipteki her bireyin beklentilerini doğru analiz edin.
- Güven, saygı ve açık iletişimin başarının en önemli unsurları arasında olduğunu unutmayın. Aksini gerektiren istisnai durumlar olmadığı sürece herkese eşit yaklaşın ve bunu hissettirin. Tıpkı ofisteki / fabrikadaki gibi evden çalışmada da kuralların herkes için geçerli olduğunu net bir şekilde ortaya koyun.

#### Rol Model Olmak:

- Uzaktan çalışmayı etkinleştirin, bireyler ve işletme için sağladığı olanaklara değeri verin.
- Anlamak için uzaktan çalışın ve böylece çalışanlarla empati kurun.
- Uzaktan çalışma ile sağlanan fayda ve katma değere odaklanın. Pozitif olun ve çevrenize de pozitif mesajlar verin.

#### İletişimi Sıkı Tutmak:

- Ekibinizi karanlıkta bırakmayın. Onlara doğru zamanda, doğru yönlendirmelerde bulunun.
- Görünürlüğün performansa verimli katkısının olduğunu asla unutmayın. Bu nedenle, çalışanlarınızı görünür olabilmeleri adına görüntülü sanal toplantılar yapmaları için teşvik edin.
- Sadece ekip olarak değil; bireysel olarak da ekip üyeleriniz ile iletişimi sıkı tutun.

#### Performansı Değerlendirmek:

- Geri bildirim sağlamak ve almak adına ekip liderleriyle proaktif olarak toplantılar yapın.
- Geri bildirim sağlamaya özen gösterin. Destekleyici olun. İşlerin yolunda gitmediği durumlarda zaman kaybetmeden geri bildirim sağlayın. Çözüm üretme konusunda yardımcı olun.

#### Gelişen Teknolojiyi Takip Etmek:

- Uzaktan çalışırken etkili bir ekip olarak çalışmak için sürekli gelişen iş birliği araçlarından ve teknolojilerinden yararlanın. Yenilikleri siz de araştırın. Bunları ilk kullanan olarak öncü olun.
- Aşırı kuralcı olmayın. Her ekibin şirket yaklaşımları içinde de kendi yaklaşımlarını tanımlamasına izin verin. Şirket politikaları ve güvenliği ile paralel olabilecek alternatif araçları kullanmayı deneyin.
- Unutmayın, işin ne ile değil nasıl yapıldığı ve çıktısı daha önemlidir.



### **Başarılı Sanal Toplantılar için Tavsiyeler**

Günümüzde kuruluşların dağınık ekiplere ve bölge ofislerine bölünmesiyle birlikte sanal toplantılara olan talep de gittikçe artmakta. Nitekim koronavirüs ile birlikte, konu artık talep veya tercih olmaktan öte bir zorunluluk halini aldı. Teknoloji, dünyanın öbür ucundaki bir ekip üyesinin bile kolayca katılıp dâhil olabileceği, herkesin aynı odada olduğu hissine kapıldığı toplantılara olanak sağlasa da, bu toplantılar her zaman verimli geçemeyebiliyor. Etkili bir sanal toplantı için dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde sıralayabiliriz:

#### **1. Doğru Zaman ve Doğru Davetliler:**

Toplantılara kimi davet ettiğinizi, katılmaları gerekip gerekmediğini, saat dilimlerinin ne olduğunu ve normal çalışma saatleri dışında kimin çalıştığını düşünün. Toplantı süresini en aza indirin ve arama sırasında etkileşimde bulunmanın değerini en üst düzeye çıkarın.

#### **2. Doğru Hazırlık:**

Toplantı ile ilgili materyalleri önceden gönderin, bir toplantı koordinatörü atayın ve teknoloji sorunlarını önceden gidirin. Toplantı sırasında etkileşimi teşvik edecek temel kurallar oluşturun.

#### **3. Doğru Yaklaşım:**

Tüm katılımcıları toplantıya katılmaya ve fikirlerini paylaşmaya teşvik edin. Katılımcılardan çoklu görevlerden kaçınmalarını isteyin. Toplantıda görüşülen konuları, kararları ve eylemleri yansıtan anahtar kelimelerden oluşan notları toplantı sonrasında katılımcılarla paylaşın.

#### **4. Doğru İletişim:**

Sanal bir ortamda, görüş ve yaklaşımlardaki farklılıklar artırılabilir. Farklı bakış açılarını teşvik etmek, dinlemek ve yanıtlamak için çaba gösterin. Katılımcıların, iş birliğinin çağrı bittikten sonra, takip noktaları ve eylem için uygun kanallar üzerinden net devam edebileceğini ve devam etmesi gerektiğini bilmesini sağlayın.

Sonuç olarak; iş yapış şeklimizin değişmekte olduğu bu dönemde "iş" zaman ve mekanda taşınabilir hale getirmek ve verimliliği üst düzeyde tutabilmek adına alabileceğimiz önlemler ve yapabileceğimiz geliştirmeler mevcut ve çalışanlar zaman yönetimi, iş disiplini ve iletişim becerileri ile bu süreci yönetebilir. Ancak biliyoruz ki, gelecekteki iş modeline en iyi adaptasyonu sağlamak adına kültür ve alışkanlıkları değiştirmek haricinde de hazırlıklı olunması gereken konular, atılması gereken adımlar var...

İlerleyen süreçte uzaktan çalışma sisteminin COVID-19 salgını dolayısıyla değil, "İşin Geleceği"nin bir parçası olarak yaygınlaşmasını umut ediyoruz.

Hepinize sağlıklı ve verimli günler dileriz...

### **İletişim:**

#### **Cem Sezgin**

Ortak

İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri

csezgin@deloitte.com

#### **Jan Erdem Yılmaz**

Kıdemli Müdür

jerdem@deloitte.com

#### **Ecem Aksoy Deniz**

Müdür

eaksoy@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:17 No:27-28  
06510  
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](http://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](http://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](http://www.deloitte.com) adresini veya [Facebook](https://www.facebook.com/deloitte), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte) ya da [Twitter](https://twitter.com/deloitte) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

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

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