



# İNOSUIT

COVID-19 SONRASI  
YAŞAM VE ÇALIŞMA ALANLARI  
ÇALIŞMA GRUBU  
SONUÇ RAPORU

[www.tim.org.tr](http://www.tim.org.tr)



---

© İnoSuit Programı 2020, tüm hakları korunmuştur.

---



İnoSuit Programı Salgın Süreci Çalışma Grupları Sonuç Raporu'nun dijital versiyonuna ulaşmak için **QR kodu** okutabilirsiniz.

---

# Çalışma Grubu Katılımcıları

## **Grup Moderatörü**

Dr. Merih Pasin

## **Yazılı Dokümanın Oluşturulmasına Katkı Sağlayan Katılımcılar**

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan ENŞİCİ  
Prof. Dr. Bülent EKER  
Dr. Merih PASİN  
Dr. Sibel Sain ÖZDEMİR

## **İçeriğe Katkı Sağlayan Katılımcılar:**

Prof. Dr. Burhanettin Aykut  
ARIKAN  
Emre NACIR  
Doç. Dr. Ezgi Yıldırım SAATÇI  
Dr. Hüseyin GÜLER  
Kayhan BAYAZIT  
Osman Oğuz YAPAR  
Tuğba DALGIÇER  
Zafer IŞILDAKLI

# COVID-19 Sonrası Yaşam ve Çalışma Alanları Çalışma Grubu

## KAPSAM

Bu rapor İnoSuit Çalışma Grubu tarafından COVID-19 gibi küresel salgın ve benzeri olağanüstü şartlarda ve sonrası dönemlerde oluşan gereklilikler ve önlemler kapsamında firmalarda çalışma alanlarının tekrar açılma dönemi sonrasında nasıl düzenlenebileceği ve yeni dönem çalışma süreçlerinde yapılması gereken değişiklikler hakkında bilgilendirmek ve inovasyon süreçleri odağında öneriler geliştirmek üzerine hazırlanmıştır.

## TEMEL YAKLAŞIM

Günümüzde yaşadığımız salgın herkes için bir çok alanda dramatik değişikliklere yol açmıştır. Küresel salgın gibi günlük yaşam dinamiklerini olağan dışı şartlara taşıyan büyük krizlerde firmaların çalışmalarında olası kayıplarının azaltılması ve verimliliğin sürdürülebilmesi için, çalışma alan

ve çalışma süreçlerinde uyulması gereken temel prensipler 4 başlık altında ele alınmıştır:

1. Yeni Dönem Sağlıklı Çalışma
2. Çalışan Deneyimi
3. Stratejik Dönüşüm (Yeni İş Yapma Modelleri)
4. Kurum Dönüşümleri

Bu rehberde yer alan sonuçlar firmaların faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısı, yapısı, operasyonel faaliyetleri vb. detaylarda uygulama farklılığı gösterebilir.

Firmalar yeni sağlık önlemleri ve davranış değişimlerini dikkate alarak inovasyon faaliyetlerini planlamak ve uygulamak için prosedürler oluşturmalıdır.

Şekil 1'de uzun dönemde şirketlerin yeniden düzenlemesi gereken konular ve alması gereken önlemlerin genel bir özeti verilmektedir.

## Daha uzun dönemde ise, şirketlerin bulunduğu kriz fazına göre alması gereken aksiyonlar, başarılı bir toparlanma için önem taşımaktadır

Kriz süresince alınması gereken aksiyonlar

Bulunulan faza göre yapılması gerekenler	Çalışanlar için geçici tedbirlerin alınması	Krizi atlatmak için gerekli finansal gücün elde edilmesi	Operasyonel iyileştirmeler ✓ Tedarik zinciri ✓ Satış kanalları ✓ Maliyet optimizasyonu ve yapısal uyum sağlama	Dayanıklılığı artırma ✓ İş gücü esnekliği ✓ Maliyet yapısında esneklik ✓ Otomasyon ✓ Dijital müşteri erişimi ✓ Tedarik zincirinin tekrardan planlanması	Geleceğe uygun büyüme modeli
Kriz başlangıcı					
Kriz boyunca yapılması gerekenler			Çalışan güvenliği	Kriz yönetimi	
Kriz fazları	Şok etkisi	Ayakta kalma	Duruma uyum sağlama	Direnç geliştirme	'Yeni büyüme
	Stratejinin gözden geçirilmesi ve büyüme fırsatlarının tespit edilmesi				

Şekil 1 COVID-19 gibi küresel salgın dönemlerinde bulaşı sınırlamak bir dizi enfeksiyon önleme ve kontrol işlemlerini gerektirir.

Kurumsal süreçlerin, sistemlerin ve kontrollerinin tasarlanması, uygulanması uygun iş donanımının ve materyallerinin kullanılması önlemler çerçevesinde planlanmalı ve düzenlenmelidir.

Sağlık risklerinin kontrolü için İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Umumi Hıfzıssıhha Kanunu vb. mevzuat yükümlülükleri uygulanmalı ve hijyen kuralları ile çalışanlar, müşteriler ve ziyaretçiler korunmalıdır.

Firmalar, küresel salgın şartlarında tüm fiziki çalışma alanları ve tüm süreçleri için risk değerlendirmesi yapmalı, sonuçlarına göre Hijyen, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol İçin Eylem Plan(lar)ı

hazırlamalı ve uygulamalıdır.

Dokümanda Doğrudan Covid 19 küresel salgın esnasında alınması gereken önlemlere doğrudan yer verilmemiş tamamen yeniden işe dönme durumunda yeni dönemin nasıl kurgulanacağı ve "iş" in sürdürülebilmesi ve insan kaynağının korunmasına yönelik alınacak önlemler ve düzenlemeler üzerinde durulmuştur.

Aşağıda verilen Şekil 2'de bu dokümanda ele alınan 4 temel konu başlığı ve her temel başlık altında incelenen alt başlıklar verilmiştir. Her temel başlık ayrı bölümler olarak ele alınmış ve detaylandırılmıştır.



**01**

**YENİ DÖNEM ÇALIŞMA SAĞLIK ÖNLEMLERİ**

**02**

**ÇALIŞAN DENEYİM TASARIMI**

Employee Experience (EX)  
Çalışan Deneyimi

Yeni İK Uygulamaları  
Psikolojik Destek

**03**

**STRATEJİK DÖNÜŞÜM (YENİ İŞ YAPMA MODELLERİ)**

Çalışma Süreç İnovasyonları

İnovasyon Süreçleri ve Yeni Teknolojiler

Kurum İçi İşbirliği Süreçleri

**04**

**KURUM DÖNÜŞÜMLERİ**

İş Etkileri

Tedarik Zinciri ve Operasyonlar

Finansal Durum ve Genel Politikalar

Şekil 2 Kriz sonrası tekrar işe başlama aşamasında dikkate alınması gereken temel konular

## YENİ DÖNEM ÇALIŞMA SAĞLIK ÖNLEMLERİ

Küresel salgın sağlık sektöründen turizm sektörüne, pazar yapılarından tedarik zincirlerine, ekonomiden günlük yaşama kadar hayatın her alanını etkiledikçe, küresel ekonomik politikalar üzerinde de önemli dönüştürücü etkileri olmuştur.

Bu gelişmeler sonrasında dönüşümün yaşanıp yaşanmayacağı, dönüşümün ölçeği ve küresel veya sektörel hangi boyutta dönüşümlere sebep olacağı öngö-

rülmeye çalışılmaktadır.

Raporda doğrudan Covid 19 küresel salgını esnasında alınması gereken önlemlere doğrudan yer verilmiş, ağırlıklı olarak yeniden işe dönme durumunda yeni dönemin nasıl kurgulanacağı ve "İş" in sürdürülebilmesi ve insan kaynağının korunmasına yönelik alınacak önlemler ve düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Bu bölümde sadece Covid 19 da alınması gereken bazı genel önlemler üzerinde durulmuştur.

01



### YENİ DÖNEM SAĞLIK KRİTERLERİ

Salgın Dönemi Önlem Alma Gereklilikleri

Yeni Sağlıklı Yaşam Gereklilikleri

### Salgın Dönemi Önlem Alma Gereklilikleri

- Genel Önlemler
- Çalışan Sağlık Kontrolleri
- Kişisel Önlemler
- Kişisel Destek Ürünleri

### Yeni Sağlıklı İş Yaşamı Gereklilikleri

- İş yeri risk analizleri
- Fiziksel alanların Düzenlenmesi
- Etkileşim Önlemleri (Mesafe+Zaman)
- Çalışma Rutinlerinin Düzenlenmesi
- Çalışan Etkileşim Analizleri
- Dijital Toplantıların Norm Haline Gelmesi

Yeni dönem sağlık kriterleri için 2 ana başlık ve alt başlıklar yandaki gibi sınıflandırılarak ele alınmıştır (Şekil 3):

✓ Salgın Dönemi Önlem Alma Gereklilikleri

- ✓ Genel Önlemler
- ✓ Çalışan Sağlık Kontrolleri
- ✓ Kişisel Önlemler
- ✓ Kişisel Destek Ürünleri

✓ Yeni Sağlıklı İş Yaşamı Gereklilikleri

- ✓ İş yeri risk analizleri
- ✓ Fiziksel alanların Düzenlenmesi
- ✓ Etkileşim Önlemleri (Mesa-fe+Zaman)
- ✓ Çalışma Rutinlerinin Düzenlenmesi
- ✓ Çalışan Etkileşim Analizleri
- ✓ Dijital Toplantıların Norm Haline gelmesi

Her bir ana başlık altında alt başlıklar detaylandırılmıştır.

### 1.1. Genel Korunma Önlemleri

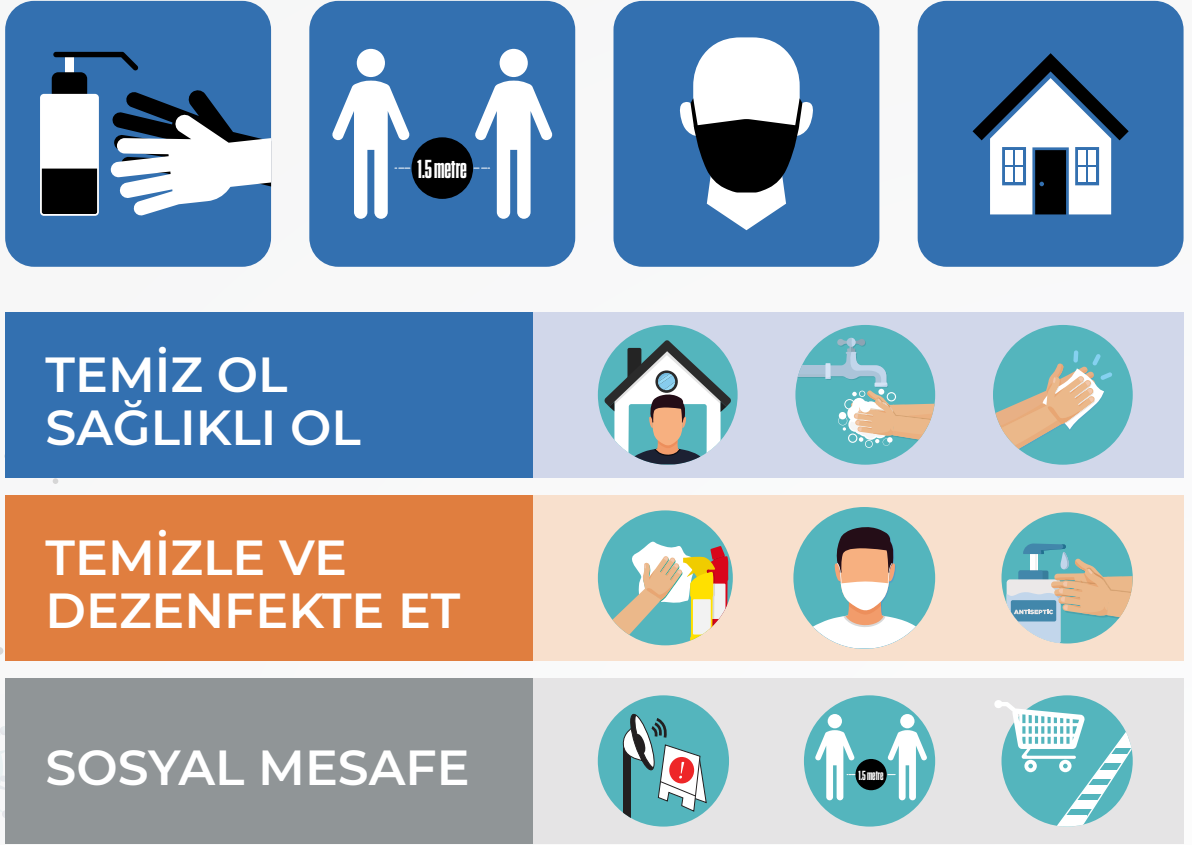
Korona türü virüsler genel olarak dış ortama çok dayanıklı olmayan virüslerdir. Ortamın nem ve sıcaklığına, dışarı atıldığı organik maddenin miktarı, kontamine ettiği yüzeyin dokusu gibi faktörlere göre değişen bir dayanma süresi söz konusudur. Genel olarak cansız yüzeylerde birkaç saat içerisinde aktivitesini kaybettiği kabul edilmektedir.

İnsandan insana bulaşan Covid-19 gibi salgınlarda virüsün bulaşması için virüsün aktif olmasının yanı sıra temas süresi de önemlidir. Standart, damlacık ve temas izolasyonu önlemleri gerektirir.

Önlemler hakkında bilgilendirme görünür yerlere (giriş, asansörler, koridor gibi sık kullanılan alanlara) görsel/yazılı afiş ve poster olarak konulması şeklinde olması dikkate alınmalıdır.

**Temel Bulaşı Önleme** kapsamında yapılabilecekler aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ Çalışanları ve ziyaretçileriniz için el yıkamaları temel önlem davranışları için hijyenik ortamlar sağlayınız.
- ✓ Akan su ve sabun yanısıra %60 alkol içeren alkol bazlı dezenfektanları çalışma alanlarında kolay ulaşılabilmesini sağlayın
- ✓ Hasta olan ya da virüs taşıdığı düşünülen çalışanlarınızı evde kalmaya teşvik edin
- ✓ Hapşırma, öksürme gibi davranışlarda azami dikkatli olunmasına teşvik edin, gerekli kuralları ve bu kurallara uymaları konusunda hatırlatıcı olun.
- ✓ Çalışma alanlarının havalandırılmasının sağlanması
- ✓ Tesis ve çalışma alanı ziyaretlerini min. seviyelere indirin, gelen ziyaretçilerin sağlık önlemleri ve hijyen konusunda bilgilendirilmesini sağlayın.
- ✓ Tesislerde bulunma süreleri



Şekil 4 Görünür yere asılabilecek görsel uyarılar

ve temasları konusunda gerekli kontrolleri planlayın

Görünür yerlere asılabilecek uyarılara ilişkin görsel bazı örnekler Şekil 4'te verilmiştir.

COVID-19 benzeri küresel salgın şartlarında, 1 metreden daha yakın temasta bulunacak personel için gerekli kişisel koruyucu malzemeler;

- ✓ Eldiven,
- ✓ Tıbbi maske (N95/FFP2 standartlarını karşılayan),
- ✓ Yüz koruyucu siperlik,
- ✓ Önlük (steril olmayan, tercihilen sıvı geçirimsiz ve uzun kollu),
- ✓ Gözlük,
- ✓ Sıvı sabun,
- ✓ Alkol bazlı el antiseptiğidir.

Eldivenler, özel alanlar ve işlemler dışında kullanılmamalıdır. Yemekhane, çamaşırhane ve temizlik işleri esnasında giyilmelidir. Tek kullanımlık veya işe uy-

gun eldiven tercih edilmelidir.

Ulusal/uluslararası sağlık otoritelerine tavsiyelerine ilgili standartlara/kriterlere (TS EN 14683, TS EN 149 veya TSE K 599) uygun maske kullanılmalıdır. Maskelerin kullanımında aşağıdaki kurallara uyulmalıdır:

- ✓ Burun ve ağız kısmını tam olarak kapatmalıdır.
- ✓ Kullanım sırasında veya kullanım bitiminde sonra kullanıcının boynuna sarkmamalıdır.
- ✓ Maske takıldıktan sonra ön yüzüne dokunulmamalıdır.
- ✓ Solunum zorlaşması durumunda veya maske işlevini yitirdiğinde yenisi ile değiştirilmelidir.
- ✓ Islanan, nemlenen, kirlenen maske yenisi ile değiştirilmelidir.
- ✓ Maske çıkarıldıktan sonra el hijyeni yapılmalıdır.

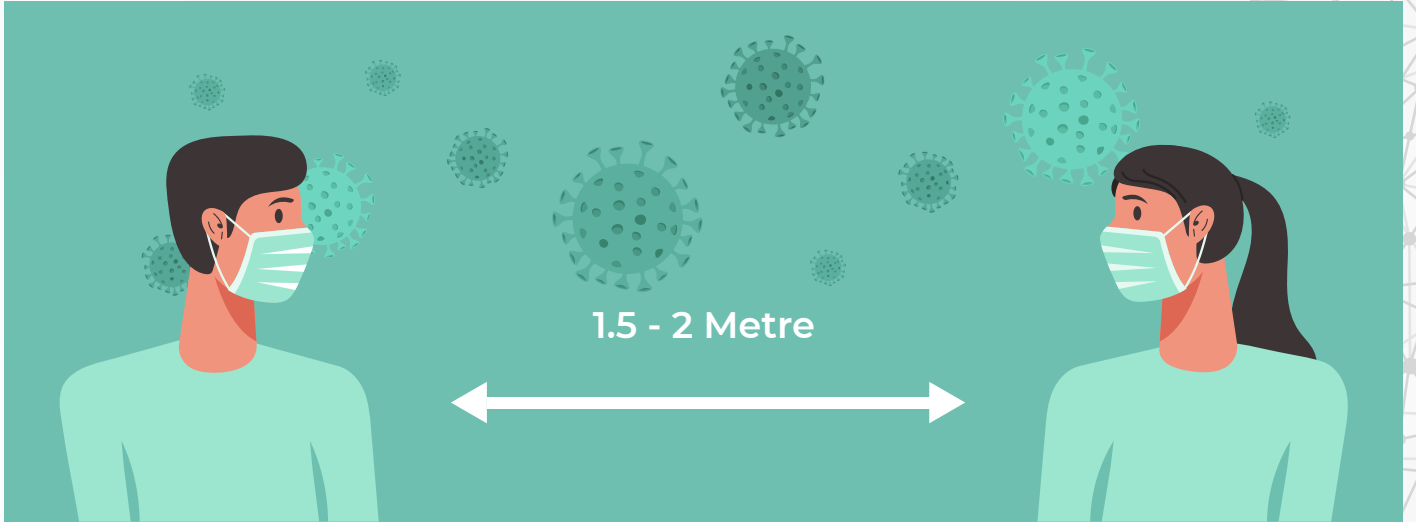
Göz Koruyucu/Yüz Koruyucu Siperlik: Diğer kişilerle iletişim yoğunluğu olan çalışanların (danış-



ma, güvenlik vb.) uygun maske ile birlikte yüz koruyucu siperlik kullanması önerilir.

Personel Giysi ve Formaları: Firma, gerekli olduğu durumlarda çalışanların işe varışta formlarını/giysilerini değiştirebileceği soyunma odaları/alanları sağlama-

lıdır. Giysi ve formlar personele özgü olmalıdır. Özellik gerektiren işler ve alanlar için (yemekhane gibi) işe uygun kıyafetler giyilmelidir. İşe özgü kıyafetler mümkün mertebe ilgili alan dışında giyilmemeli ve ilgili alanın dışına çıkartılmamalıdır.



Şekil 5 Sosyal Mesafe

Sosyal mesafe için dikkat edilecek hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ Damlacıklar havada sadece kısa mesafelerde etkili olur; damlacık yayılımını önlemek için sosyal mesafe korunmalıdır (Şekil 5).
- ✓ Klimalı veya havalandırma sistemlerinin kullanıldığı alanlarda bu mesafe daha da fazla olmalıdır.
- ✓ Tüm toplantılarda sosyal mesafe kuralı uygulanmalıdır. Uzaktan toplantıların yapılması sağlanmalıdır.
- ✓ Sosyal mesafenin ihlal edilebileceği organizasyonlardan (örn. spor faaliyetleri, piknik, işin gereği dışındaki ofis ziyaretleri vb.) salgın süresince kaçınılmalıdır

### Çalışma Güvenliği

- ✓ Çalışanların fiziksel mesafeyi koruyarak çalışabilmeleri için esnek çalışma alanları, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışmalarına yönelik olanaklar araştırılmalı,

- ✓ Bu yaklaşımların uygulanması için sistematik yöntem, süreç, altyapı ve yazılımların kullanılması ve geliştirilmesi planlanmalı,
- ✓ Mümkün olduğu ölçüde çalışanların çalışma araç ve ekipmanları kişiye özel kullanım için düzenlenmeli,
- ✓ Bu ekipmanların düzenli olarak temizliği ve dezenfeksiyonu sağlanmalıdır.

Özellikle fiziksel alanların düzenlenmesine yönelik önlemler bir sonraki bölümde detaylı olarak verilmiştir.

### 1.2. Yeni Dönem Sağlıklı İş Yaşamı Gereklilikleri

Küresel salgın sonrasında tüm iş alanları, ofisler, üretim alanları, işteki sosyal etkileşimin olduğu alanlar (yemekhane, soyunma odaları, servisler vb.) yeni dönem iş sağlığı ve işyeri tehlikelerini kontrol etmek için kullanılan 'Kontrol Hiyerarşisi' çerçevesi küresel salgın şartlarına uyumlandı-

korunma gereksinimleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir. Bu kapsamda ele alınabilecek temel konular aşağıda verilmiştir:

- ✓ İş yeri risk analizleri
- ✓ Fiziksel alanların Düzenlenmesi
- ✓ Etkileşim Önlemleri (Mesafe +Zaman)

- ✓ Çalışma Rutinlerinin Düzenlenmesi
- ✓ Çalışan Etkileşim Analizleri
- ✓ Dijital Toplantıların Norm Haline gelmesi

Binalarda Covid 19 ile mücadele etmek için 'kontrol sistemi hiyerarşisi' yaklaşımını kullanarak her adımın finansal etkisini ve faydasını tartıp hemen harekete geçilebilir



Not: "KKM" kişisel koruyucu malzeme anlamına gelir. İngilizce kaynakta "PPE" şeklinde geçer. Kaynak: Joseph Allen ve John Macomber

Şekil 6 Çalışma alanlarında alınabilecek önlemlerin işe etkisi (J.C. Allen, J.D. Macomber, Harvard Business Review, Mayıs 2020)

rılmalıdır (Şekil 6). Bu kapsamda;

1. Kaynakta kontrol
2. Mühendislik önlemleri
3. İdari Önlemler
4. Kişisel koruyucu donanımlar

dikkate alınmalıdır. Uzaktan çalışma yaklaşımları, mesafe kontrolleri ve süreç inovasyonları en etkin önlem yöntemleridir. Düzenlemelere başlamadan önce;

- ✓ En etkili önlemden en düşük etkinlikteki önlemler sınıflandırılarak önceliklendirilmeli,
- ✓ En etkin sonuçları karma önlemlerin kullanıldığı sistematik-

lerin sağlayacağı dikkate alınmalıdır.

#### Kaynakta kontrol

✓ Geleneksel iş sağlığı güvenliği yaklaşımında kaynağın ortadan kaldırılması (eliminasyon) ya da daha az zararlı bir madde ile değiştirilmesini (substitüsyon) ön görür.

✓ Ancak kaynağın hasta insan ve bu insanda bulunan bir virüs olduğu mevcut durumda bu basamakların uygulanması zor olmaktadır. Ancak idari önlemlerle birleştirildiğinde çeşitli kaynakta kontrol önlemleri sıralanabilir.

✓ Tanılı ya da şüpheli hastalar için izolasyon ortamı oluşturmak

✓ Bu ortama giren çıkan personeli sayısını kısıtlamak

✓ Hastaneye sevk prosedürleri oluşturmak ve görevlileri buna yönelik eğitmek

Bazı örnek uygulamalardır.

Sağlıklı çalışma alanları için temel noktalar aşağıda verilmiştir:

✓ Havalandırma

✓ Hava kalitesi

✓ Termal sağlık

✓ Nem Toz ve zararlı böcekler

✓ Emniyet ve güvenlik

✓ Su kalitesi

✓ Gürültü

✓ Işıklandırma ve görüntüler

✓ Risk alanlarını tespit edip, risksiz alanlar oluşturarak sağlıklı çalışma alanları düzenlenmelidir

Özellikle havalandırma küresel salgın durumunda en kritik konulardan birisidir. Salgın yokken bile çalışanların %57 si havasızlık vb den rahatsızlandığı ifade edilmektedir. Bu konu salgın durumunda daha da kritik hale gelmektedir.

**Mühendislik kontrolleri** işle ilgili tehlikelerden çalışanları soyutlamayı hedefler. Çalışan davranışlarına bağlı kalmadan önlemlerin oluşturulmasını içerir. Aşağıda bazı mühendislik kontrol örnekleri verilmiştir:

✓ Yüksek verimli hava filtrelerinin tercih edilmesi

✓ Havalandırma oranlarının artırılması

✓ Müşteri hizmetleri için geçiş penceresinin oluşturulması

✓ Hapşırma koruyucu gibi fiziksel siperlerin takılması

✓ Vb.

Aşağıda her bir çalışma alanı için alınabilecek, mühendislik kontrollerini de içeren, önlemlere ilişkin öneriler verilmektedir.

**Üretim Alanları**, yapılan işin gereği olarak, sosyal mesafe ayarlamasının her zaman mümkün olmadığı yerlerdir. Çok sayıda personelin aynı zamanda çalışması gereken ve ofis alanları gibi rahatlıkla yeniden düzenlemenin mümkün olmadığı alanlardır. Bu çerçevede alınabilecek önlemler ve yapılabilecek düzenlemelere ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir:

✓ Sosyal mesafenin sağlanmadığı yakın çalışma durumlarda maske, yüz siperliği veya koruyucu gözlük kullanılmalı,

✓ Ortak kullanılan ekipman ve çalışma alanları vardiya aralarında veya sık aralıklarla, mümkünse her kullanımdan önce dezenfekte edilmeli,

✓ Havalandırma sistemi filtrelerinin periyodik kontrolü yapılmalı, temiz hava debisi artırılmalı,

✓ Üretim alanlarındaki panolara, ekranlara ve ortak alanlara, bilinç ve farkındalığı artırmaya yönelik afişler, posterler asılmalı,

✓ Mola alanlarındaki yoğunluğu önlemek amacıyla, zaman çizelgesi yeniden oluşturulmalı,

✓ Çalışma alanında yer alan ortak temas yüzeyleri (kontrol paneli, el aleti vb.) için kullanım şartları, kullanım sıklığı, kullanıcı sayısı vb. kriterlerine göre hijyen ve sanitasyon programları (stretch film kaplamak ve düzenli değiştirmek vb.) oluşturulmalı ve uygulanmalı,

✓ Taşıma ve istifleme araçlarının düzenli olarak dezenfeksiyon işlemleri yapılmalı,

✓ Tek kullanımlık olmayan kişisel koruyucu donanımların mümkün mertebe ortak kullanılmamasının sağlanması (baret, gözlük, emniyet kemeri vb.) ve bu donanımların temizliği günlük olarak yapılmalı,

✓ Kullanılan makinaların yüzey temizlikleri var ise üretici firmaların belirlediği kriterler de dikkate alınarak uygulanmalı,

✓ Kuruluşa yeni gelen malzemelerin girişi ve depolanmasında,

bulaş riskini ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler belirlenmeli ve uygulanmalı,

✓ Mümkün olduğu durumlarda çeşitli metotlarla maske takılması, sosyal mesafenin korunması hususlarında farkındalık sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu kapsamda bazı uygulama önerileri;

✓ Sosyal mesafe korunmazsa o bölgede uyarı anonsu yapılması,

✓ Aynı zamanda durumun resminin çekilip ilgili yöneticiye mesaj gönderilmesi.

✓ Canlı kamera görüntülerinden veya video kayıtların analiz edilerek çalışanlar arası sağlıklı sosyal mesafenin takip edilerek tespit edilmesi vb.dir.

**Ofislerde** yapılacak düzenlemelerde dikkat edilecek konular aşağıda özetlenmiştir:

✓ Ofislerin yerleşimi için sosyal mesafeye dikkat edecek şekilde yeniden düzenleme yapılmalı,

✓ Uygun durumlarda dönüşümlü olarak uzaktan çalışma yaklaşımları tercih edilmeli,

✓ Çalışma alanları havalandırma sistemleri dışarıdan taze hava alacak şekilde ayarlanmalı,

✓ Ofislerin havalandırma tesisatının filtre temizliği, bakım ve kontrolleri düzenli olarak yapılmalı,

✓ Ofis malzemelerinin (bilgisayar klavyesi, mouse, telefon, kalem, silgi vb.) mümkün olduğunca ortak kullanılmaması sağlanmalı,

✓ Ortak kullanılan malzemelerin dezenfeksiyon sıklığı artırılmalı,

✓ Kapalı alanlarda maske kullanılmalıdır.

**Ziyaretçi ve Tedarikçi Girişleri** için alınabilecek önlemler aşağıda verilmiştir:

✓ Girişlere ayakkabı dezenfeksiyon havuzu konulması,

✓ Giriş turnikelerinde kart okuma ile ateş ölçerden sonra girme

izni verilmesi,

✓ Tesise giren kişilere kişisel koruma kitleri (Eldiven, maske vs) verilmesi,

✓ Bu ölçüme göre hastaneye sevk prosedürleri oluşturulması,

✓ Tesise giren malzemelere en az 3 saatlik karantina bekletme süresinin uygulanması,

✓ Yükleme ve boşaltma işlemlerinin firma çalışanları tarafından yapılması,

✓ Her giriş yapan kişinin bilgilerinin insan kaynaklarına ulaştırılması.

**Toplantı Odaları /Konferans Salonlarının** kullanımı gerekiyorsa sosyal mesafe önlemlerine uygun düzenleme yapılmalıdır. Mümkünse toplantıların şirket içinde olsa dahi herkesin kendi ofisinde/ masasında oturarak on-line yapılmasının tercih edilmesi bir çok sorunu baştan elimine edebilecektir. Toplantıların hemen hepsini online olarak yapabilen firmaların, toplantı odalarını da ofis alanlarının seyreltilmesi için kullanması da ek ofis alanı ihtiyacını çözebilecektir. Online yapılamayan toplantılar için ise yapılabilecek düzenleme önerileri aşağıda verilmiştir:

✓ Sosyal mesafe kurallarına (en az 1.5 m) uygun olacak şekilde düzenlenmeli,

✓ Masa üzerindeki kitap dergi vb. malzemeler kaldırılmalı,

✓ Toplantı öncesi ve toplantı sonrası (masa, varsa teknik donanımlar, mikrofon vb.) temizlik/dezenfeksiyon yapılmalı,

✓ Havalandırma sistemleri dışarıdan taze hava alacak şekilde ayarlanmalı,

✓ Kapalı alanlarda maske kullanılmalıdır.

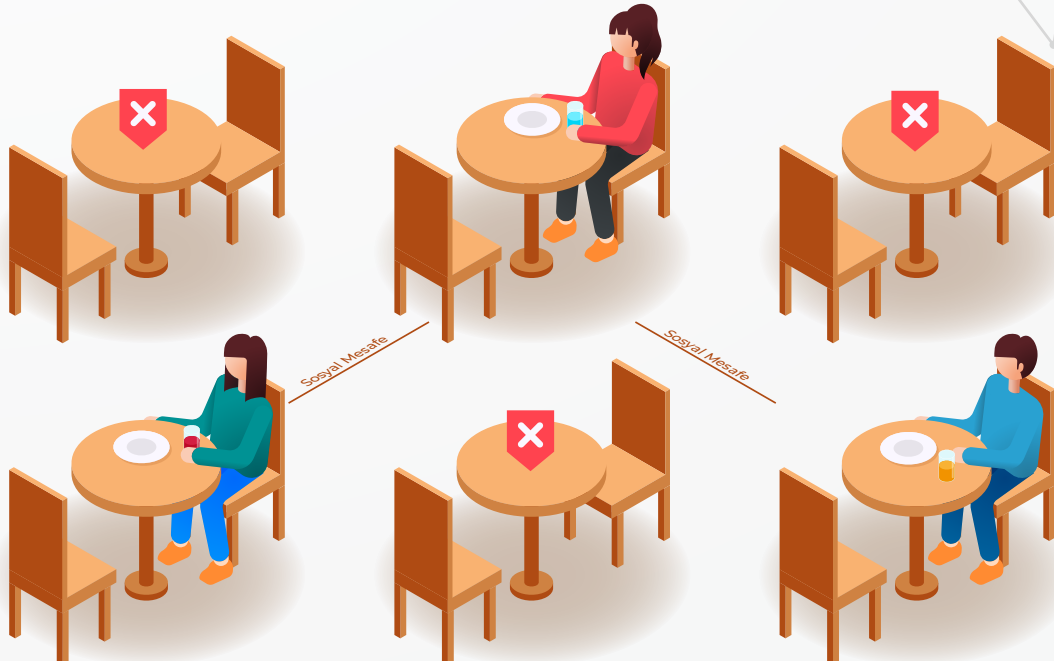
**Yemekhane ve mola alanları** da kişisel temasın yüksek olduğu bulaş riskinin yüksek olduğu alanlardır. Buralarda yapılabilecek sosyal mesafeyi korumaya yönelik düzenleme önerileri aşağıda verilmiştir:

- ✓ Yemekhane servis çalışanlarının eldiven ve maske kullanımlarını mecburi tutulmalı,
- ✓ Tüm yemek ve yemek ekipmanlarının servisi yemekhane çalışanları tarafından yapılmalı,
- ✓ Mola süreçlerinde kişisel önlemleri almış görevliler tarafından servis yapılmalı,
- ✓ Farklı kümeler farklı yemek ve mola saat dilimleri (çapraz saat uygulamaları) uygulamasına geçilmeli,
- ✓ Yemekhane zemininde kuyrukta bekleme için mesafe işaretleme yapılmalı,
- ✓ Su, ekmek ve kaşık/çatal ambalajlı olarak verilmeli,
- ✓ Mümkün olan durumlarda yemekler paketli verilmeli,
- ✓ Açık büfe/salata bar uygulamaları kaldırılmalı,
- ✓ Sağlıklı beslenmeye önem verilmeli
  - ✓ Tatlı kısmının azaltılıp, meyve verilmesi,
  - ✓ Ayran ve kefirin dönüşümü olarak verilmesi vb.
- ✓ Yemekhanede her masaya bir kişi veya bir atlayarak kişilerin karşısı ve yanının boş bırakılması vb. uygulamalar yapılmalı,
- ✓ Baharatlıklar tek kullanımlık olmalı,

- ✓ Masa ve oturma grupları düzenli olarak dezenfekte edilmeli,
- ✓ Sigara içilen alanları da genel sağlık önlemlerine uygun şekilde düzenlenmelidir.

**Personel Servisleri** de yeni bir bakışla düzenlenmesi gereken ve bu düzenlemelerin firmalara ek maliyetler getirdiği bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların bir kısmının evden çalışmasının mümkün olduğu durumlarda elbette çok daha az ek maliyetler söz konusu olabilecektir. Personel servislerinde alınabilecek önlemler aşağıda verilmiştir:

- ✓ Servislere girişte kart okuma sistemi kullanılmaması veya her servis kalkmadan önce içeridekilerin resminin çekilmesi gibi uygulamalarla personelin temas takibi yapılmalı,
- ✓ Araç kapılarında el dezenfektanları bulundurulmalı,
- ✓ Araç içinde bulunan halı, paspas ve perdelerin temizlik ve dezenfeksiyon sıklığı belirlenmeli,
- ✓ Sürücü mutlaka kişisel koruyucu önlemlerini (maske ve gerektiğinde eldiven) almalı,
- ✓ Servis şoförlerinin hastalık geçmişi takip edilmeli ve farkındalık eğitimleri verilmeli,
- ✓ Servis şoförlerinin günlük ateş ölçümleri kayıt altına alınmalı,



✓ Servis hizmeti, işletme dışı farklı bir firma tarafından sağlanıyor ise belirlenen önlemlerin alındığı ve dezenfeksiyon yapıldığı garanti altına alınmalıdır.

**Soyunma Odaları ve Duşlar** çalışanların aynı zamanda kullanması gereken ve insan yoğunluğunun çok olduğu alanlardır. Bu alanların eskisi gibi kullanımının mümkün olmadığı açıktır. Bu alanların kullanım yöntemleri ve esasları yeniden düzenlenmelidir. Bu kapsamda;

✓ Soyunma odaları, aynı anda kullanacak kişi sayısını azaltacak şekilde organize edilmeli, (giriş saatlerinin kademelendirilmesi vb ile sağlanabilir)

✓ Soyunma odalarında kişi başına min. 4 m<sup>2</sup> alan sağlanmalı ve sosyal mesafe prensiplerine göre planlanmalı,

✓ Soyunma odalarının seyrek kullanımı için, imkanı olanların evde giyinerek gelmesi teşvik edilmeli,

✓ Oda girişlerine el antiseptiği konulmalı,

✓ Vardiya aralarında her kullanım sonrası temizlik ve dezenfeksiyon yapılmalı (bunun için vardiya geçiş arasındaki süreler uzatılmalı)

✓ Ortamların havalandırma koşullarının yeterli olması sağlanmalıdır.

✓ El temasını önlemek için duşlarda el teması olmayan bataryalar, temassız dispenserler olmalıdır.

✓ Kirli ve temiz kıyafetlerden çapraz bulaşmayı önleyebilmek için gerekli tedbirler alınmalıdır.

**Tuvaletler**, en çok bulaşma riskinin olduğu ortamlardan biridir. Bu kapsamda alınması gereken önlemler aşağıda verimiştir:

✓ Kapılar ve kapı kolları dahil tüm yüzeyler uygun deterjan/dezenfektan ile aralıklarla temizlenmeli,

✓ Banyo, klozet ve tuvaletler günde en az bir kez sulandırılmış

çamaşır suyu ile dezenfekte edilmeli,

✓ El temasını önlemek için personel lavabolarında el teması olmayan bataryalar, temassız dispenserler tercih edilmeli,

✓ Her tuvalet/lavabo girişinde (ideal olarak hem iç, hem de dış kısma), el antiseptik cihazları bulunmalı,

✓ Ziyaretçilere ve personele uygun şekilde ellerini yıkamalarını hatırlatmak için afiş/poster/uyarı levhaları yerleştirilmeli,

✓ Personel ve müşterilerin kağıt havluları ve benzeri atıklarını kolaylaştırmak için çıkışa yakın noktalara mümkünse pedallı çöp kutusu yerleştirilmeli,

✓ El kurutucu cihazlarının kullanılmaması sağlanmalı,

✓ Tuvaletlerin havalandırma sistemi temiz, hava sirkülasyonu yeterli ve uygun olmalıdır.

**Atık Yönetimi**, Atıkların bertaraf edilmesi için yetkili kurumların ve yerel otoritelerin talimatlarına takip edilmelidir;

✓ İlgili yönetmelikler çerçevesinde hareket edilmelidir. Enfekte atıklar tanımlanmalı,

✓ Atık toplama istasyonu, mevzuatlara uygun şekilde diğer alanlardan ayrılmalı,

✓ Sıvı ve katı atık toplama istasyonu, atıkların her tasfiyesinden/uzaklaştırılmasından sonra temizlenmeli,

✓ Araç, taşıyıcı ve konteynerler bakımlı, temiz ve ilgili şartlarda uygun durumda tutulmalı,

✓ Kullanımda olan çöp kutuları tercihen elle temas etmeden açılabilir-kapanabilir (pedallı, sensörlü vb.) olmalı,

✓ Kişisel koruma ürünleri kullanım sonrası tıbbi atık olarak değerlendirilmeli ve imha edilmeli,

✓ Tıbbi atıkların değerlendirilmesi için ilgili mevzuat takip edilmelidir.

Elbetteki yukarıdaki bir çok önleyici tedbirlerin alınması ve uygun



lanmasının sağlanması işverenin sorumluluğundadır. Sadece kuralları koymak ve düzenlemeleri yapmak elbetteki tek başına yeterli olmayacaktır. Alınan önlemlerin ve yeni kuralların eksiksiz uygulanmasını sağlamak üzere idari kontrol mekanizmaları da geliştirilmesi gerekmektedir.

**İdari Kontroller** çalışan ve yöneticiler tarafından eylem gerektirir. Çalışma politikaları ve prosedürel önlemleri içerir. Firmaların uygulayabileceği bazı idari kontrol uygulamaları aşağıda verilmiştir:

- ✓ Hasta olan çalışanlar evde kalmaya teşvik edilmeli,
- ✓ Yüzyüze çalışma yöntemleri yerine dijital iletişim olanakları kullanılmalı,
- ✓ İletişim yoğunluklarını en aza indirecek şekilde iş süreçleri yeniden tasarlanmalı
- ✓ Tesisteki çalışan yoğunluklarını azaltmak için alternatif gün ve

vardiya düzenlemeleri yapılmalı

- ✓ Müşteri, paydaş, fuar gibi ziyaretleri en aza indirmeye çalışılmalı
- ✓ Tüm çalışanlara ilgili bilgilendirme ve duyuruların ulaştığına emin olunmalıdır.

Güvenli Çalışma Uygulamaları bir riske maruz kalma süresini, sıklığını veya yoğunluğunu azaltmak için kullanılan güvenli ve uygun çalışmaları ve prosedürleri içeren idari kontrol türleridir. Bu kapsamda yapılabilecekler;

- ✓ Kişisel hijyeni teşvik eden kaynakların ve çalışma ortamının sağlanması
- ✓ Örneğin, kağıt peçete, temasız çöp kutuları, alkol bazlı el temizleyiciler, dezenfektan sağlanması
- ✓ Karar verilen çalışma esaslarına uyumun sürekli denetlenmesi ve bunun için kontrol süreçleri oluşturulmasıdır.

# ÇALIŞAN DENEYİMİ

Küresel Salgın ve Sonrasında Çalışma Alanları & Çalışma Süreçlerine yönelik raporumuzun 2. Bölümünü kullanıcı deneyimi oluşturmaktadır. Son dönemlerde çalışan deneyimi firmalara çalışan memnuniyeti ve performansı konusunda yeni perspektifler sağlamaktadır. Ancak günümüzde yaşadığımız olağan dışı şartlar, zaten gittikçe önemi belirlemeye başlamış olan çalışanların tutum ve davranışlarının yönetilebilmesinin ne kadar önemli olduğunu çok açık bir şekilde ortaya çıkarmıştır. Nitelikli çalışan deneyimini oluşturmak için firmaların çalışanlarına sahip çıkarak onlara özen göstermesi verimli ve nitelikli iş gücünün sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi açısından değerlidir.

Küresel salgın döneminde gereklilik olarak ortaya çıkan sağlık ve güvenli çalışma önlemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan köklü değişiklikler, artık çalışanların bildiğimiz çalışanlarımız olmadığını da göstermektedir. Çalışma alanlarımız ve çalışma süreçlerimizde salgının getirdiği koşullar nedeniyle oluşan değişiklikler doğrudan çalışanları ve onların çalışma şartlarını etkilemektedir. Çalışan deneyimi, sürekli verimlilik ve çalışan memnuniyeti için yeniden tasarlanmalıdır. Bu konuda yapılabilecek çalışmalar aşağıda verilmiştir;

✓ Mevcut durum analizi ile bu

süreçte yaşananların (özellikle çalışanlar gözünden) netleştirilmesi,

✓ Teknolojik değişimlerin etkisinin belirlenmesi,

✓ Kültürel etkilerin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin irdeelenmesi,

✓ Olağandışı sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınması,

✓ Yönetimin liderliği - liderlik davranış modelinin yeniden biçimlendirilmesi,

✓ Çalışanların yeni davranış ve iletişim modellerinin/normların ortaya konulması ve uygulanmasının sağlanması,

✓ Değişim yönetiminin yapılması,

✓ Doğru bilgilendirme ve toplantı yapma sıklığı/düzeni,

Yeni dönemde çalışan deneyimi tasarlanırken göz önünde bulundurulması gereken tüm bu konular 4 başlık altında ele alınmıştır. Bu başlıklar (Şekil 7);

✓ Çalışma Deneyimi,

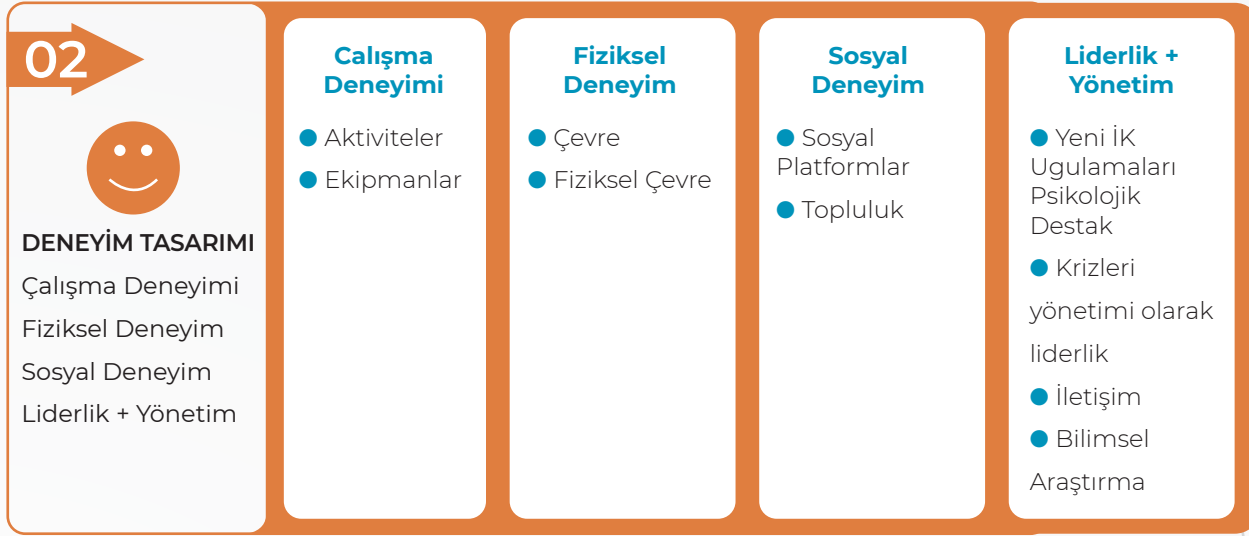
✓ Fiziksel Deneyim

✓ Sosyal Deneyim

✓ Liderlik + Yönetim.

Çalışan deneyiminde çalışma çevresi içinde eylemler, ekipmanlar ve sosyal platformlar bulunmaktadır. Eylemler çalışanların gün içinde sorumlu oldukları işlerini tamamlayabilmeleri için

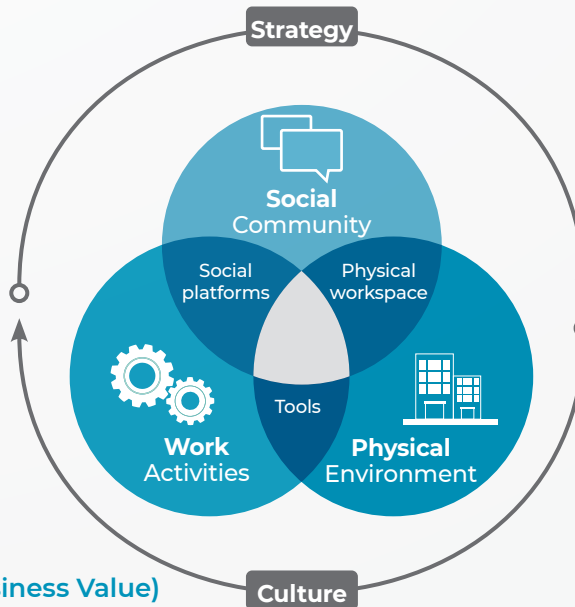
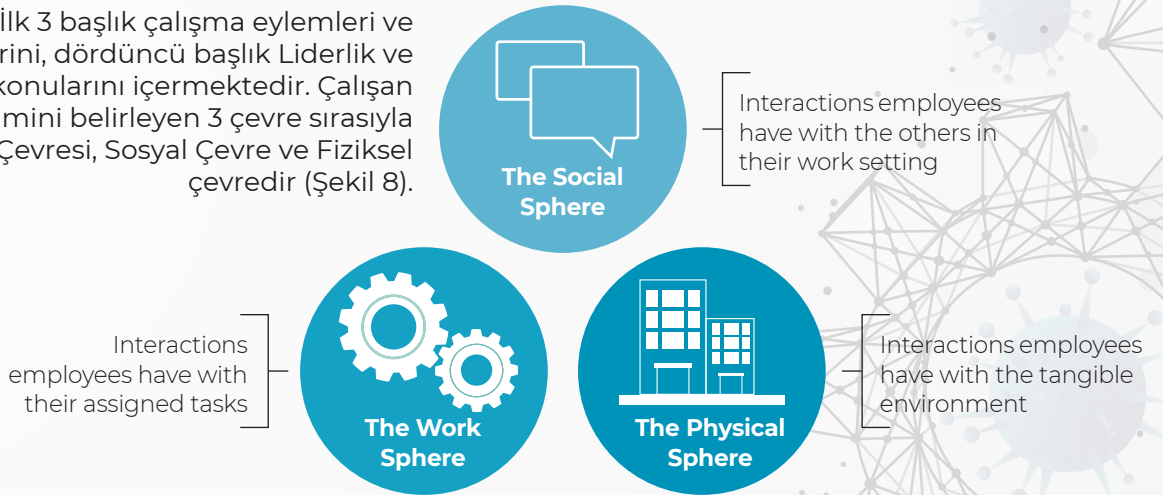




Şekil 7 Deneyim Tasarımı

Şekil 8 Çalışma Çevreleri (IBM Institute for Business Value)

İlk 3 başlık çalışma eylemleri ve çevrelerini, dördüncü başlık Liderlik ve Yönetim konularını içermektedir. Çalışan deneyimini belirleyen 3 çevre sırasıyla Çalışma Çevresi, Sosyal Çevre ve Fiziksel çevredir (Şekil 8).



Çalışma çevrelerinin birbirleriyle kesişen alt deneyim alanları bulunmaktadır. Çalışan deneyimi üzerinde etkili olan bu alanlar kurum kültürü ve kurum stratejilerinin belirleyici olduğu bir çerçeve içine oturmaktadır (Şekil 9).

Şekil 9 Çalışma Çevreleri ile strateji ve kültürün ilişkisi (IBM Institute for Business Value)

yapmaları gereken eylemlerin bütünüdür. Ekipmanlar ise hem çalışma çevresinin hem de fiziksel çevrenin bir bileşenidir.

## 2.1. ÇALIŞMA ÇEVRESİ: EYLEMLER

Bireylerin kurumsal düzeyde parçası olarak yaptıkları işlerini etkileyebileceklerini hissetmeleri, kendi alanlarında uzmanlık ve becerilerini geliştirebilmeleri onları öptive edecek ve yaptıkları iş için niteliğini artıracaktır. Yapmakta oldukları işin bütünüyle tanımları, firmalarının yaptığı faaliyetlerin bütüncül amacını anlayabilmeleri çalışma deneyimlerini doğrudan etkiler. Bu çerçevede çalışanların;

- ✓ Görevlerinin birim hedeflerine ve kurumsal misyonuna nasıl uyduğunu anlamaları,
- ✓ İşleri ile ilgili bilgi veya uzmanlığa sahip olmaları,
- ✓ İhtiyaç duyduklarında ek bilgilere veya uzmanlara erişebilmeleri,
- ✓ Yöneticilerden veya otomatik sistemlerden zamanında geri bildirim alabilmeleri
- ✓ Yaptıkları işlerde karşılaşılan sorunlara çözüm üretebilmek, ve uygulama yetkisine sahip olmaları önemlidir.

Yüksek çalışma performansı, biyolojik güç ya da ödül ve cezalandırmalara değil, çalışanın kendi gücünü yönetme arzusuna, yeteneğini genişletmek ve yaymak, yaşamı bir amaçla yaşama arzusuna bağlıdır. Firmaların çalışanlarını bu yönde desteklemeleri de yukarıdaki konularda gerekli tüm altyapıyı sağlamaları ile mümkün olabilir.

## 2.2. ÇALIŞMA ÇEVRESİ+FİZİKSEL ÇEVRE: EKİPMANLAR/ARAÇLAR

Yapılan işin tamamlanabilmesi için gerekli olan ve kullanılan her tür araç ve ekipman bu başlığın altına girmektedir. Günümüzde

mobilité, bilgi işlem teknolojileri, internet ve IOT gibi dijital yetenekler sağladıkları faydalarla birlikte bilgiye erişim, uzmanlardan yararlanma, kararlar alma ve nihayetinde mal ve hizmetleri sunma ve kullanma şeklimizi ve dolayısıyla iş yapma biçimlerimizi tamamen değiştirdi ve değiştirmeye devam etmektedir. Firmalar üretim verimliliğini maksimize edebilmek için, en gelişmiş ekipmanları kullanmayı tercih ederler. Her yeni ekipman veya araç, özellikle dijital teknolojileri kullanan araçlar, bir öğrenme ve alışma dönemi ihtiyacını doğurur. Çalışanlar ise zamanlarını bu yeni ekipmanları nasıl kullanacaklarını bulmaya çalışmak yerine, işlerini yaparak geçirmelerini sağlayacak, kolay kullanılabilir ve sezgisel teknolojiler ve araçlar beklerler.

Yazılım ve dijital teknoloji tabanlı ekipmanlara olan bağlılık çalışanların üretkenliği ve memnuniyetini azaltabilecek olası sorunlar yol açabilir. Bu nedenle bazı sorulara cevap aranmalıdır:

- ✓ Çalışan, rutin çalışma koşullarını ulaşabilmesi ve ilgili ekipmanlarını kullanması kolay mı?
- ✓ Kullanılan yazılımların tasarımı memnuniyet ve verimlilik üzerinde kalıcı bir etkisi olabilir mi?
- ✓ Kullanılan dijital arayüzler ve fiziksel arayüzlerin doğruluğu test edildi mi?
- ✓ Yazılım barındıran fiziksel ekipmanın tasarımı çalışan etkileşimi açısından incelendi mi?
- ✓ Yaş ve benzer nedenlere bağlı işgücündeki nitelik farklılıklarına göre işitsel ve hareketlilik zorluklarını karşılayabilecek araçlar kullanılıyor mu?
- ✓ Kullanılan ekipmanlarda iş güvenliği önlemlerinin yanısıra bulaşıya karşı sağlık önlemleri de alınmış mıdır?
- ✓ Araçlar kullanıcıların belirli ça-

İşma biçimlerini veya fiziksel zorlukları aşmasını sağlıyor mu?

### 2.3. FİZİKSEL ÇEVRE: ÇEVRE

Çalışanların iş yaparken buldukları ortam ve bu ortamda bulunan herşey onların çevrelerini oluşturmaktadır. Çalışma yeri için öncelikle kullanılan mobilyaların tasarımı ve mekansal yerleşimleri, ayrıca tüm ekipmanların ve çevre ürünlerinin konfigürasyonu yapılırken tüm diğer çevresel faktörlerle birlikte değerlendirilmelidir. İnsan ergonomisi ve iş ergonomisi prensipleri bilinmeli ve uygulamalara eklenmelidir. Çalışma alanındaki şartları etkileyen faktörler temel olarak;

- ✓ Ortam aydınlatması,
- ✓ Sıcaklık kontrolü,
- ✓ Gürültü,
- ✓ Havalandırma
- ✓ Ofis/çalışma alanının konumudur.

Tüm bu faktörler çalışan verimliliğini ve deneyimini doğrudan etkileyebilmektedir.

### 2.4. FİZİKSEL ÇEVRE + SOSYAL ÇEVRE: FİZİKSEL ÇALIŞMA ALANI

Çalışanların iş yaparken buldukları çevreyi oluşturan, onların çalışmalarını sürdürürken kullandıkları ve temas içerisinde oldukları tüm ekipman ve aletlerin de bu yeni döneme uygun olarak yeniden düzenlenmesi gereklidir. Fiziksel çalışma alanları kapsamında hem bireysel ve hem de ekip çalışma alanlarının konfigürasyonu ve tasarımı nitelikli çalışan deneyimi açısından kritiktir. Bu kapsamda genel çerçevede yapılabilecekler aşağıda verilmiştir:

- ✓ Esnek çalışma ve esnek proje ekipleri kurgulanmalıdır
- ✓ Bilgi akışını kolaylaştıran ortak alanlar/platformlar planlanmalıdır.

✓ İnovasyon konsantrasyon için sessiz ve izole yaratıcı çalışma alanı seçenekleri olmalıdır

✓ Çalışanlar arasında tesadüfi etkileşimin olabileceği yerler yapılandırılmalıdır

✓ Yenilikçi mobilya ve ekipmanlar kullanılarak çalışma alanlarını geliştirmelidir.

Fiziksel çalışma alanı tasarımı, çalışanların sağlığını etkiler. Uygun şekilde ergonomic tasarlanmış çalışma alanları çalışan stresini ve fiziksel zorlukları azaltır. Birinci bölümde detaylı olarak verilen yeni dönem fiziki alan düzenlemeleri uygulanırken çalışanların çalışmalarını rahat ve verimli olarak sürdürebilmesini de sağlamak üzere yukarıda verilen konuları dikkate almak gerekmektedir.

### 2.5. SOSYAL DENEYİM: TOPLULUK

Çalışanlar, belli düzeylerde başkalarına etkileşimlerle bağlı olan sosyal topluluklardır. Toplulukların en önemli bileşenleri aidiyet ve ilişkiler ağıdır. Yaratılan ve sürdürülen ilişkilerin birey üzerindeki etkinliği ve uyumu firma hakkındaki bütüncül algıyı yaratır.

Çalışanlar arasındaki sosyal çevre "sosyal sermaye" olarak görülmemelidir. Sosyal sermaye çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı yeni fikirler üretmek için en uygun ortamları oluşturmaktadır. Sosyal sermaye birimler ve çalışanlar arası bilgi paylaşımını etkinleştirmek, bireysel çalışan memnuniyetini ve iş verimliliğini artırmak gibi sonuçları doğurur.

### 2.6. SOSYAL ÇEVRE + ÇALIŞMA ÇEVRESİ: SOSYAL PLATFORMLAR

Kurumsal inovasyonu, uzmanlık gelişimini ve bilgi paylaşımını desteklemek için çalışanların firma dışındaki diğer insanlarla bağlantı kurmasını sağlayacak, ilgili bilgileri bulabileceği sosyal

platformlar geliştirin. Bu ortak ortamların kullanımı, uzmanlık veya çalışan memnuniyetine dair örtük sorunlarının belirlenmesine analitik veriyi sağlayacaktır.

Sosyal platformların çalışan deneyimini olumlu etkilemesi için dikkate alınması gerekenler.

- ✓ Gerekli içerik niteliğini sağlamak ve yeni kullanıcıları çekmek için kritik bir kullanıcı kitlesi oluşturun
- ✓ Firmanızın platformda paylaşılan verileri nasıl kullanmayı düşündüğünü açıklayan katılım kurallarını oluşturun
- ✓ Platformun kullanımını yaygınlaşmasını desteklemeyin
- ✓ İçeriğe önemli katkılarda bulunanları motive edin.

Küresel salgın ve benzeri kriz durumlarında çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve olası problemlerin tanımlanarak çözümlenmesi için bir diğer önemli başlık ise Liderlik+Yönetimdir. Bu bölüm genel olarak iletişim, bilimsel araştırma ve İK uygulamaları alt başlıklarını taşımaktadır. Çalışanlar en çok bu zamanlarda liderliğe ihtiyaç duyacaklardır.

## 2.7. LİDERLİK+YÖNETİM

### İLETİŞİM

Çalışanlarınızla güçlü iletişimin elinizdeki en güçlü araç olduğunu unutmayın.

- ✓ Çalışanlarınız değişti
- ✓ Çalışan Deneyimi'den önce Müşteri Deneyimi yoktur
- ✓ İnsanlar logolara değil, insanlara güvenir.
- ✓ İç iletişimlerinizin iş üzerindeki etkilerini ölçün
- ✓ İnsanlar gerçekleri hatırla-

mazlar, hikayeleri hatırlarlar

- ✓ 'Önce İnsan' olduğumuzu hatırlamalıyız
- ✓ Kurumsal içeriklerinizi çalışanın sesiyle oluşturun

### BİLİMSEL ARAŞTIRMA

Daha etkin çalışan deneyimi için firmaların birden fazla boyutu aynı anda incelemek için bilimsel araştırma ve değerlendirme yaklaşımlarını kullanmaları gerekecektir:

- ✓ Fonksiyonel roller ve anahtar iş/görev talepleri
- ✓ Çalışma alanı ve güvenlik
- ✓ Çalışanın algıları ve konforu
- ✓ Yaşam şartları
- ✓ Verim/Performans
- ✓ Çalışanların güçlü yönleri ve kullanma yetenekleri
- ✓ Ekip Aidiyeti / Katılımı
- ✓ Yüz yüze çalışma ile karşılaştırıldığında uzaktan birlikte çalışma dinamikleri

### İK UYGULAMALARI

- ✓ Olayın çalışanlar ve iş gücü üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi; kısa ve orta vadedeki önlemlerin hayata geçirilmesi
- ✓ Yönetim takımı yedekleme planı yapılması
- ✓ Kritik personeller için yedekleme planı yapılması.
- ✓ Şirketin belli aralıklarla çalışanlarına test yaptırması
- ✓ Şirkette bir çok yere kare kod ve akıllı telefonda kare kod okuma uygulaması konulması (Arçelik örneği).
- ✓ 15 dakikada bir okuma yapılması zorunlu, eğer okuma yapıl-

mazsa normal üretim yerinde olduğunu kabul ediyor.

✓ Akıllı telefonu olmayanlar için, uygulama birden fazla kişinin girmesine izin veriyor.

✓ Şirket içi eğitimlerle çalışanların desteklemesi ve kendilerinin korumanın önemi hakkında bilinçlendirilmesi

#### **Ofise Dönüşte Psikolojik destek**

✓ Kabileden dışlanma ve yalnız başına ölme korkusu (hastalık semptomlarının gizlenmesi!)

✓ Maske kullanımının yarattığı empati duygusunun yitirilmesi

✓ Panik penceresinden bakmaktan kaçınmak (ve böylece daha doğrusal bir yaklaşım benimsemek) gerekiyor.

✓ Bunun için Paniğin kendisine tepki vermek yerine paniğin altında yatan ana nedenini bulmaya, bununla başa çıkmaya çalışmak.

✓ Dengesizliklerimizi anlamaya çalışmak.



# STRATEJİK DÖNÜŞÜM

Global Salgın sonrası tüm şirketlerin stratejiden başlayarak bir dönüşüm içine girmesi zorunlu görünmektedir. Stratejik dönüşüm şirket için gereken tüm temel değerlerin gözden geçirilmesini de gerekli kılmaktadır. Bu bölümde stratejik dönüşüm 3 temel başlıkta irdelenmiştir:

mel başlıkta irdelenmiştir:

1. Çalışma Süreçleri İnovasyonları
2. İnovasyon Süreçleri ve Yeni Teknolojiler
3. Kurum içi İşbirliği Süreçleri

03



### STRATEJİK DÖNÜŞÜM

(YENİ İŞ YAPMA MODELLERİ)

Çalışma Süreç İnovasyonları

İnovasyon Süreçleri ve Yeni Teknolojiler

Kurum İçi İşbirliği Süreçleri

#### Çalışma Süreçleri İnovasyonları

- Stratejik Dönüşüm
- İş Modeli Değişimi
- Low Touch Innovation Ecosystem
- Çalışma Lojistiği (bilgi ve fiziksel materyal)
- Kriz yönetiminin genişletilmesi
- Yeni çalışma rutinleri

#### İnovasyon Süreçleri ve Yeni Teknolojiler

- İnovasyon Projeleri ve önceliklendirme
- Açık İnovasyon süreçleri
- Ar-Ge / Ür-Ge
- 3D, Özelleştirilmiş QR kod vb. yeni üretim teknolojileri
- VR, Ar & Hologram kullanım alanları
- İşbirliği Süreçlerinde Dijitalleşme

#### Kurum içi İşbirliği Süreçleri

- Departmanlar arası çalışma mekanizmaları
- Birlikte çalışacak pozisyonların belirlenmesi
- Departman iş süreçlerinin adaptasyonu

Her başlık için salgının yarattığı değişim/dönüşüm gereksinimleri alt başlıklar halinde tek tek ele alınmıştır (Şekil 10). Bu değişim ihtiyacı şirketin birçok alanda inovasyon çalışmaları yapması anlamına gelmektedir.

### 3.1. Çalışma Süreçleri İnovasyonları

Global salgının doğası gereği birçok iş yerinin kapatılması veya duraklamaya uğraması, yeniden çalışmaya başlama açılım kararı ile sonrasında da insanların koruma önlemlerine dikkat ederek çalışması ihtiyacı nedeniyle, şirketlerin en çok etkilendiği alanlardan birisi doğrudan iş süreçleri ile ilgilidir. İş süreçlerine yönelik birçok konuda farklı stratejiler geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Stratejik dönüşümün gerekli olduğu iş süreçleri alanları aşağıda verilmektedir:

1. Marka ve değerlerin yönetimi
2. İş Modelinde Değişim
3. Çalışma Lojistiği (bilgi ve fiziksel materyal) ve Çalışma Rutinlerinde Değişim
4. Kriz Yönetimi Stratejisi
5. Şirket değerlemesinin gözden geçirilmesi
6. Dijitalleşme stratejisinin öncelik kazanması.

Her bir alanda hangi konulara odaklanılması gerektiği takip eden bölümlerde ayrı ayrı anlatılmıştır.

#### 1. Marka ve değerlerin yönetimi

Global salgın insani değerlerin, yardımlaşmanın ve birlik olma bilincinin yükseldiği bir ortam yaratmıştır. Bu şirketlerin de kendi değerler listesini gözden geçirmelerini, rekabet ederken ve üretirken daha insani ve paylaşımcı değerleri öne çıkarmasının marka değerini koruması için gerekli olduğunu göstermiştir:

✓ Radikal Şeffaflık- yaptığını söyle, söylediğin gibi yap ve sonuna kadar dürüst ol! Global Pandemi sürecinde tüm sosyal ve iş orta-

mının dijitale taşınması ile her şey çok daha kısa sürede duyulur, öğrenilir ve hızla yayılır hale geldi. Bu ise “doğru” davranan şirketlere artı değer katarken, sadece “öyleymiş gibi” davranan şirketlerin de deşifre olmasına neden oldu. Şirketlerin saklayacak ve korkacakları bir şey olmadığını, müşteriler ve tüm paydaşların her durumda güvенеbilecekleri bir şirket olduklarını ortaya koyacak düzeyde bir şeffaflık sergilemeleri önümüzdeki dönem için marka değerlerine büyük katkı sağlayabilecektir.

✓ Samimiyet ve katılımcılık (taşın altına elini koymak, ödemelerini yapmak, çalışanlarını korumak vb. konularda sorumluluk üstlenerek işlerin yürütülmesi)

✓ Müşteri risk değerlendirmesi yapılması, markanın ve tüm tarafların zarar görmeyeceği risk yönetim ilkelerinin ve önceliklerinin tanımlanması

✓ Müşteri önceliklerine uygun dağıtım planı (yeterli ürün üretilmediği durumda) ile müşteri memnuniyetinin korunması

✓ Doğayla bütünlük, doğaya saygı ve kullanılan hammadde kaynaklarını koruma/yerine koyma sorumluluğunun (sürdürülebilir üretim ve operasyonlar) gerçek anlamda üstlenilmesi (sürdürülebilirlik)

✓ Sosyal sorumluluk çalışmalarının değer kazanması ve görünürlüğüne sağlanması

✓ Rakiplerin takip edilmesi

Bu döneme kadar sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularına yönelik faaliyetler hep reklam ve hakla ilişkiler amacıyla yapılmaktaydı. Global salgının etkisiyle toplumun bu konulardaki bilincinin artması, sağlığın ve özgürlüğün değerinin anlaşılması, üzerinde yaşanan dünyanın herkesin ortak yaşam alanı olduğunun farkındalığının artması şirketlerin artık farklı davranmasını da gerekli kılmaktadır. Gerçek anlamıyla insana dokunacak

sosyal sorumluluk uygulamaları geliştirmek; doğaya, hayvana ve çevreye saygı duyacak üretim uygulamalarını ortaya koymak için inovasyon çalışmalarına odaklanmak şirketlerin yeni dönem temel faaliyetleri arasında olacaktır.

## 2. İş Modelinde Değişim

Global salgının yaşamda, sosyal alanlarda, düşünce yapıları ve beklentilerde önemli farklar ve farkındalıklar yaratması, şirketlerin iş yapış yaklaşımları ve iş modellerinde de değişimi gerekli kılmıştır. Bu değişimin temel esasları aşağıda verilmektedir:

- ✓ Low-touch Economy'ye geçiş
- ✓ Low Touch Innovation Ecosystem- LTIES yapısının oluşturulması
- ✓ Ürün portföyünün gözden geçirilmesi
- ✓ Kriz dönemine uygun yeni ürün/ hizmet inovasyonlarına öncelik verilmesi
- ✓ Modüler yapıların ön plana çıkması
- ✓ Ürünlerde DIY uygulama olasılığını irdelemek
- ✓ Mümkün olduğunca yerel kaynaklarla üretime yönelmek
- ✓ Niteliğe ve girişimcilğe değer verip, işbirliklerini güçlendirmek (yüksek katma değer sağlayacak teknoloji girişimcileri ile esnekliği artırmak)

Salgının bulaşmasını minimize ederek yaşama ve çalışma gerekliliği yeni normal olarak tanımlanan Low- Touch Economy- Düşük dokunuşlu ekonomi modelinin (1) 2022 yılına kadar (muhtemelen kısmen 2022 sonrasında da) tüm iş alanlarında geçerli olacağını göstermektedir. Bu ise şirketlerin iş modellerini bu yeni normale göre uyumlamaları anlamına gelmektedir. Bu ekonomi modeline iş birimlerinin uyumlaştırılması 1.4 Global Salgın Etkisiyle Kurum Dönüşümleri başlığı altında detaylı olarak irdelenmiştir. Şirketlerin stratejik dö-

nüşümlerini ve iş dönüşümlerini sağlayacak çok sayıda inovasyonu gerçekleştirmesi gereken bu dönemde, inovasyonda da benzer bir modelin Low- Touch Innovation Ecosystem-LTIES (Düşük dokunuşlu inovasyon ekosistemi) modelinin tanımlanması ve oluşturulması kritik odak konularından biri olacaktır. Şirket ana stratejileri ve inovasyon stratejilerinin de bu düşük dokunuşlu sistemlere uyacak şekilde tanımlanması bu çalışmalar için temel itici gücü oluşturacaktır.

Global salgın, insanların ihtiyaç önceliklerinde, ürünlere (doğal ürünler, sağlıklı ürünler, kişisel koruma dezenfektanlar, hijyene uygunluk, sağlık ve gıda ürünlerinde önceliklerin artması, vb. ) ve satın alma yöntemlerine (dijital satış yöntemleri ve e-ticarete yönelme- örneğin Shopify) ilişkin beklentilerinde farklılaşmalara neden olması, şirketlerin kendi ürün, hizmetlerinin bu beklenti ve öncelikleri uygunluk durumunu tekrar değerlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu ise şirketler için, uygun olmayan ürün ve hizmetlerin uyumlandırılması veya ürün/hizmet tanımlama ve sunma konusunda radikal değişimler (modüler yapıların kurgulanması, müşterilerin kendi yapabileceği DIY modellerin oluşturulması, mümkün olduğunca alternatif yerel kaynakların bulunması vb.) yapmaları anlamına gelecektir. Tüm bu değişimler elbette inovasyon ile gerçekleştirilebilecek ve her bir değişim iş modelinin de yeniden tanımlanması / düzenlenmesi anlamına gelecektir.

## 3. Çalışma Lojistiği (bilgi ve fiziksel materyal) ve Çalışma Rutinlerinde Değişim

Şirket faaliyetlerin, global salgından sonraki dönemde, gerekli koruma önlemlerine dikkat ederek aksamadan gerçekleştirilmesini sağlayacak temel esaslar aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ Low touch (Düşük dokunuşlu) sistemde işlerin aksamadan



yürütülebilmesi için gerekli bilgi kaynaklarının ve erişim düzeylerinin tanımlanması

- ✓ Bilgi altyapısına uzaktan güvenli erişim sağlanması
- ✓ Grup çalışmaları için ortak on-line çalışma odalarının oluşturulması (aynı dokümanlarda çalışmak, o ortamda dokümanları grup çalışmaları süresince o ortamda tutmak, chat yapmak, yazışmak online toplantı- örneğin TEAMS)
- ✓ Şirket içi ve dışında dijital onay süreçlerinin (e-imza) kullanımı, dolayısıyla şirket içi ve mümkün olduğuna şirket dışı yazışmaların da (kanuni zorunluluklar dışında) dijitalle çekilmesi
- ✓ Laptop/bilgisayar, hızlı ve yüksek kaliteli internet erişiminin işlerini aksatmadan uzaktan yapabilmeye yetecek şekilde tüm evden çalışacak personele sunulması

Tüm bunlar, geleceği beklenen 2. Salgın dalgasının şirketleri tekrar hazırlıksız yakalamaması için hızla yapılması gereken "olmazsa olmaz" düzenlemelerdir.

Tüm koruma önlemleri dikkate alındığında yeniden işe başlama ve devam etme için alışılmış rutinlerin dışında **farklı, yeni çalışma rutinleri** tanımlanmalıdır. Bu kapsamda;

- ✓ Çalışanların global salgına göre risk grupları belirlenmeli,
- ✓ Kimlerin evden çalışacağı, kimlerin dönüşümlü çalışacağı belirlenmeli,
- ✓ Aynı anda firmada olması ve birlikte çalışma ihtiyacı olan pozisyonlar netleştirilmeli,
- ✓ Home ofis çalışma esasları ve kültürü belirlenmeli,
- ✓ Tek gün/çift gün çalışma veya haftanın belirli günleri (oransal işe gelme) işe gelme opsiyonları pozisyon bazlı belirlenmeli,
- ✓ Uzun vardiya tanımları (mümkünse) tanımlanmalı, vardiya ara-

ları da uzun (1.5 - 2 saat) olmalı ve bu uzun aralarda dezenfeksiyon çalışmaları yapılmalı,

- ✓ Sağlık performans göstergeleri tanımlanıp düzenli ölçümler yapılmalı,
- ✓ Şirketlere giriş/çıkışların kapılarda yığılmayı önleyecek ve sosyal mesafeyi korumaya olanak tanıyacak şekilde, sıralı ve farklı saatlerde yapılması sağlanmalı,
- ✓ Üst Yönetim için;
  - ✓ Kurullar ve üst yönetim çalışmalarının devamı için esaslar ve onay mekanizmaları tanımlanmalı,
  - ✓ Uzaktan çalışma ve komiteler için gerekli teknolojik dijital yapı ( elektronik onay mekanizmaları, e- imza vb.) oluşturulmalıdır.

Tüm bu kurallar ve esaslar belirlenir ve uygulamaya alınırken, yapılan bir araştırma (Ref 4) bulguları da şirketlere ışık tutabilecektir. Bu araştırmaya göre;

- ✓ Şirketlerin evden / uzaktan çalışmaya geçme oranı;
- ✓ Tüm çalışanları evden çalışan: % 48.7 (Medya, reklam, hizmet sektörleri vb.)
- ✓ Kısmi geçiş yapanlar: % 43.7 (e-ticaret, gıda, finansal kurumlar vb.)
- ✓ Şirkette / sahada çalışmaya devam edenler % 8.1 (üretim/sanayi şirketleri)
- ✓ Uzaktan çalışma modeline geçişte en çok zorlanılan konular;
- ✓ Kültür ve Alışkanlıklar-% 43 (Holdingler, Enerji sektörü vb. hiyerarşik organizasyon yapıları)
- ✓ Müşteri Beklentileri - % 20 (Hizmet sektörü)
- ✓ Organizasyonel Yapılanma-%20 (Tüketim Malları sektörü ve Kamu )
- ✓ Teknoloji Altyapısı - %17 (Finansal Kurumlar)

(Lojistik sektörü, tüm alanları eşit dağılan tek sektördür)

- ✓ Departman bazında bakıldığında;
- ✓ İç Denetim, Mali İşler, Bilgi Teknolojileri, Satış, İnsan Kaynakları ve Pazarlama departmanları salgın sonrasında da uzaktan/evden çalışma uygulamasının devam etmesini benimsemekte,
- ✓ İdari İşler departmanı katılımcılarının 2/3'ü çalışanlarının uzaktan/evden çalışmasına sıcak bakmamakta.
- ✓ Tedarik Zinciri ve Üretim fonksiyonunda, 1/3'lük oranda uzaktan çalışma modeline olumsuz bakmaktadır.

Bu veriler, global salgın etkisiyle, bugüne kadar home-ofis çalışması ve toplantılarına sıcak bakmayan şirketlerde bile hızlı ve önemli ölçüde değişimler yaşanmakta olduğunu ve önümüzdeki dönemde de çalışma rutinlerinin global salgına uyumlanması için yapılacak radikal değişimlerin eskisinden daha rahat yapılabileceğini göstermektedir.

#### 4. Kriz Yönetimi

Felakete (Pandemi, afet vb.) bağımsızlık stratejisinin geliştirilmesi ve Değişim Yönetimi ile desteklenerek devreye alınması gereklidir. Bu işe, kriz yönetiminin İSO gerekliliği bir görev "miş" gibi yapılmasından, krizin gerçek anlamı ile ele alınması ve yönetilmesine geçilmesi anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yapılması gerekenler aşağıda verilmektedir:

1. Kriz yönetimi ekibi belirlenmeli (İK/İSG, Marka, Satış, Finans, Tedarik Zinciri- gerekiyorsa Hukuk birimi - temsilcileri / yöneticilerinden oluşan bir ekip)
2. Kriz yönetimi çerçevesi tanımlanmalı
3. Krizin etkilediği tüm alanlarda risk değerlendirmesi yapılmalı
4. Kapanma, Tekrar açılma ve işe dönme protokolleri oluşturulmalı
5. Her alan için kısa, orta ve uzun dönemde alınacak aksiyonlar belirlenmeli

6. Aksiyonlar hızla hayata geçirilmeli

7. Alınan kararlar, yapılan aksiyonlar ve pandemi küresel salgın süreci gözlemlenmeli, analiz edilmeli ve raporlanmalı

8. İletişim yönetimi ile paydaşlarla bilgi paylaşımı yapılmalı

9. Kriz simülasyonları tanımlanmalı ve pandemi sonrasında da belli aralıklarla sistemin işlerliği simülasyon tatbikatları ile kontrol edilip gerekli iyileştirmeler gerçekleştirilmelidir

**Kriz yönetimi çerçevesi** belirlenmeli ve (Just in time veri madenciliği) ve hızlıca aksiyona geçilmelidir. Şekil 11'de KPMG tarafından detaylıca tanımlanmış Kriz Yönetimi çerçevesi verilmektedir. Bu detayda bir yönetim çerçevesi, krizin her boyutuyla gerçek anlamda yönetilmesine ve olası bir global salgın dalgasından şirketlerin en az zararla çıkmasına olanak tanıyabilecektir.

#### Kapanma, Tekrar Açılma ve İşe Dönme Protokolleri

Kriz sırasında ve sonrasında işlerin durdurulması, şirketin kapatılması ve salgının sönümlenmesi/azalması sonrasında tekrardan işe dönüşün nasıl yapılacağına ilişkin esasların belirlenmesi de yine kriz yönetiminde ele alınması gereken önemli konulardan birisidir. Tüm süreç şirket genelinde bilgilendirme ve duyurular ile açık ve şeffaf bir şekilde yönetilmelidir. Bilgilendirme ve duyurular belli aralıklarla tekrarlanmalı, şirketin çalışanlarından başlayarak tüm paydaşlarına her şeyin kontrol altında olduğunu, şirketin tüm yönetim kademelerinin süreci yakından takip ettiğinin ve şirketin her zaman çalışanları ve paydaşlarının yanında olduğunu hissettirmesi önemlidir.

Kapanış Protokolleri:

- ✓ Kapanış öncesi ofisler ve üretim alanlarında alınacak önlemler, yapılacak aksiyonlar tanımlanmalı
- ✓ Kapanma döneminde devam etmesi gereken faaliyetler

Hazırlık		Müdahale			Değerlendirme
Kriz yönetimi politika, çerçeve ve yönetimi		Kriz yönetimi	Dokümantasyon	Kriz iletişimi	Kurtarma Faaliyetleri
Sorumluluk	Vaka yönetimi	Stratejik odak	Kriz yönetimi planı	Kriz yönetimi stratejisi	Durum özeti
Yönetim yapısı	Tatbikat planı	Karar verme mekanizması	Roller ve sorumluluklar	Kriz iletişim planı	Normale dönüş ve kurtarma
Kriz yönetimi çerçevesi ve stratejisi	Eğitimler	Bilgi yönetimi araçları	Playbook	İş birlikleri	Kriz gözden geçirme
Kaynaklar ve takımlar	Kurumsal farkındalık	Organizasyon yapısı	Destekleyici dökümantasyon	Paydaş yönetimi	
	Sürekli gelişim	Aksiyonların hayata geçirilmesi	Alınan kararlar	Eskalasyon	

Şekil 11. Kriz Yönetimi Çerçevesi (KPMG)

**Kriz simülasyonu:** Kriz yönetiminin doğru yapılabilmesi, doğru senaryolar oluşturulup tüm çalışanların katılımıyla tatbikatlar gerçekleştirildiği durumda mümkün olabilecektir. Bunun için;

- ✓ Virüs vb salgınına ilişkin senaryolar Kriz Simülasyonu yöntemiyle belirlenmeli ve tatbik edilmeli,
- ✓ Farklı senaryolar için (çalışanlar, müşteri operasyonları, ted-

rik, envanter) kriz simülasyonları hazırlanmalı ve hayata geçirilmeli,

- ✓ Global salgın sırasında yaşanan deneyimlerden elde edilen verilerin, bu senaryoların oluşturulması için çok değerli bir kaynak olduğu bilinciyle, bilgiler unutulmadan/ kaybolmadan hızla çalışılmalı, kayıt altına alınmalıdır.

Şekil 12'de kriz simülasyon süreci gösterilmektedir.



Şekil 12. Kriz Simülasyon Süreci (KPMG)

için esaslar ve koruma/bakım protokolleri belirlenmeli

- ✓ Özellikle beyaz yaka personelin işletmenin fiziki olarak kapanması sonrasında hangi faaliyetlere hangi yöntem ve esaslarla devam edeceği tanımlanmalı

- ✓ Kapanma öncesinde kritik dokümanlara ulaşılma planlamasının yapılması (P&G laptoplarla eve gitme şartı vb.)

#### **Tekrar açılma Protokolleri:**

- ✓ Tekrar açılma döneminde hangi personel/ departmanların hangi sırayla ve nasıl iş başı yapacağı tanımlanmalı

- ✓ Açılış öncesi ofisler ve üretim alanlarında yapılacak aksiyonlar (hijyen ve temizlik protokolleri) ve kontrol listesi tanımlanmalı

- ✓ Global salgına özgü yeni dönem ofis ve üretim alanı uygulamalarının geliştirilmeli, ofis ve üretim alanları iş başı öncesi tanımlı personel tarafından hazırlanmalı

- ✓ Açılış öncesi personele kriz/global salgına özgü yeni önlemler ve değişikliklere ilişkin eğitim verilmeli

- ✓ **Normale dönüş** zamanında yeni dönem normalleri tanımlanarak iş süreçleri yeniden düzenlenmeli

#### **Tekrar açılma döneminde çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitim :**

Aşağıdaki koşulları sağlayan çalışanlar işe gelmelidir:

- ✓ Yurt dışından gelen çalışanlar, gün izolasyon süresini doldurmadıkça işe gelmemelidir.

- ✓ Sağlıklı, ateşi normal (37.9 un altında) boğaz ağrısı ve solunum zorluğu çekmeyen çalışanlar işe gelmelidir.

- ✓ Herhangi bir semptom gösteren çalışanların sağlık raporu almaları gereklidir.

- ✓ İşe belirtilen tarihte dönemeyen çalışanlar yöneticisine veya ilgili İK birimine durumu hakkında bilgi vermelidir.

- ✓ İşletmeye girmeden önce tüm çalışanlar maske takmalı ve ateşini ölçtürmelidir.

Ayrıca yeniden açılma aşamasında işletmeye ziyaretçi gelmesine izin verilmez. İlgili Departman Müdürü/Direktörden ziyaret için önceden onay alınmalı ve İK birimine rapor edilmelidir.

- ✓ Şirket içi ve dışı herkesin eğitim aldığı garanti edilmelidir:

- ✓ Uygulanan talimatlar ve kurallar.

- ✓ Davranışsal kurallar takip edilmelidir (örneğin herhangi bir semptom gözleendiğinde işe gelmeme, evde ve işe gelmeden hemen önce yapılan ateş ölçümleri vs.)

- ✓ Duyurular bir süre (örneğin 1 hafta süresince) tekrarlanmalıdır.

- ✓ Bilgilendirme / eğitim paketi aşağıdaki konuları içermelidir:

- ✓ Uygulanacak koruyucu önlemler, talimatlar ve kurallar hakkında bilgilendirme

- ✓ Kişisel hijyen ve dezenfektan kullanımı hakkında bilgilendirme

- ✓ Çalışma yüzeyinin periyodik temizlik ve hijyeni hakkında bilgilendirme

- ✓ Kantin, yemekhane vb. sosyal alanların kullanımı sırasında uyulması gereken önlemlere ilişkin bilgilendirme

- ✓ Toplantılar hakkında bilgilendirme

- ✓ Dışarıdan gelecek paydaşlara (ziyaretçi, tedarikçi, denetçi vb.) ilişkin yöntem ve önlemler hakkında bilgilendirme

- ✓ Kişisel koruyucu kullanımı hakkında bilgilendirme

- ✓ Olası semptomların nasıl

yönetileceği konusunda bilgilendirme

### 5. Şirket değerlemesinin gözden geçirilmesi

Kriz sonrası şirketin operasyonlarının durması/ yavaşlaması, finansal durum vb. yi dikkate alarak şirket değerinin etkilenip etkilenmediğinin irdelenmesi ve etkilenme durumuna göre aksiyon planı oluşturulması (KPMG'nin raporu)

### 6. Dijitalleşme stratejisinin öncelik kazanması

Dijitalleşme bir çok şirketin gündemine ve stratejisine son 5 yıldır girmiş ve Endüstri 4.0'a geçiş konusunda bir çok toplantı ve ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Ancak şirketlerin Endüstri 4.0'ı tam anlamıyla yaygın uygulaması halen sağlanamamıştı. Global salgın olarak gelişen Covid-19'un bu süreci zorunlu olarak hızlandırdığı gözlenmekte, şirketlerin dönüşüm stratejileri içinde Endüstri 4.0 ve hatta Endüstri 5.0 (Toplum için insansız teknolojiler) in birinci öncelikli konu haline geleceği öngörülmektedir. Bu kapsamda ele alınması öngörülen konular;

- ✓ Uzaktan çalışma altyapısı
  - ✓ Fiziki proseslerde olabildiğince az insanın, fiziksel etkileşiminin olabildiğince azaltıldığı yapılar
  - ✓ Ofis çalışmalarının uzaktan entegre yapılabilmesine uygun yapılar
- ✓ Üretim, depo çalışanların konumu vb uzaktan takip ve yönlendirme mekanizmalarının oluşturulması
- ✓ İnovasyon ve Ar-ge çalışmalarının on-line yapılabileceği yapıların kurulması
- ✓ Deney robotlarının oluşturulması
- ✓ Vb.dir

### 3.2. İnovasyon Süreçleri ve Yeni Teknolojiler

Genel olarak alt başlıkları aşağıda listelenen konuda

**Acil Durumlarda İnovasyon Portföyü Yönetimi Çalışma Grubu** detaylı çalışma yapmıştır. Ayrıca sunulacaktır.

- ✓ İnovasyon Projeleri ve önceliklendirme
- ✓ Açık İnovasyon süreçleri
- ✓ Ar-Ge / Ür-Ge ihtiyacı
- ✓ 3D, Özelleştirilmiş QR kod vb. yeni üretim teknolojilerinin kullanımı
- ✓ VR, AR & Hologram kullanım alanları
- ✓ İnovasyon İşbirliği Süreçlerinde Dijitalleşme

### 3.3. Kurum İçi İşbirliği Süreçleri

Kurum departmanlar arası işbirliği süreçlerinde dijitalleşme çerçevesinde ele alınabilecek konular aşağıda verilmiştir:

- ✓ Departmanlar arası çalışma mekanizmalarındaki (yöntemler, iş akışları ve süreçlerdeki) değişiklikler tanımlanmalı ve devreye alınmalı,
- ✓ Birlikte çalışması gereken pozisyonlar belirlenmeli ve bu pozisyonlarda global salgın çerçevesinde risk analizleri yapılarak (65 yaş üstü olma, sağlık sorunları nedeniyle evden çıkamama vb), olası riski yok etme ve/veya risk minimizasyonu aksiyonları tanımlanmalı,
- ✓ Departman iş süreçlerinin, seçilen çalışma modeli ve yeni dönem normallerine adaptasyonu sağlanmalı ve prosedürler yeniden düzenlenmeli,
- ✓ Çalışan iletişimi yönetimi kapsamında;
  - Sosyal medya üzerinden bilgilendirmeler yapılmalı
  - Gelişen duruma ilişkin sürekli iletişim sağlanmalı
  - Birlik mesajı verilmelidir.

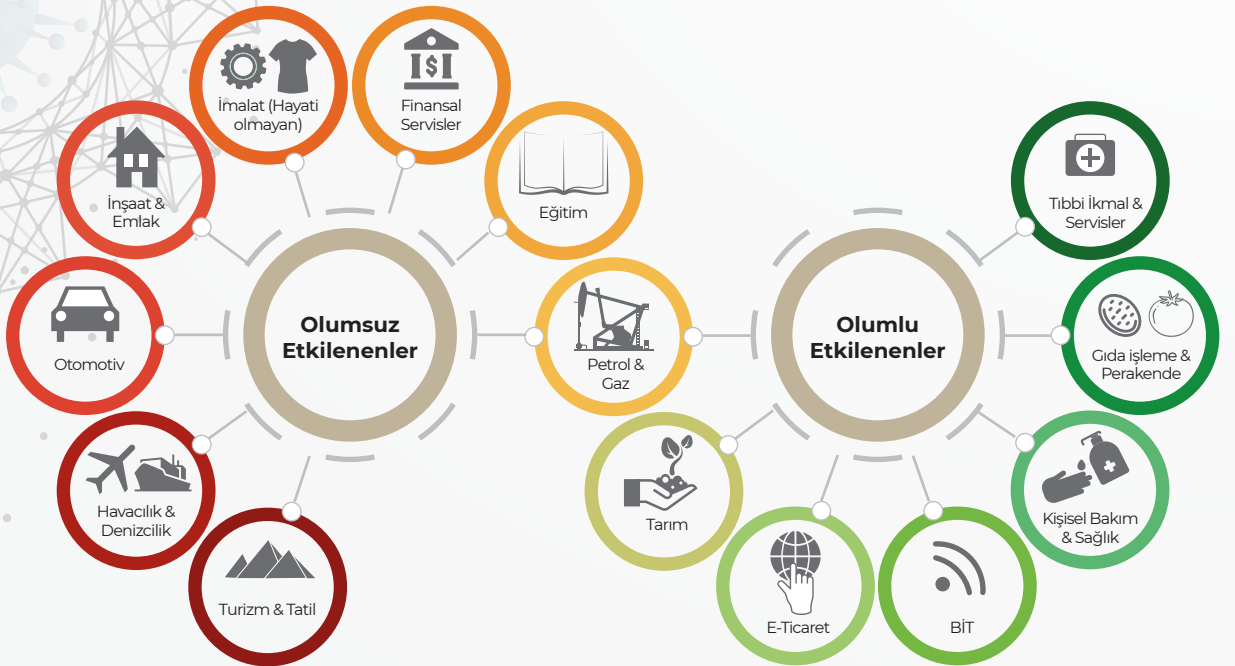
## BÖLÜM 4

# GLOBAL SALGIN ETKİSİYLE KURUM DÖNÜŞÜMLERİ

Savaşlar, afetler ve dünya ölçeğinde yaşanan büyük kriz ve felaketlerde tüm iş kollarının, tüm sektörlerin eşit ölçüde etkilenmediği, bazı sektörlerde beklenmedik fırsatlar yaratılabildiği görülmüştür (Dünya savaşlarının Almanya'nın teknoloji devi haline gelmesini sağlaması gibi). Bu tür olaylar, insan ölümleriyle beraber ekonomik ve sosyal alanda da önemli değişim, dönüşüm ve gelişmelere neden olabilmektedir. Covid-19 etkisiyle yaşanan global salgında da, benzer şekilde negatif anlamda etkilenen iş kolları / sektörler olduğu gibi, oluşan durumun fırsatlar yarattığı sek-

törler de bulunmaktadır. Şekil 13'te küresel salgının potansiyel kazanan ve kaybeden sektörleri verilmektedir (TÜBA Covid-19 raporu Mayıs 2020). Şekil 13'te görülebileceği üzere Tıbbi İkmal ve Servisler ile Gıda sektörü başta olmak üzere Kişisel Bakım ve Sağlık Ürünleri ve Bilgi Teknolojileri ve e-Ticaret de bu dönemin kazanan sektörleri arasındadır.

Şirketlerin, "yeni normal" olarak tanımlanan «Low Touch Economy» (Düşük dokunuşlu Ekonomi)'ye kolay adapte olan veya sektörün/işin doğası gereği low-touch olarak faaliyet gösterebilen, sadece %15'inin global



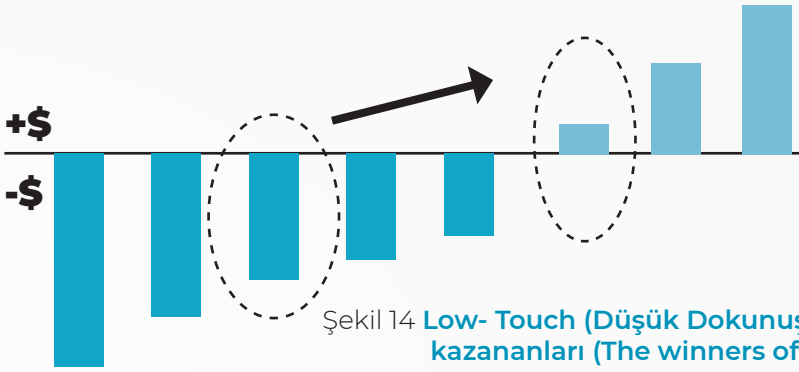
Şekil 13 Küresel Salgının Potansiyel Kazanan Ve Kaybeden Sektörleri (TÜBA Covid-19 raporu, 2. Güncelleme, Mayıs 2020)

salgının etkilediği ekonomide kazanabildiği görülmüştür (Şekil 14). Temel sorular şunlardır:

- ✓ «Low Touch Economy» (Düşük dokunuşlu Ekonomi) ile bir şirket nasıl kazananların tarafında olabilir?
- ✓ Kazanan tarafta olabilmek veya kazanan tarafa geçebilmek için, hangi alanda neler yapılmalı, nasıl değişimler ve dönüşümler gerçekleştirilmelidir? Düşük Dokunuşlu ekonominin “yeni

normal” olduğunu kabul etmek gerekiyor en başta. Bu kabul edildiğinde yapılacak değişim ve dönüşümlerin uzun süreli ve kalıcı olacağı da anlaşılıyor. Bu yeni normal;

- ✓ Düşük-Dokunuşlu etkileşimler,
- ✓ Sağlık ve güvenlik önlemleri,
- ✓ Yeni insan davranışları ve
- ✓ Kalıcı endüstri değişimleri



Şekil 14 Low-Touch (Düşük Dokunuşlu Ekonominin Kazananları (The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation)

ile karakterize ediliyor.

Yeni normale uyum ve yeni normalde kazanan tarafta olabilmek gerekliliği, bir yandan da yenilikçilerin cesur hamleler yapmaları için görülmemiş fırsatlar sunu-

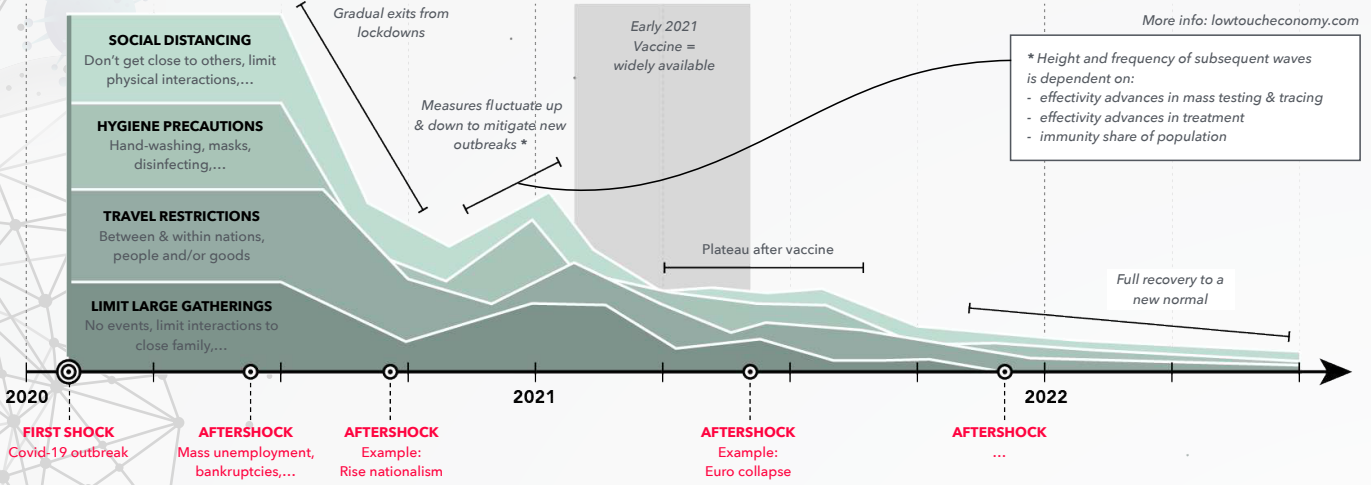
yor. Şekil 15'te hem profesyonel hayat, hem aile hayatı hem de sosyal hayatın devamının sağlanabilmesine yönelik bazı inovatif uygulama örnekleri verilmektedir.



Şekil 15 Low Touch Ekonomi'nin etkisiyle oluşan inovatif uygulama örnekleri (The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation)

First-order Low Touch characteristics (manage health crisis)

Second-order Low Touch characteristics (manage economic crisis)



Şekil 16 Covid 19 Global salgının 2022'ye kadarki sürecinin öngörüsü (The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation)

Uzmanların çoğu yaşanmakta olan Covid 19 global salgınının sürecinin çok kısa sürmeyeceği ve hatta azalarak da olsa, 2022 yılı ortalarına kadar etkisini hissettireceği öngörüsünde birleşmektedir. (Şekil 16) Sağlık önlemleri ne kadar uzun sürerse, davranış değişimleri ve ekonomik kesintiler o kadar temel hale gelecektir. Bu ise işletmelerin geçici ve anlık çözümlerle bu süreci yönetmesi-

nin mümkün olamayacağını göstermektedir. İşletmelerin 2022 yılı ve hatta sonrasında da kalıcı olacağını bilerek çözümlerini üretmeleri ve olası zararlarını en aza indirmek için de hızla devreye almaları gerekmektedir.

İlk yapılacak iş işletmenin Low-Touch (düşük dokunuşlu) hale getirilmesidir. Düşük dokunuşlu işletme tasarımının esasları Şekil 17'de verilmektedir.

Müşteriler ve çalışanlar arasında **düşük dokunuşlu etkileşimlere** dayanmalı

Kısıtlamalarla çalışabilmeli: **seyahat yasakları ve yeni hijyen önlemleri vb.**

Hassas gruplara **erişimi sınırlandırmalı** ve büyük toplantılar içermemeli

Küresel ekonomide **birden fazla artçı şokta gezinebilecek** esnekliğe sahip olmalı

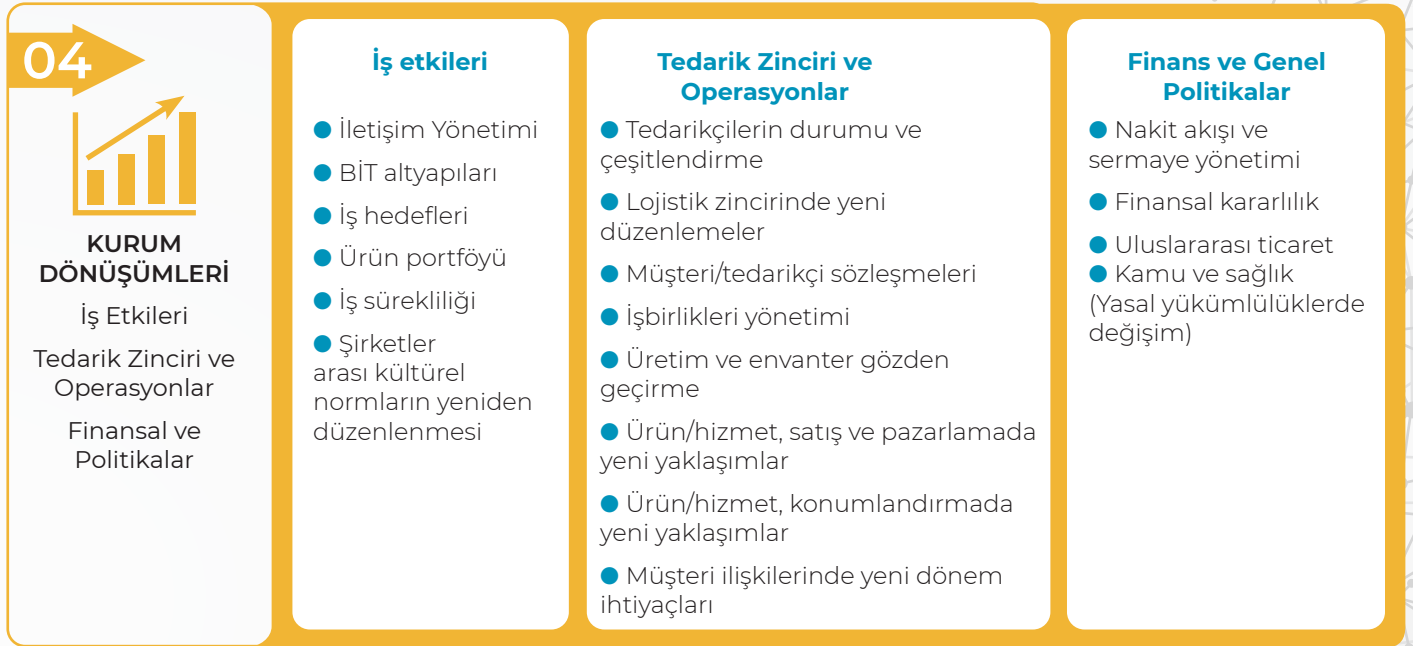
Ancak yeni yenilikler ve gelişmiş iş modelleri ile **yüksek etki** yaratılabilir

Şekil 17 Düşük Dokunuşlu Bir İşletmenin Tasarımı (The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation)



Düşük dokunuşlu işletme tasarımı esaslarını da dikkate alarak, firmaların iş alanındaki bu dönüşümün 3 temel başlıkta olması öngörülmüştür;

1. "İş"te Dönüşüm – "İş"e etkileri
2. Tedarik Zinciri ve operasyonlar
3. Finans ve politikalar



Şekil 18 Kurum Dönüşümleri

Her bir başlıkta bu yeni normalin nasıl uygulanabileceği, hangi konulara odaklanılması gerektiği takip eden bölümlerde ayrı ayrı anlatılmıştır.

#### 4.1. "İş"te Dönüşüm – "İş"e etkileri

Global salgın sonrası işe dönüşte, yeni tanımlanan normalin "İş" açısından etkilerini değerlendirmek söz konusu olduğunda aşağıdaki konular dikkat çekmektedir:

1. İletişim Yönetimi
2. BT altyapıları
3. İş Hedefleri
4. Ürün/Hizmet Portföyü
5. İş sürekliliği
6. Şirketler arası kültürel normların yeniden düzenlenmesi

Bu konuların her birisinde "düşük dokunuşlu" olmak kapsamında

neler yapılabileceği irdelenmiştir.

#### İletişim Yönetimi

Yeni normalin en çok üzerinde durulacak konularından birisi elbette iletişim ve iletişim yöntemleridir:

- ✓ Müşteriler ve tedarikçilere yönelik iletişim planları hazırlanmalı
- ✓ "Yanınızdayız ve birlikte çözeceğiz" mesajı önemli
- ✓ Müşteriler, çalışanlar ve diğer tüm paydaşlar sürekli olarak bilgilendirilmeli
- ✓ Sosyal medya yönetimi

Alışılan yüzyüze iletişim yöntemlerinin dışına çıkılması durumunda da tüm paydaşlarla iletişimi aynı samimiye ve sıcaklık çerçevesinde, aidiyeti kaybetmeden yapabilecek yöntemler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Burada

samimiyet, şeffaflık ve iletişim sürekliliği en kritik noktalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Dijital satış ve iletişim yöntemlerinin yüzyüze iletişim yöntemlerinin yerini aldığı böyle bir global salgın döneminde, sosyal medyanın gücü daha da artmıştır ve şirketlerin bu medyayı yönetme konusunda daha ciddi yaklaşımlar içinde olması gerekmektedir.

### BT Altyapısı

Global salgın ile evlere kapanma zorunluluğu, varlığını bildiğimiz ancak kullanma konusunda isteksiz olduğumuz programlar ve altyapıları önemini göstermiştir. Şirketlerin var olan altyapılarının (yazılım ve donanım birlikte) yeni dönemde artan ihtiyaçları karşılamakta durumunu gözden geçirmeleri gerekmektedir:

- ✓ Tedarikçilerle, ve çalışanlarla ilgili olarak seyahati azaltma ve uzaktan çalışmaya uygun altyapılar (yazılım ve donanım) hazır mı?
- ✓ Bu altyapılar hazır değilse en kısa sürede nasıl hayata geçirilebilir?
- ✓ Şirket içi ortak bilgi paylaşım sistemleri, işin yapılabilmesi için gerekli tüm personelin uzaktan erişip, çalışmalarını kesintisiz sürdürmelerine olanak tanıyacak düzeyde midir?
- ✓ Olası kesintileri aza indirmek için dijital platformlar ve otomatize edilmiş süreçler kısa sürede nasıl hayata geçirilmelidir?
- ✓ Şirketin BT altyapısı uzaktan erişilen tüm bilgileri ve sistemleri korumaya yetecek düzeyde midir?

Bu sorular ve cevapları, BT anlamında hazır olmayan şirketlerin, işlerinin sürekliliğini sağlamak için en öncelik vermesi gereken konulardan birisidir. Bilginin firma dışından ulaşılabilir olması bir çok güvenlik sorunu da gündeme getirebilmektedir. Önceden, belki de ISO gerekliliği ve ihalelere vb. giriş için önemli ol-

duğu düşüncesiyle kurulan ISO 27.000- Bilgi Güvenliği Sistemlerinin yönetimi, bu yeni dönemde başlı başına bir iş alanı haline gelecektir.

Donanımda hala masa üstü bilgisayarlarla çalışan firmaların en azından belirledikleri belli pozisyonlardaki personelinin dizüstü bilgisayarlar üzerinden çalışması ve bu laptopları herhangi bir kriz anında ofisi terke derken muhakkak yanlarına almalarını sağlayacak düzenlemeler yapılması da yaşanan global salgından öğrenilen kritik konulardan birisidir.

### Ürün/Hizmet Portföyü

Şirketlerin var olan ürün portföylerindeki ürünlerin global salgın etkisiyle değişen ve yeniden tanımlanan ihtiyaçlara cevap veren ürün ve hizmetlere sahip olması, "İş" in sürdürülebilirliği ve karlılığı için birinci derecede önemli konudur. Böyle bir global salgın krizinde kazanan şirketlerde doğal olarak ilk sırada medikal ürün şirketleri bulunmaktadır. Bir başka örnek, satın alınan (özellikle market alışverişlerinin) bir anda online alışverişe dönmesi, e-ticaret ve kurye taşımacılığı şirketlerine ciddi kazanımlar sağladı. Ancak onlar kadar kazanan bazı firmalar da ellerindeki üretim ve hizmet altyapısını hızla ihtiyaç duyulan ürünlere/hizmetlere adapte edebilen firmalar (Tekstil firmalarının maske, medikal tulum vb. üretimi yapması gibi) olmuştur. Bu değişimlerin hızı ve derinliği, firmaların inovasyon kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Bir anlamda, inovasyona yatırım yapan firmalar diğerlerine göre çok daha hızla dönüşebilmektedirler.

Önümüzdeki dönemde firmaların global salgın krizi nedeniyle yaşadıkları işyerlerinin kapanması ve/veya ürünlerinin/hizmetlerinin bazılarının geçerliliğini yitirmesi nedeniyle karşı karşıya kaldıkları olumsuz ekonomik tablodan çıkmak için ürün ve hizmet portföylerini yeniden değerlendirmeleri, potansiyel ürün ve hizmet inovasyon çalışmalarına

hızlıca başlamaları gerekmektedir. Elbette ürün ve hizmet portföyünü yeniden değerlendirir ve düzenlerken, global salgın koşullarının getirdiği değişiklikler kadar müşteri beklentileri ve ihtiyaçlarını da birlikte ele almak gerekir.

Ürün/hizmet portföyünün inovasyonla yeniden şekillendirilmesi konusunun önemi ve kritikliği nedeniyle, sadece bu konulara odaklanacak ayrı bir TİM İnoSuit Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Bu grup tarafından gerçekleştirilen, "Acil Durumlarda İnovasyon Portföyü Yönetimi çalışmasında tüm bu konular detaylı olarak ele alınmıştır.

### İş Hedefleri

Yeni dönemde ayakta kalmak için dönüşmek zorunludur. Bu dönüşüm 2020 yılına girerken şirketlerin belirlediği iş hedeflerini de etkileyecektir elbette:

- ✓ Dönüşüm projeleri nasıl ve ne kadar etkilenecek?
- ✓ Proje öncelikleri değişim ihtiyacı kontrol edilmeli ve yeniden önceliklendirme yapılmalı
- ✓ Proje bitmiş tarihleri ve yatırımları ertelenecek mi? Yeni tarihler belirlenmeli

İş hedefleri ve bu hedeflere bağlı dönüşüm ve yatırım projeleri gözden geçirilmeli, yeni ürün ve hizmet portföyüne uygunluğu sorgulanmalıdır. Yenilenen ürün ve hizmetleri de içerecek yeni dönüşüm projeleri ve/veya yatırımlar planlanmalıdır. Artık ihtiyaç duyulmayacak ürün ve hizmetlere ilişkin projelerin bir kısmı tamamen iptal edilirken, kısmen dönüştürülmesi gereken proje ve yatırımlara ilişkin çalışmalara da hız kazandırılmalıdır.

### İş Sürekliliği

İş sürekliliği söz konusu olduğunda şirketlerin yukarıda bahsedilenlerin yanı sıra bir çok konuya daha odaklanması gerekmektedir:

- ✓ Kriz yönetimi için müdahale

ekiplerini belirlenmesi ve hızla harekete geçirilmeli

- ✓ Temel gıda, hijyen ve maske/dezenfektan gibi sağlık ürünleri için tedarik sağlanmalı
- ✓ Ziyaretçi yönetiminin yeniden düzenlenmeli
- ✓ Bilgi yönetimi, aşağıdaki konuları içerecek şekilde sağlanmalıdır.
  - ✓ Bilgi kirliliği
  - ✓ Bilgi sürekliliği
  - ✓ Bilgi Güvenliği
  - ✓ Bilgi paylaşımı (kime ve nereye kadar)

Global salgın sırasında en çok sıkıntı çekilen konulardan birisi de çalışmaya devam etmek zorunda olan ve/veya çeşitli nedenlerle devam etmeyi tercih eden firmaların karşılaştığı en kritik konulardan birisi, çalışanların sağlığını güvence altına alacak tıbbi/koruyucu malzeme (en basit maske dahil) tedarik edilemeyişi ve gıda tedariginde bile belli ölçüde sorunlar yaşamalarıydı. Yaşanan olaylardan alınacak dersler bu kapsamda atılacak adımların belirlenmesi için şirketlere temel teşkil edecektir.

### Gelecek senaryoları

Bazı konularda risk analizi yapılırken olmamış olaylar hayal edilerek senaryolar üzerinden ilerlenir. Yaşanan global salgın ise tüm dünyayı hazırlıksız yakalamış ancak bir çok konuda da eksiklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda yapılması gerekenler aşağıda verilmektedir:

- ✓ Bu global salgında yaşanan sıkıntılar, çözümler vb. ye dair nerçek zamanlı anlık verilerin analizi, değerlendirilmesi ve öğrenilmiş derslerle olası global salgın kriz senaryolarının oluşturulması
- ✓ Senaryoların farklı boyutlarda olması gerekir:
  - ✓ Bireysel davranış ve yaklaşımlar düzeyinde
  - ✓ Şirketler düzeyinde

- ✓ Toplumsal düzeyde
- ✓ Global düzeyde
- ✓ Veri analizinde yapay zeka kullanımı ile analiz ve uygulama sürecinin hızlandırılması
- ✓ Global salgın sonrası 2 temel senaryo:
  - ✓ Çabuk toparlanma/iyileşme -Haziran sonu normale dönüş (pek mümkün görünmüyor)
  - ✓ Ağır toparlanma / iyileşme – 2022 ye kadar süren bir süreç (Tüm senaryolar buna dönmüş durumdadır)

Bu çalışma şirket düzeyinde ağır toparlanma /iyileşme süreçlerini ve takip edebilecek olası yeni salgınları dikkate almaktadır.

#### 4.2. Tedarik Zinciri ve operasyonlar

Tedarik zincirindeki dönüşümler işletmeler açısından oldukça zorlu süreçler içermektedir. Bu başlıkta odaklanılması gereken 8 konu bulunmaktadır:

1. Tedarikçilerin durumu ve çeşitlendirme
2. Lojistik zincirinde yeni düzenlemeler
3. Müşteri/tedarikçi sözleşmeleri
4. İşbirlikleri yönetimi
5. Üretim ve envanter gözden geçirme
6. Ürün/hizmet , Satış ve Pazarlamada yeni yaklaşımlar
7. Ürün/hizmet Konumlandırılmada yeni yaklaşımlar
8. Müşteri ilişkilerinde yeni dönem ihtiyaçları

Bu konuların her birisinde “düşük dokunuşlu” olmak kapsamında neler yapılabileceği irdelenmiştir.

##### 1. Tedarikçiler

Global salgın sırasında işlerini zorunlu olarak kapatan şirketlerden bazılarının Çin’den uygun fiyatlarla hammadde, malzeme veya ürün temin eden şirketlerin bir anda bu hammadde ve malzemeleri tedarik edemez durum-

larla karşı karşıya kalan şirketler olduğu görülmüştür. Benzer bir global krizde bu durumları yaşamamak için şirketlerin tedarikçiler ve tedarik yapısını gözden geçirmeleri ve krizlerde de etkilendenmeden çalışabilecek şekilde tedarik yapılarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Bu kapsamda bazı öneriler aşağıda verilmektedir:

- ✓ Tedarikçilerin lokasyonları hangi ülke, bölgelerde yer alıyor?
  - ✓ Tedariğin devamı için süreklilik planları yeterli ülke ve lokasyon çeşitliliğini içeriyor mu?
  - ✓ İçermiyorsa telafi edici önlemler ve aksiyonlar belirlenmeli ve uygulamaya alınmalı
  - ✓ Lokal tedarik imkanları/alternatifleri nelerdir?
  - ✓ Tedarik zinciri konusunda ihtiyacı tarayacak, riskleri değerlendirecek ve aksiyonları takip edecek adanmış/dedike bir ekip belirlenmeli
  - ✓ Kriz dönemindeki tecrübelerine göre kısıtlı tedarige sahip kaynaklar belirlenmeli ve uzun vadeli alternatif (örn. mikro-tedarik zinciri) modeller için planları oluşturulmalı
  - ✓ Tüm tedarikçi ve diğer paydaşlarla şeffaf ve güvenli blockchain yapıları kurgulanmalıdır.
- Aslında bu kriz şirketlere lokal tedarığın önemini bir kez daha hatırlatmıştır. İnovasyon çalışmalarına lokal tedarikçileri de dahil ederek yapılacak çalışmalar çok taraflı kazan-kazan denklemini ortaya koyacaktır:
- ✓ Birlikte yapılacak İnovasyon ve Ar-Ge çalışmaları ile hem şirketler hem de tedarikçileri bu tür çalışmaların doğasından gelen riski paylaşmış olacaklar,
  - ✓ Tedarikçiler ürün/hizmet portföyünü müşterisi hazır yeni ürünler/ hizmetlerle zenginleştirerek yeni pazarlar elde edecek,
  - ✓ Şirketler için lokal tedarik ile kendilerini özellikle benzer kriz dönemlerinde daha güvende

hissedecek ve tedarik kapsamında iş sürekliliğini sağlayacaktır.

## 2. Sözleşmeler

Hukuki süreçler her krizde en hızlı önlem alınması gereken süreçlerdir. Kriz öncesinde yapılan sözleşmeler de hukuki süreçlerde en önce ele alınması gereken konudur:

- ✓ Müşteri/tedarikçi sözleşmelerini gözden geçirilmeli
- ✓ Mücbir sebeplerle ilgili aksiyon yapma ihtiyacı ve gerekli aksiyonlar hızlıca belirlenmeli
- ✓ Müşteri ve tedarikçi sözleşmelerindeki kapasite ile ilgili yasal sorumluluklar netleştirilmeli
- ✓ Sözleşmede hangi maddeler ve konuların, nasıl değişmesi gerektiği belirlenmelidir.

## 3. Kurum dışı işbirlikleri

Bu güne kadar kurum dışı işbirliklerinin önemi ve değeri üzerinde çok durulmuştur. Tüm tarafların fikir birliğinde olduğu nadir konulardan birisi olan işbirliklerinin bir çok şirkete ne kadar çok değer kattığı da deneyimlenmiştir. Global krizde en çok etkilenen çalışma alanlarından birisi de ne yazık ki kurum dışı işbirlikleri olmuştur. Bu işbirliklerinin sağlıklı olarak sürdürülebilmesi için yapılabileceklerle ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir:

- ✓ Proje veya ortak üretim vb. çalışmalarda işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkiler gözden geçirilmeli,
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşların aldıkları önlemlerle karşılıklı olarak uyumlanma yolu birlikte tanımlanmalı,
- ✓ Çalışma ve işbirliği öncelikleri karşılıklı olarak yeniden düzenlenmeli ve ortak öncelikler netleştirilmeli,
- ✓ Sözleşmeler gözden geçirilmeli ve ihtiyaca göre yeniden yapılandırılmalı,
- ✓ Şirketler arası çalışma mekanizmaları ve kültürel normlar yeniden düzenlenmelidir.

## 4. Üretim ve envanter

Global salgın krizi sonrasında tedarik zincirindeki bir diğer önemli dönüşüm alanı Üretim ve stok yönetimi alanıdır. Bu kapsamda yapılması önerilenler aşağıda özetlenmektedir:

- ✓ Envanterin gözden geçirilmesi,
- ✓ Yeterli üretim ve stok kapasitesinin olup olmadığı değerlendirilmeli,
- ✓ Talep edilen satış kapasitesini karşılamak için önemli ürünler ve malzemeler belirlenmeli, bunların temini ve üretimine öncelik verilmeli, maliyetin optimize edilmesi için en uygun alternatiflerin belirlenmeli,
- ✓ Üretim planlaması ihtiyaçlara ve yeniden düzenlenen ürü/hizmet portföyüne uygun olarak, yeniden düzenlenmeli
- ✓ Envanterin ve gönderimlerin uzaktan anlık izlenmesi olasılığı irdelenmeli,
- ✓ Üretimde endüstri 4.0 altyapısının sağlanmasına yönelik çalışmalara ağırlık verilmeli
- ✓ Üretim maliyetlerinin artması kapsamında;
  - ✓ Mavi yaka servislerin sayısının artması (mavi yakanın iş sürekliliği)
  - ✓ Üretim aksamaları nedeniyle kapasite düşmesi
  - ✓ Kritik malzemelerde stokların artırılması

Vb. nedenlerle maliyetlerin artması dikkate alınarak yeniden ürün/hizmet fiyatlandırması yapılmalıdır.

## 5. Ürün/hizmet Satış ve Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar

Müşteri beklentisi, müşteri davranışı ve satın alma alışkanlıklarında Global salgına bağlı olarak oluşan değişimler, ürün/hizmet satış ve pazarlama yaklaşımlarında da değişimi gerekli kılmaktadır. Bu ise satış ve pazarlamada da inovasyonun ağırlık kazanma-

sı anlamına gelmektedir. Bu kapsamda yapılabilecekler aşağıda verilmektedir:

- ✓ Online mağaza ve satış sistemlerine ağırlık verilmeli,
- ✓ El değmeden ürün sunumu-otomatlaştırma alternatifi üzerinde durulmalı,
- ✓ Drone /robot vb kullanımı ile ürün ve hizmet sunumuna odaklanmalı,
- ✓ Müşteriye gidilen satış modelleri oluşturulmalı (mobil mağazalar- Migros kamyon ve mağazaları vb.)
- ✓ Ulaşım sektöründe uçtan uca çözümler geliştirilmeli,
- ✓ Ulaşım sektöründe ikram sunumunda inovatif çözümler geliştirilmeli- (sıvı veya kapsül tüketimi, vitamin verilmesi vb.)
- ✓ Ulaşım da kişilerin bavul vb. eşyalarının ayrı taşıma olasılığı dikkate alınmalı
- ✓ VIP – bireysel çözümler (evcil hayvanıyla gitmek, yanında bir enstrüman taşıyanlar vb)- bireysel hizmet sınıflaması (business ve economy ile birlikte sağlık kapsamında da sınıflandırılması ) yapılmalı
- ✓ Self izolasyonu koruyan ürün ve hizmetler sunulabilmeli,
- ✓ Son kullanıcının gönderilen link vb. üzerinden 3D ile evinden ürünleri basıp kullanması olasılığı irdelenmeli
- ✓ Sürdürülebilir sorumluluk esaslı pazarlama yaklaşımları kullanılmalı (sosyal etki analizleri),
- ✓ Antivirüs/ antimikrobiyal ürün hizmet sertifikasyonu ile pazarda güven yaratarak farklılaşma olanağı irdelenmeli,

Bu alanda inovasyonla sonsuz olasılık sunulabilir. Yeni dönemde inovasyon çalışmalarını güvenli ürün/hizmet sunumu, (sertifikasyonlar, el değmeden hazırlanan ve sunulan ürünler, hizmet sunulan alanlardaki kişisel korunumun garanti edilmesi vb.) alanlarına yönelterek özgün çözümler üre-

ten şirketlerin diğerlerinden bir adım öne çıkacağı ve daha çok tercih edileceği öngörülmektedir. Kişisel teması minimize eden, alışlagelmiş çay/kahve, kutulu içecekler, paketli cips, kuruyemiş vb. ürün otomatlarının daha temel ve farklı ürünlerin paketli ekmekler, ısıtılarak sunulan pizza gibi temel gıda ürünleri içinde uygulanması öne çıkan alternatifler arasında görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe müşterilerin birbirleriyle temasını en aza indirecek, yada tamamen müşteriye özel üretilebilecek bireysel çözümlere yönelim de önümüzdeki dönemde bir çok sektörde ilginç inovatif uygulamaların ortaya çıkmasına yol açacaktır.

## 6. Ürün/hizmet Konumlandırma Yeni Yaklaşımlar

Marka esaslı ürün konumlandırma ve marka iletişimde de yeni dönem sosyal dönüşümlerine bağlı olarak farklılaşma ihtiyacı oluşmuştur. Bu kapsamda yapılabilecekler aşağıda özetlenmiştir:

- ✓ Sosyal sorumluluk kavramına dayalı konumlandırma yapılmalı,
- ✓ Rekaberlik (Coopetition) esaslı uygulamalara ağırlık verilmeli,
- ✓ Kişisel korunma ve sağlık öncelikli yaklaşımlar öne çıkarılmalı,
- ✓ Sürdürülebilir üretim ve çevre koruması yaklaşımları benimsenmeli ve vurgulanmalı,
- ✓ Dijital süreç uyumlu ürünler ve hizmetlere ağırlık verilmeli,
- ✓ Kişiselleştirilmiş –bireye özgü çözümler (bireyselleştirilmiş ürünler) üretilmeli
- ✓ Paradigma değişimine uyumlanmalı,
- ✓ Fikri haklar yeni düzene uygun olarak düzenlenmelidir.

Yaşanılan global salgının hatırlattığı en önemli kavramlar birlik, beraberlik ve karşılıklı sorumluluk oldu. Büyük bir köyde hep birlikte yaşandığı, elle çizilen sınırların bir anda anlamını yitirdiği ve her bir insanın, grubun,

ülkenin yaptığı olumlu/olumsuz her şeyin bu dünyada yaşayan herkesi ilgilendirdiği çok açık bir şekilde görüldü. Sanki yıllardır sözle ve yazıyla anlatılan bir çok uyarının (iklim değişimi, karbon ayak izinin önemi ve azaltılmasının kritikliği, dünyanın, temiz su kaynaklarının kirletilmesi vb.) anlatmadığını bu global salgın bir anda herkesin anlamasını sağladı. Bu nedenle yeni dönemde eski söylemler yerine, sorumluluk odaklı (samimi ve gerçek anlamda), sürdürülebilirlikle herkese ait bu dünyanın korunması ve yaşamsal sürdürülebilirliğe uyumlu ürün ve hizmet konumlandırmasına yönelmek şirketler için kritik önemdedir. Ürün ve hizmetlerin bu kavramlarla üretimi ve konumlandırılması ise bir çok inovasyon çalışmasının hızla başlatılması anlamına gelmektedir.

## 7. Lojistik

Tedarik zincirinin bu son adımı da yaşanan bu dönüşümlerden payını alacaktır elbette. Bu kapsamda yapılabilecekler aşağıda verilmiştir:

- ✓ Lojistik zinciri yeni dönem gereklerini karşılama konusunda değerlendirilmeli,
- ✓ Lojistik sağlayıcılarla olası etkiler ve alternatif çözümlerler irdelenmeli,
- ✓ On-line/ e-ticaret satış lojistiği oluşturulmalı (işbirlikleri, kurye ile dağıtım, depolar vb.)
- ✓ Lojistik maliyetlerdeki artış
  - ✓ Dezenfeksiyon gereksinimi
  - ✓ Yeni lojistik operasyonlarının getirdiği (esnek ve çevik kurumlar) ilave maliyetler, dikkate alınmalıdır.

Şirketlerin ürün/hizmet sunumu ve satışının online mağaza, e-ticaret, dijital satış kanallarına yönelmesiyle lojistik operasyonları da tüm lojistik ağı ve sistemini bu yeni döneme göre ve olabildiğince "düşük dokunuşlu" olarak tasarlamalıdır. Burada tasarlanan sistemin gerçekten güvenli ve

tasarlanan esaslara uygun olarak çalıştığıının, müşteriye kadar giden süreçte müşterinin korunmasının mümkün olan en yüksek düzeyde korunumun sağlanması en önemli unsurdur. Bu ise tüm lojistik sürecindeki çalışanların ve paydaşların yeni yaklaşımlar hakkında eğitilmesi ve sonrasında da sıklıkla şirket içi denetim ve kontroller yapılması gerekeceği anlamına gelmektedir.

## 4.3. Finans ve Politikalar

Finans bu dönemde şirketler için en kırılgan süreç olarak görülmektedir. Şirketin sürdürülebilirliğinin temeli krize rağmen finansal göstergelerde gücünü koruyabilmekten geçer. Bu alandaki dönüşümler kapsamında odaklanılması gereken 4 konu bulunmaktadır:

1. Nakit akışı ve sermaye yönetimi
2. Finansal kararlılık
3. Uluslararası Ticaret
4. Kamu ve sağlık (Yasal yükümlülüklerde değişim)

Bu konuların her birisinde neler yapılabileceği ayrı ayrı irdelenmiştir.

### 1. Nakit akışı

Global salgında en kritik konunun şirketin nakit akışının yönetimi olduğu açıktır. Sosyal izolasyon nedeniyle tüketim tarafında yaşanan gerileme bir çok sektörde faaliyet gösteren şirketlerin nakit akışlarında negatif yönlü baskı yaratmıştır. Önceden yapılan tüm nakit akışı hesapları ve planları bir anda uygulanamaz hale gelmiştir. Bu nedenle yeni dönemde ilk ve acil olarak odaklanması ve çözülmesi gereken konu nakit akışıdır. Bu kapsamda;

- ✓ Nakit akışı, sermaye yönetimi ve envanter tahminleri, arz ve tedarik öngörülerine göre, gözden geçirilip yeniden düzenlenmeli,
- ✓ Mevcut durumdaki talep ertelemeleri, düşük ekonomik aktivite seviyesini ve operasyonel giderlerdeki muhtemel değişimler

dikkate alınmalı,

- ✓ Stokların düşük satış seviyeleri nedeniyle eritilememesi, alacak vadelerinin uzaması ve tahsilat risklerinin net işletme sermayesi yapılarında yaratacağı bozulma göz önünde bulundurulmalı,
- ✓ Tahsilat riskleri ve uzayan vadelerin şirketlerin nakit akımlarına negatif yansımaları nedeniyle kısa vadelerdeki yatırım planlarının ertelenmesi gibi tedbirler iş planlarına yansıtılmalı,
- ✓ Yeni finans/kredi vb. ihtiyacı ve koşulları yeniden değerlendirilmeli,
- ✓ Gelir yaklaşımında baz alınan varsayımlara ilişkin duyarlılık ve senaryo analizlerinin önemi dikkate alınarak, olası yeni çözüm alternatifleri geliştirilmelidir.

## 2. Finansal kararlılık

Global salgın finansal piyasaları da tamamen etkisi altına almış durumdadır. Nakit akışı sorunları, reel sektördeki endişenin yansımaları olarak oluşan finansal alandaki yüksek volatilité, yabancı yatırımcının ülkeden çıkışı, yüksek belirsizlik ve risk ortamı da göz önünde bulundurulduğunda, birçok varlık ve yükümlülüğün gerçeğe uygun değerinde önemli değişikliklere neden olmuş olabilir(Şirket değerleri üzerine Covid-19 etkisi, KPMG). Bu kapsamda;

- ✓ Şirket değerlemesinin yeniden irdelenmesi,
- ✓ Hisse düşüşü ve fon azalmasından kaynaklı durumun yönetimine ilişkin esasların belirlenmesi,
- ✓ Olası tüm finansal ve iş senaryolarını (normale dönüş, piyasaların düşüşü, artan kısıtlamalar, küresel karantina ve muhtemel kıtlık senaryoları) değerlendirecek alınacak aksiyonların belirlenmesi,

✓ Finansalların ve raporların hazırlanmasında gecikme olasılığının irdelenmesi,

✓ Finansal yönetimde yetkinlik korunumu, dayanıklılık ve esnekliğin ele alınması (Yetkinlik Korunumu, Dayanıklılık ve Esneklik Çalışma Grubu)

gerekmektedir.

## 3. Uluslararası ticaret

Global pandeminin dünyanın ana tedarikçisi olma yolunda hızla ilerleyen Çin'de başlaması ve bir kaçlık tüm üretim ve ticaretin kesilmesi, şirketleri daha önce hiç hayal etmedikleri üretimi durdurma/azaltma vb. noktalara getirdi. Yine Ali baba vb. sistemler üzerinden tüm dünyaya yapılan Çin menşeli ürünlere de şüpheyle yaklaşılmaya neden oldu. Daha sonra birçok ülkenin (özellikle AB ülkeleri ve Amerika'nın) da bu süreçte üretim ve ticarete ara vermesiyle uluslararası ticarete tüm dengeler yerinden oynamıştır. Bu kapsamda şirketlerin de kendi ulusal ticarete ilişkin değerlendirmelerini yapmaları, zararı (varsa) en aza indirecek ve oluşan yeni ortamda kendileri için fırsat yaratabilecek çözümleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda yapılabileceklerle ilişkin bazı yaklaşımlar aşağıda sunulmuştur:

- ✓ Uluslararası işbirliği içinde olunan taraflarla ilişkilerin ne düzeyde ve nasıl etkilendiği analiz edilmeli,
- ✓ Uluslararası işbirliklerinde oluşan yeni normlar değerlendirilmeli,
- ✓ Yeni normlara uyumlanacak aksiyonlar belirlenmeli ve devreye alınmalı,
- ✓ Yeni oluşan dengelerde şirket için oluşmuş yeni fırsatların varlığı sorgulanmalı ve fırsatlar için hızlı aksiyonlar alınmalı,
- ✓ Global şirketlerin lokal işbir-





likleri - globalizasyon üzerine yoğunlaşarak olabildiğince "düşük dokunuşlu" yapılar tasarlanmalı ve devreye alınmalı

✓ Uluslararası Corona - free (anti mikrobiyal/antivirüs vb.) sertifikasyonu ve akreditasyonu olasılığı irdelenmeli ve ürün ve hizmette uygun olduğu durumlarda bu sertifikasyon devreye alınmalıdır.

#### 4. Kamu ve sağlık

Küresel salgının başlaması ile beraber, kamu yöneticileri ve karar vericilerin gerek salgın sırasında gerekse sonrasında devam edecek olan, toplum ve çalışan sağlığını korumak üzere alınması gereken önlemlere ilişkin çok sayıda kılavuzlar, çeşitli vergisel kanunlar vb. yayınladığı görülmektedir. Bu kapsamda şirketlerin

herhangi bir olumsuz durumda kalmaması için;

✓ Ulusal ve devlet nezdinde yönlendirmeleri takip edecek mekanizmaya sahip değilse bu mekanizmaları oluşturması,

✓ Yeni yasal yükümlülükleri yakından takip etmesi, bu yönde farkındalığını artırması,

✓ Ulusal düzeydeki bilgilendirme, yönlendirme ve kararları takip ederek kuruluşun kararlarını tutarlı olarak almasını sağlaması,

✓ Yayınlanan protokollerin takibi ve ilgililerin uygulamaya alınmasının sağlanması

✓ Yeni uygulamaların şirket içinde yerleşmesi için şirket içi kontrol ve denetleme mekanizmalarını oluşturması gerekmektedir.

---

## KAYNAKÇA

---

- 1) Bir ofis binasını sağlıklı yapan nedir?, J.G. Allen, J.D. Macomber, Harvard Business Review-Türkiye, Mayıs 2020.
  - 2) Strategy Report: The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation, [www.lowtoucheconomy.com](http://www.lowtoucheconomy.com)
  - 3) TÜBA Covid-19 raporu, 2. Güncelleme, Mayıs 2020
  - 4) DHMİ; TCMB, Twentify, Masabaşı Araştırmalar, EY-Parthenon analizi
  - 5) Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity, IBM Institute for Business Value, February 2016
  - 6) Covid-19 Kriz yönetimi yaklaşımı, KPMG-Türkiye, 2020
  - 7) Şirket değerleri üzerine Covid-19 etkisi - ilk görüşler, KPMG-Türkiye, 2020.
-