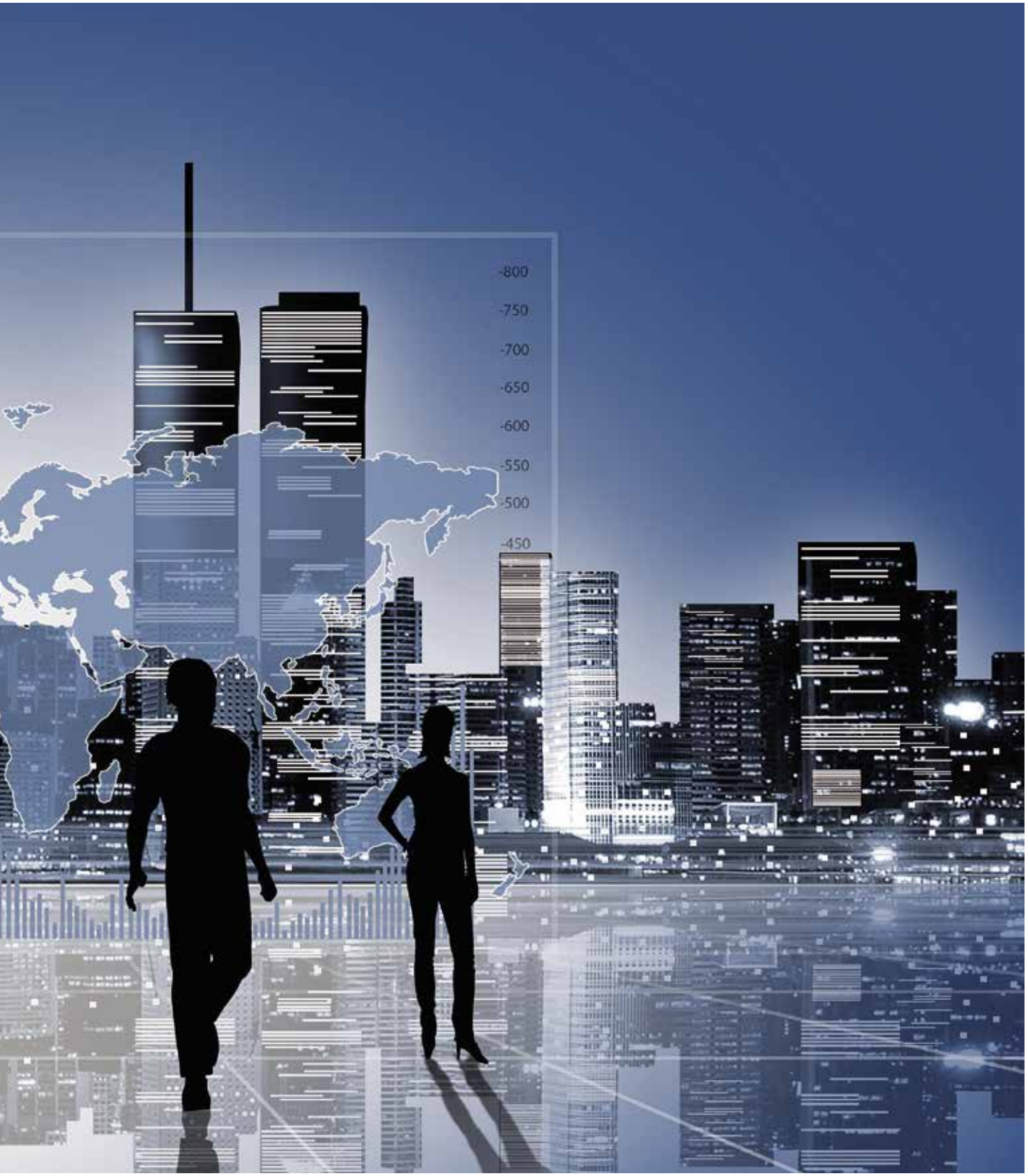
YENİ ÇALIŞMA HAYATINA HAZIR MISINIZ?

Modern çağda yaşanan en büyük felaket olan yeni tip koronavirüs salgını çalışma hayatını yeniden şekillendiriyor. Uzaktan çalışmanın öne çıktığı, teknolojinin öneminin arttığı bu yeni dönemde eskiden alışık olduğumuz şekilde çalışmaya devam mı edeceğiz yoksa yeni iş yapış şekilleri mi benimseyeceğiz? Biz de bu sorulara yanıt bulmaya çalıştık…




-800
-750
-700
-650
-600
-550
-500
-450

Eskiden alışık olduğumuz şekilde çalışmaya devam mı edeceğiz; yoksa yeni iş yapış şekilleri mi benimseyeceğiz? İşte bu sorunun cevabı modern çağda yaşanan en büyük felaket olan yeni tip koronavirüs (Covid-19) salgını nedeniyle çok daha fazla önem kazandı…

Dünyanın önde gelen uluslararası danışmanlık firmalarından Deloitte'in hazırladığı "Covid-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır Mısınız? araştırması da çalışma hayatındaki bu yeni döneme ışık tutuyor. Araştırmadan öne çıkan konular şöyle:

"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 alabilmekti.

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 bütününü 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 ve ekosistemdeki tüm iç ve dış paydaşlara olan etkileri paralelde değerlendirmek,
- ✔ Hukuksal çerçeve içinde oyun alanı sınırlarında kalabilmek.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"Yanıt 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, yurt dışında 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 açılımlar 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.

"İyileşme" 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 dünyadaki, 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?

"Gelişme" 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 teknolojiden nasıl faydalanacağımızı masaya yatırmak,
- Uzaktan çalışma, alternatif işgücü modelleri gibi inisiyatifler ile değişecek yeni iş yapış şekillerimizde karar alma süreçlerimizi destekleyecek sistem alt yapılarını hayata geçirmek.

İŞİN TASARIMI VE İŞ YAPIŞ ŞEKLİMİZ

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 veya olumsuz yansımalarını tam olarak ölçemiyoruz. Bunun altında yatan temel sebep; geldiğimiz noktadaki tabloyu, geçmişle kıyaslayabilmek adına elimizde yeteri kadar "anlamlı" 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 yaşanıyor mu? Cuma günleri insanlar daha mı enerjik? Hafta sonu yasakları kalktıktan sonra da hafta içi çalışmayı özlüyor muyuz?

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"Yanıt 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 yanılmış 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 aşina 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 de-

ğişiyor. Bir diğer tespitimiz ise, "İyileşme" 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 alt yapı 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.

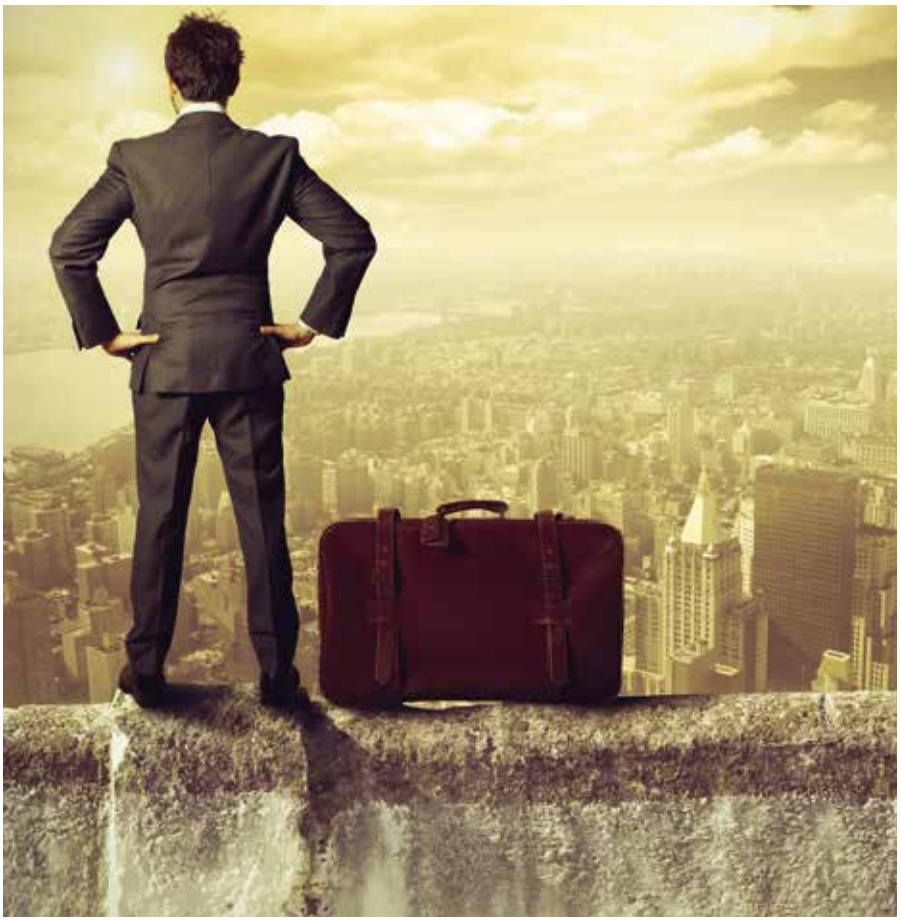
Bundan sonra ne yapmalıyız?

"Gelişme" 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 mobiliteyi 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?

"Yanıt verme" evresinde şirketler oldukça hızlı davranmak zorunda kaldılar. Zaten seyahat ihtiyacını doğuran birçok faktör, geçici bir süre için de olsa, kendiliğinde 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.

"İyileşme" 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?

"Gelişme" evresi yaklaştıkça, tam olarak zamanlamasını ve boyutunu öngöremesek bile gerçekleşeceğinden hiçbirimizin şüphe duymadığı bir durumu merkeze alarak düşünmeli ve planlarımızı yapmalıyız.

"Seyahat en azından yakın bir geleceği kapsayan zaman diliminde eskisi gibi olmayacak!". 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 bakış açısı ile ekolojik faktörleri, müşteri ve çalışan beklentilerini göz önünde bulundurmak,
- 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 tedarikç, taşeron ziyaretlerine eskiden olduğu gibi katılmamızın ne kadar gerekli olup olmadığını sorgulamak,
- Daha az kişi ile daha kısa ve sadece en kritik seyahatleri gerçekleştirmek, rasyonalizasyon 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.

YAZILIM VE DONANIM

"Yanıt 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 fonksiyonalitelerine hakim olmadıkları için bazı toplantılar beklendiği kadar verimli, keyifli ve kaliteli gerçekleşmedi.

"İyileşme" 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 Alt yapısı" dört seçenek arasında en az oy alan başlık olmuştu. 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?

"Gelişme" 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, tarayıcımonitör dağıtmak; maliyet ve bütçe (OPEX-CAPEX) hesaplamalarını da gözeterek; bu seçenekleri değerlendirmek.

İŞGÜCÜ ANALİTİĞİ

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 sürece dönüşebilir.

Nasıl bir deneyim yaşadık?

"Yanıt 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 karşılaştırdığımızda 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.

"İyileşme" 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?

"Gelişme" 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 bulundukları 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. İş gücünün 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 karşımıza 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 karşımıza 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.

OFİSLERE DÖNÜŞ

Daha iki, üç ay önce beyaz yakanın bir numaralı gündemi "Uzaktan / Evden Çalışma" idi. Şimdi ise hararetli 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 edilmişti. 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?

"Yanıt 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 koruduklar, 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.

"İyileşme" 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?

"Gelişme" dönemi yaklaştıkça bunun aslında o kadar da basit bir konu olmadığını fark etmeye başladık. Şu ana kadar oldukça sınırlı bir ofis kullanımı ile hayatımıza devam ediyorduk. Yakın gelecekte de eski kapasitelere ulaşmak çok olası gözükmüyor.

Gene de olağanüstü bir durum olmaz ise, en azından yakın dönemde ofislerin bu tenhalıklarını 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 kişi-

leri 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 oturum 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 makinası 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 dönmemek 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 vadedeki stratejilerimizi ayrıştırmamızda, 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 kültürorganizasyon- 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 alarak 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 iş ortaklarınızın; yani ekosistemdeki tüm paydaşların seslerine kulak vermek; onların deneyimleri, beklentileri, endişeleri, önerilerini dikkate almak.

KALICI OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMAYA GEÇİŞ

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?

"Yanıt verme" evresinde uzaktan çalışamaya 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.

"İyileşme" 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?

"Gelişme" 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" kalıyor. 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 temaslarla 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 olacağının 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."