



**COVID-19:
Çalışanlara ve Çalışma Hayatına
Olası Etkileri**

Mart 2020

COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri

COVID-19 pandemisi ile birlikte, tüm toplum ve tabii ki çalışma hayatı en azından bu süreci atlama kadar bir uyum sürecine girdi. Bununla birlikte kurumsal hayatın aktörleri olarak; pek alışık olmadığımız yepyeni sorular ve sorunların yanıtlarını ve çözümlerini aramaya başladık. Kısa vadede mücadelemizi verirken, uzun vade açısından kendimize canımızı yakan ama önemli dersler çıkardık. Bu süreç şirketler ve çalışanlar için kuşkusuz geleceğe dair hayati ipuçları sunuyor. İşte bizler de Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi olarak; uzun yıllardır paylaştığımız vizyonu, yeni oluşan trendler ve ilk çeyreği geride bırakan salgının dünyada ve Türkiye’de bizlere öğrettikleri ile harmanlayarak sizler için derledik. Altı ana başlıkta COVID-19’un çalışanlara ve çalışma hayatına olası etkilerini inceledik. Hepinize sağlıklı günler dileriz...

1. Uzaktan Çalışma

Son yıllarda esnek çalışma koşullarının en ön plana çıkan bileşenlerinden biri olan «uzaktan çalışma» aslında tercihlerin üzerine kurulu bir kavramdı. Bugün evden, bir kafeden veya herhangi bir lokasyondan çalışarak işlerimizi yürütebiliyoruz. Bu uygulamalar, çalışanlar adına kişisel sebepler ile kendi motivasyonları için bir tercih iken, şirketler için hem mali kazanımlar; hem de çalışan bağlılığı bakış açısıyla tercih ediliyordu. Çalışanların – özellikle gençler – bir kısmı; iş yerini / çalışma ortamını sosyalleşmek, uzun vadeye dönük ilişkiler geliştirmek ve sosyal ağlar kurmak ve “ortamı deneyimlemek” adına bir fırsat olarak görüyorlar. Bu nedenle uzaktan çalışmak onlara cazip gelmeyebiliyor. Bu sadece kuşak veya yaş ile ilgili bir durum da değil. Bazılarımız, kişilik yapılarımız sebebi ile “kalabalıklarda olma” fikrini seviyoruz. Kimimiz fazlası ile dışa dönük... Kimimiz ekip çalışmasını seviyor ve motive olmak adına çalışma arkadaşlarından ilham alıyor... Bazılarımız tek başımıza olduğunda yeterince öz disiplin sağlayamıyor... Bazılarımız ise bir kurumun, markanın, amacın parçası olduğunu ve o aidiyeti fiziksel ortamlar ve bir arada çalışmak ile hissedebiliyor. Öte yandan konu bazen bir seçimden öte, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkabilmekte.

Uzaktan / evden çalışmak isteseler ve şirketleri bunu desteklese bile buna imkânı olmayanlar olabilir. Örneğin, ev ortamları buna müsait olmayabilir. Veya tam tersi, kişiler aslında böyle bir tercihi olmasa bile, şirketleri bu şekilde tercih edip yönlendirdikleri için böyle bir çalışma yöntemini uyguluyor olabilirler. Nitekim koronavirüs ile birlikte, konu artık tercihten öte bir zorunluluk haline alabilir. Bu zorunluluk, mevcut durumda da örneklerini gördüğümüz şekilde hükümetlerin veya şirketlerin aldıkları kararlardan ve yaptırımlardan kaynaklanabilir. Dolayısıyla özellikle evden çalışma daha yaygınlaşabilir. Son günlerde bu tarz uygulamalar salgından korunma amaçlı olarak gittikçe yaygınlaşmaya başladı. Uzaktan çalışma konusunda dijital altyapıları daha hazır, insan kaynakları politika ve prosedürleri ile iş yapış şekilleri, alışkanlıkları ve kültürleri daha çok oturmuş firmalar kuşkusuz böyle dönemleri diğerlerine oranla daha başarılı bir şekilde atlatacaklardır.

Dikkate almamız gereken bir diğer nokta ise, uzaktan çalışma ile ilgili şirketiniz her ne kadar bir irade ortaya koymak istese ve buna hazır olsa dahi, başta müşterileriniz, tedarikçileriniz ve iş ortaklarınız olmak üzere ekosisteminizdeki paydaşların ne derece aynı frekans ve kabiliyette oldukları.

Buralarda uyum sorunu veya doğal bir takım kısıtlar varsa, uzaktan çalışmaya geçiş daha sancılı bir süreç olacaktır. Bazı sektörlerin ise yapısı gereği bu modelin uygulanması mümkün olmayabilmektedir.

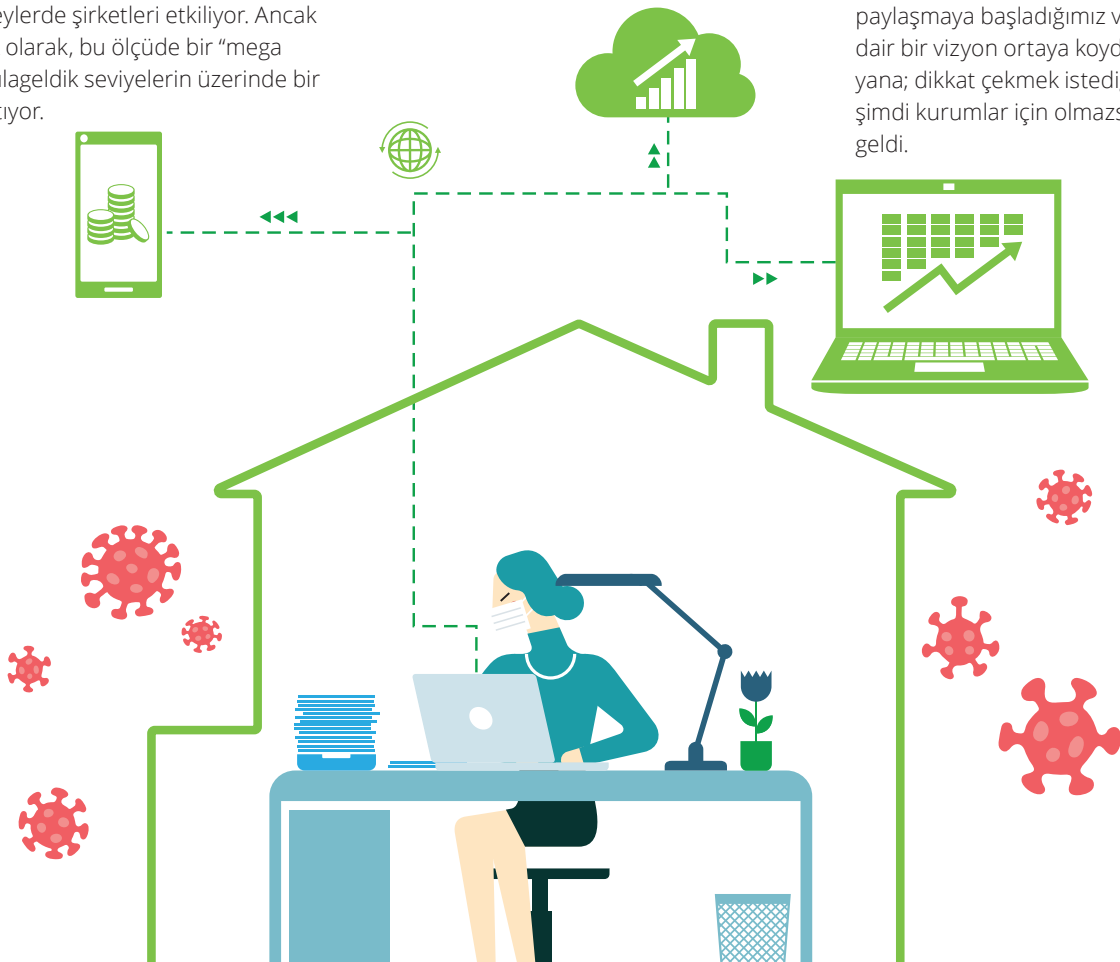
Bir diğer yandan, mevcut İK uygulamaları arasında uzaktan veya esnek çalışma olan şirketlerde bile uzaktan çevrimiçi aktivitedeki ani artışın, özellikle telekom ve sistem altyapısının iyi gelişmemiş olduğu bölgelerde, sistem güvenliği, ağ sağlamlığı ve veri güvenliği üzerinde büyük etkileri olabilir. Tüm bu etkiler dolayısıyla, uzaktan çalışma ile birlikte şirketlerin karşı karşıya olduğu siber riskler artabilir. Birçok şirket uzaktan çalışma için gönüllü olsa bile, çok daha azı uygun siber güvenlik protokollerine ve altyapısına sahiptir. Salgın ile birlikte, mevcut sistem açıklarından fırsat sağlamaya çalışanlar, kimlik avı dolandırıcılıkları ve diğer saldırılar artmakta, evden işini devam ettiren çalışanları herhangi bir açık ağdan hedef almaktadırlar. Tüm bu saldırı ve risklere önlem alınması adına bu ve gelecek dönemde, iş gününün uzaktan yönetilmesi için siber güvenliğin sağlanması, ağların ve verilerin korunması şirketlerin ana gündeminde olan başlıklardan biri olacaktır.

2. Dijital İşgücü

Türkiye’de ilk COVID-19 vakası çıktığı günden bu yana şirketler dijital yetkinliklerine bağlı olarak çalışanlarını, müşterilerini ve diğer tüm paydaşlarını korumak ve riskleri asgariye indirmek adına belli önlemler almaktalar. En hızlı aksiyon alabilen ve çalışanlarının uzaktan / evden çalışmasına olanak sağlayan şirketlerin, önceki yıllarda buna imkan tanıyabilecek teknolojik altyapıyı kurmuş olan, en azından ayda ortalama 2 – 4 gün çalışanlarının uzaktan çalışmalarına olanak tanıyan şirketler olduğu görülmüştür. Bu şirketlerin önceki yıllarda sanal çalışma ve iletişimi destekleyen araçlara yaptığı yatırımlar, böylesi bir krize hızlı bir şekilde cevap verebilmelerini sağlamıştır. İçinde bulunduğumuz durumda, hastalığa yakalanan çalışanlar, hatta yakalanmamış olsalar bile enfekte olduklarından şüphelenenler teşhis ve tedavi süreçleri boyunca – ki bu süreçler oldukça uzun sürebiliyor – doğal olarak işyerlerinde devamsızlığa neden oluyorlar. Bunu iyi bir şekilde yönetebilmek başlı başına bir sınav. Başta mevsimsel grip olmak üzere, aslında birçok farklı rahatsızlık ve sağlık sorunları her sene, en azından dönemsel olarak belirli düzeylerde şirketleri etkiliyor. Ancak bunlara ek olarak, bu ölçüde bir “mega salgın” alışıldık seviyelerin üzerinde bir baskı yaratıyor.

Ayrıca hastalığa yakalanmış her çalışan, diğer çalışanlara bulaştırmak sureti ile durumu daha da zor bir hale getirebilir ve riskleri artırabilir. Bu süreçte çalışanların sağlığını koruyabilmek ve riskleri azaltmak adına şirketlerin sanal ve uzaktan çalışma uygulamalarına erişimlerini genişletmeleri, sanal ve uzaktan çalışmaya hangi araçların ve uygulamaların destek olacağını belirlemeleri ve uygulamaları, ileride risk yaratabilecek alanları belirleyerek teknolojik çözümlerle ortadan kaldırmak gibi aksiyonları almaları gerekmektedir. Şirketlerin mevcut süreçlerini olabildiğince manuel yük ve kağıt işi gerektirmeyecek hale getirdiği noktada çalışanların uzaktan / evden çalışması kolaylaşacaktır. Bu nedenle bu alana odaklanma devam edecektir. Türkiye’de ve dünyada Skype, Cisco, Microsoft Teams, Zoom, vb. sanal gibi iletişimi sağlayan araçlar bulunmaktadır. Bu araçların işlevi, hem iş sürekliliğini sağlamak, hem de çalışanların sorunsuz bir şekilde bağlantı kurmasını sağlayarak günlük hayatlarında gerçekleştirilmeye alışkın oldukları profesyonel ve sosyal etkileşimi kurmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu bahsettiklerimiz, resmin içerisinde halen “insan”ın başrolde olduğu senaryolar. Eğer salgın sonrası dünyaya ve daha büyük resme odaklanırsak, artık sadece bu alandaki öncü kurumlar değil; neredeyse tüm şirketler uzun vadeli ve stratejik düşünerek iletişim araçlarına ve teknolojiye yapacakları yatırımları öne çekerek hızlandırmaya başlayacaklar. Operasyonel ve tekrarlı / rutin manuel işlerin önemli bir kısmı günümüzde RPA ile otomatik hale getirilebilmektedir. Daha karmaşık süreçlerin ise gittikçe daha fazla bir kısmı yapay zeka ile yürütülmeye aday. Ancak tabii ki bu daha uzun ve meşakkatli bir yolculuk. Şüphesiz, bunların hiçbiri yepyeni şeyler değil ama hayata geçirilme ve yaygınlık açısından da yeterli değil. Halihazırda robotikten (RPA) yapay zekaya, endüstri 4.0’dan hizmet robotlarına süreçlerinde otomasyona; işgüçlerinde dijitalleşmeye önemli bütçeler ayıran şirketler; işgücü sürekliliği başta olmak üzere birçok sebepten ötürü bu alanlara olan ilgilerini iyice artırabilirler. Dolayısıyla karbon işgücünden dijital işgücüne geçiş çarpıcı bir ivme kazanacaktır. Zaten Deloitte olarak uzun bir süre önce “İşin Geleceği” (Future of Work) ile ilgili öngörülerimizi paylaşmaya başladığımız ve bu dönüşüme dair bir vizyon ortaya koyduğumuzdan bu yana; dikkat çekmek istediğimiz noktalar şimdi kurumlar için olmazsa olmaz haline geldi.



3. Mobilite

Günümüzde çalışanlar için en büyük motivasyon unsurlarından biri mobilite. Farklı roller ve iş tanımları, farklı departmanlar, yeni şirketler, değişik sektörler, farklı şehirler, yeni ülkeler... İşin tüm heyecanı burada değil mi? Böyle olunca da "mobilite" özellikle Y ve Z kuşakları için tam bir mükânat haline geliyor. Mobilite aynı zamanda şirketler için de büyük önem taşıyor çünkü küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu olarak iş modelleri, organizasyon yapıları ve kariyer tasarımları hep bunun üzerine kurulu, teknolojik altyapıları ve iletişim mekanizmaları bunu destekler şekilde kurgulanmış. Konunun yetenek politikaları dışında yönetsel, finansal, yasal ve dijital boyutları da var ama artık şirketler bunları çok daha rahat ve profesyonelce yönetebiliyorlar. Öte yandan bir yerden bir yere gitmek artık çok kolay ama bazen bir o kadar da zor. Dünyanın belirli bölgelerine seyahat etmeden önce o ülkelerdeki risklerin önden değerlendirilmesi (buna sadece sağlık değil, politik ve sosyal riskler, savaş ve terör olayları ile doğal afetler gibi bir dolu unsur dahil) standart bir uygulamadır. Sağlık penceresinden bakarsak; sarıhumma aşısı olmak, ebola nedeniyle seyahatinizi iptal etmek; sınır ötesi bir atama söz konusu olduğunda sıtma riskini değerlendirmek gibi birçok örnek verebiliriz. Bir de küresel çapta ve riskli bir salgının boyutlarını düşünün. Çalıştıkları ofislerin veya fabrikaların, yaşadıkları şehirlerin ve ülkelerin ötesinde, çalışma hayatlarını ve kariyerlerini çok daha geniş bir alana yaymış; kimisi dönemsel görevlendirmeler, kimisi ise – bazen uzun, bazen kısa – sürekli seyahatler ile böyle bir iş hayatına uyum sağlamış çalışanların koronavirüs kaynaklı seyahat yasakları ve kısıtları sonucu düzenleri tamamen değişebilir.

Çalışanlar ile birlikte kariyer ve performans yönetim sistemlerini bunun üzerine kurgulamış olan şirketler için de düzen aynı şekilde değişecektir. Son yarım yüzyılda yaşanmış diğer salgınlar belirli bir panik yaratmış olsalar bile; koronavirüsteki süre, yayılım, can kaybı gibi faktörler ve tabii ki günümüzde sosyal medyanın yarattığı çarpan etkisi göz önüne alındığında; bundan sonra şirketlerin mobilite programlarındaki ve seyahat politikalarındaki bu tarz riskleri değerlendirme açısından artan bir hassasiyet göstereceklerini ve çalışanların da meslek ve şirket tercihi aşamasında değerlendirmelerini daha derin yapacaklarını düşünebiliriz.

Çalışan deneyiminin en önemli parçası olan, çalışanların şirket seçimlerinde de en öncelikli tercih sebepleri arasında da yer alan ve şirketler için rekabet avantajı yaratan mobilite, bu yeni ortamla birlikte "ortalık sakinleşinceye kadar" tercih sebebi olmaktan çıkabilir. Bu durum ise en çok tercih edilen şirketler ve sektörler listesindeki dengeleri etkileyecektir.

Örneğin, son yıllarda oldukça revaçta meslekler arasında yer alan pilotluk artan trendini devam ettiremeyebilir. Mobilite, bu süreçte değişerek bir yerden başka bir yere gitme yani fiziken bir ortamda bulunabilme değil uzaktan çalışabilmeye evrilebilir, bu da beraberinde geleceğin çalışma modeline geçişi akıllara getirmektedir.

COVID-19 salgını sonrasında global bazı şirketlerin maliyet azaltmak üzere tek bir lokasyona topladıkları destek hizmetlerinin işlevselliği yeniden gözden geçirilecektir. Bu süreçte yeterli altyapı ve kaynağa sahip olan şirketler çalışmalarına sorunsuz devam edebilecekken, bunu başaramamış ve/veya önlemini almamış olan şirketler ise ciddi sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Birçok şirketin yaptığı uzun vadeli planlar ve projelerin risk planı yapılmadan hazırlandığı görülecek, bu ise çalışmaların durması veya aksamasına yol açabilecektir. Risk planının önemi bu süreçte kendini gösterecek bunu yapabilen veya buna yatırım yapmış şirketler kendilerini koruyabileceklerdir.



4. Çalışan Deneyimi ve Motivasyonu

Söze, her çalışanın bir insan olduğunu, kendisinin ve sevdiklerinin sağlığını her şeyin önüne koymasından daha olağan bir şey olmadığını söyleyerek başlayalım. Günümüzde şirketler çalışanlarına sadece ekonomik faydalar, kariyer ve gelişim olanakları sunan oluşumlar değil. Çalışanlarının sağlık ve zindeliklerinden de sorumlular. Sağlık deyince, konuyu bütünsel bir pencereden bakarak bedensel, zihinsel ve ruhsal boyutları ile ele almalıyız. Çalışan Sağlık ve Güvenliği konuları zaten olmazsa olmaz ve kanunlarca güvence altına alınmış haklardır. Devletin sağlıkla ilgili sağladığı sosyal güvencelerin ötesinde, şirketlerin birçoğunun yan haklar kapsamında özel sağlık sigortası olanakları sunduklarını da biliyoruz. Ülkemizde halen özel sağlık sigortası imkanları sunmayan bir çok şirket bulunsa da, trend artış yönünde. Bunlar yeterli mi dersek, yanıt hayır olmalı ki, bugün «zindelik» kapsama alanı altında kurumların çalışanlarına getirdiği birçok farklı seçenek mevcut. Koronavirüs (COVID-19) gibi bir durum söz konusu olduğunda ise bu konvansiyonel çerçevenin dışına taşan farklı bir durum oluşuyor. Böyle resmi olarak ilan edilmiş olan küresel salgınlarda özel sağlık sigortaları sözleşmelerine göre test ve tedaviler karşılanmıyor. Çalışanlar hasta hissettiklerinde, özel sağlık sigortası doktor muayene ücretini poliçe koşulları kapsamında karşılamakta, ancak wCOVID-19 tanısını koymak için gereken test ve tanı kesinleştikten sonraki sağlık hizmeti giderleri kamu kaynaklarına karşılanmaktadır.

Hele bir de çalıştığınız alan enfekte olma riskinizin daha yüksek olduğu bir meslek ise (örnek: Sağlık çalışanları) çalışanlarda endişenin artması, hatta bazılarında bunun panik moduna dönüşmesi, demotivasyon virüsünün; koronavirüsten bile daha hızlı yayılması olası. Bu nedenle iş yerlerindeki hijyenik koşullar, iş seyahatlerinin yoğun olduğu mesleklerde buna orantılı olarak artan riskler, salgın hastalık gibi durumlarda şirketlerin çalışanlarını koruma ve destekleme adına aldıkları önlemler ile aksiyonların yeterliliği bundan böyle çok daha fazla mercek altında olacak. İşte böyle dönemlerde şirketlerin çalışanlarına nasıl ve ne kadar destek olabilecekleri; onların yaşayacakları deneyime ve motivasyonlarına bir hayli etki edebilir. Bu tarz olağanüstü durumlarda kurumlar çalışanlarının morallerini yüksek tutabilme, onlara psikolojik destek sunma ve onların deneyimlerini en iyi hale getirebilme konularında ellerinden gelenin en iyisini yapmalılar. Çalışanlarına günümüzün "sosyal" şirketleri, bir işverenden öte bu destekleyici tutum ve kapsayıcı bakış açısı ile yaklaşmalılar. Bir yandan sağlığını, bir yandan da işini kaybetme kaygısını eş zamanlı yaşayanlar mutlaka olacaktır. Özellikle belirsizliğin çalışanlar üzerinde yaratacağı olumsuz etkileri en aza indirebilmek adına şeffaf iletişim her zamankinden çok daha önemli olacaktır. Aksiyonlar ve alınan önlemlerle çalışanlarını gerçekten düşünerek hareket eden şirketler bu süreçte değerlerini daha da çok artıracaktır.

Süreç hiç de kolay değil. Yeni iş yeri ve çalışan sağlığı kural ve uygulamalarına uyum (örnek: Karantina vb.), kurallara uyulmama durumunda karşılaşılabilecek yaptırımlar, bireysel tercihlerle kurum politikalarının uyuşmaması vb. durumlar söz konusu olduğunda çalışan deneyiminin nasıl etkileneceğini görmek ve bu süreci en iyi şekilde yönetmek gerekiyor.

Kübler-Ross değişim modeli eğrisinde olduğu gibi yaşanan her değişim sırası ile şok-reddetme-öfkelenme-depresyon-kabul etme ve entegrasyon şeklinde ilerler. Koronavirüs salgını dolayısıyla yaşanan bu çalışma sistemi değişiminin çalışanlara etkisinin benzeri şekilde gelişeceğini düşünerek ilk dört basamağı en hızlı şekilde geçmeleri adına şirketler önlem almalı, iletişimlerini güçlendirmeli ve çalışanlarının yanında olduğunu hissettirmelidir. Entegrasyon öncesi süreci en olumlu şekilde atlatılabilen çalışanlara sahip şirketler belki de ayakta kalabilecek ve devamlılığını koruyabilecektir. Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulabilmesi adına da İnsan Kaynakları Birimlerine her zamankinden daha da büyük görev düşmektedir. İnsan Kaynakları Birimine, sistemlerine ve altyapısına yatırım yapan şirketler burada farklarını ortaya koyacaktır.

5. İş Garantisi ve Sürekliliği

II. Dünya Savaşı'ndan bu yana yaşanan ekonomik durgunluklara genellikle ekonomik politikalarla ilgili hatalar, finansal balonlar, petrol krizleri sebebiyet vermiştir. Ancak, bu sefer durum çok daha farklı, çünkü tüm otoritelerce; küresel pandemi sebepli bir ekonomik durgunluk yaşanması beklenmektedir. 2019 Aralık ayından itibaren konuşmaya başladığımız COVID-19 salgınının ekonomik etkileri ülkemizde de hissedilmeye başlamıştır. Kuşkusuz böylesi bir salgından her ülke, her sektör ve bunların sonucu olarak her şirket aynı düzeyde etkilenmeyecektir. Ancak mevcut durumda dünya ekonomisi oldukça zarar görmüştür ve görmeye de devam edeceği öngörülmektedir. Keskin bir şekilde talep düşmesi, tedarik zincirinde yaşanan problemler, işgücü devamsızlığı gibi tetikleyicilerin yarattığı olumsuz koşullar nedeniyle birçok sektör çok büyük yaralar alabilir. İlk olarak Çin'de başlayan bu salgının etkileri Çin'den ithal edilen ürünlerin Çin fabrikalarının kapatılması sonucunda tedarik zincirinin sağlanmaması ile hissedilmeye başlamıştır. Havaçılık ve turizm sektörleri de ilk etkilenen sektörlerden olmuştur. Türkiye nüfusuna toplu olarak #EvdeKal çağrısı yapılması ile birlikte eğitim, yiyecek – içecek ve perakende sektörleri de sırasıyla zorluklar yaşamaya başlamıştır. Arada tek tük de olsa bazı sektörlerin – örneğin sağlık sektörü – (ilaç, maske, hijyen ürünleri vb. üreten firmalar başta olmak üzere) iş hacimlerinin, kar marjlarının arttığını görebiliriz. Süreç ne kadar uzar, salgın ne kadar yayılır ve derinleşirse sonuçta ticari düzlemde de kazanan kalmayacaktır.

Sadece sektör değil, coğrafi açıdan yaklaşırsak; salgından daha fazla etkilenen ülkelerin şirketleri, diğer ülkelere göre daha fazla zarar göreceklerdir. Şirketlerin bu süreçte performansının sürekliliğinin sağlanması adına mevcut durumda en önemli unsurlar, gelir – gider dengesi ve nakit akışıdır. Mevcut durumda şirketlerin nakit akışı azalmış / durmuş ancak maliyetleri (çalışan giderleri, kira giderleri, uzun vadeli bağlayıcı alım sözleşmeleri vb.) aynı kalmıştır. Şirketlerin performanslarını korumak adına hızlı karar alabilecek merkezi karar mekanizmaları oluşturulmaları, şirket için uygun olabilecek nakit kaynakları belirleyerek kategorize etmeleri ve değerlendirmeleri, ekonomik senaryoları belirlemeleri, karlılık ve özellikle likidite unsurlarının öngörülen finansal etkilerini modellemeleri, vazgeçemeyecekleri / kritik kaynakları ve unsurları (Hangi ürünlerin, hizmetlerin, müşteri segmentlerinin, iş kollarının, çalışan segmentlerinin) belirleyerek korunması adına aksiyonlar almaları gerekmektedir. Şirketler, finansal süreklilik sağlandığı durumda iş sürekliliğini, müşterileri ile bağlantıda kalarak, çalışanlarını anlayıp destekleyerek, tedarik zinciri sorunlarına

çözümler geliştirerek, dijital yetkinlikleri güçlendirerek ve aynı ekosistemdeki diğer işletmelerle iletişim halinde kalarak devam ettirmeliler. Bunları yaparken şirketlerin amacı hem çalışanını hem de müşterisini elde tutarak bu süreçten çok fazla zarar görmeden çıkmak olmalıdır. Çalışanlar da bu süreçte şirketlerine destek olmalıdır. Bu süreci Türkiye'de en hafif şekilde geçirenler yine teknolojiyi süreçlerine adapte etmiş ya da hızlı şekilde adapte edebilecek olanlardır. Dijital görünürlük, online satış kanallarının kullanımı ön plana çıkmıştır ve müşterilerine bu satış kanalından hizmet verebilen şirketler işlerini devam ettirebilmektedir. Online satış kanalları, teknoloji uygulamaları, uzaktan çalışma altyapısı bulunmayan şirketleri bu süreçte doğal olarak daha fazla zorluk bekliyor. Küçülme yaşayacak veya faaliyetlerine son verecek şirketlerin çalışanları için ise hükümetler devreye girmelidir.

Tüm bunlar gerçekleşirken, **özellikle iş kanunu açısından çalışanı ve işvereni ilgilendirebilecek bazı başlıklar gündemi epey meşgul edebilir:**

- **Telafi izni**
- **Ücretli izin**
- **Ücretsiz izin gibi izin düzenlemeleri**
- **İş akdi feshi**
- **Hastalık masraflarının karşılanması**



6. Kapsayıcılık

Günümüz iş dünyasında liderlik kumaşı açısından olsun, değerler ve kültür açısından olsun; sürekli ön planda olan konulardan biri "kapsayıcılık". Hem kendi firmamızda, hem de ekosistemimizde yer alan paydaşlarda temas ettiğimiz kişilerle ilgili ayrımcılık yapmıyor olmamız hepimizden beklenen örnek davranış. Gelin görün ki, sadece koronavirüsün değil, birçok tehlikeli salgın hastalığın son yıllarda Uzakdoğu kaynaklı olması nedeniyle, başta Çin olmak üzere tüm o coğrafya adeta mimlenmiş durumda. Çinli veya Çin kökenliler, hatta neredeyse tüm Uzakdoğu halkları bu nedenle toplumda dışlanıyor; kendilerinden köşe bucak kaçılıyor. Bu tarz durumların işyerlerine, ofislere sığmaması, kapsayıcılık sınavından kalmamız anlamına gelecektir ve herkes böyle davranmasa da, davranan insanlar azımsanmayacak oranda olacaktır. Yani sosyal mesafe, tecrit vs. konuşulurken, işi farklı boyutlara taşımamak çok önemli. Kapsayıcılık konusuna farklı bir perspektiften daha yaklaşabiliriz.

Böylesi özel dönemler, kendi çalışanlarımıza eşit mesafede olup olmadığımızı görmek, buradaki söylem – eylem birliğini anlamak için adeta bir samimiyet ve tutarlılık testi niteliğinde. Aldığımız önlemlerde, hayata geçirdiğimiz aksiyonlarda acaba çalışanlarımız arasında "ayırma" ve "kayırmak" tuzaklarına düşüyor muyuz? Örneğin, koronavirüs döneminde şirketler evden çalışma modeline geçerken, bunu tüm çalışanlarına sağlayamadıklarında; insanlar neler hissediyor ve düşünüyorlar? Ya da kurum içerisindeki hiyerarşik yapılanmalar, çalışanlara yaklaşım anlamında burada da kendini hissettirdi mi? Şirketler, pozitif ayrımcılığı gerçekten de daha fazla ihtiyacı olana sunabiliyorlar mı? Kronik sağlık sorunları olanlar ve ekstra riskler taşıyanlar, okullar tatil olunca ev ortamında çocukları ile çalışmakta zorlananlar, tek başına kalıp yalnız hissedenler, daha önce destek alırken bir anda ev işlerini ve şirketleri ile ilgili işleri paralel yürütmek durumunda kalanlar, teknolojik altyapı ve/veya yeterlilik konusunda zorluklar yaşayanlar gibi. Unutmayalım: Hastalığa kendileri veya bir yakınları yakalanmış olanlar; ya da yakalanmamış olanlar, sonuçta hepsi şirketin çalışanları ve hepsi desteği farklı şekilde bile olsa hak ediyorlar.

Böylesi bir zamanda ekonominin durmaması ve devamlılığı önemli ancak üretim yapan şirketlerde beyaz yakanın evden çalışma modeline geçmesi, mavi yakanın ise üretimi sürdürmek adına fabrikalarda çalışmaya devam etmesi hem "ayrımcılık" kavramını akıllara getiriyor; hem de şirketlerin birçoğunun geleceğin çalışma modeline hazırlıklı olmadığını gösteriyor. Virüsün insan ayırt etmeden bulaştığı ve hasta ettiği gözden hiçbir zaman çıkartılmamalıdır. Çalışanlarına mümkün olduğunca eşit hakları sağlayan şirketler, bu dönemde odağı üzerine toplayacak ve belki de ilerisi için tercih edilme oranını artıracaktır. Bu anlamda şirketlerdeki hem iç iletişim çalışanlarla en doğru şekilde yapılmalı hem de dış iletişim için doğru cümleler seçilmeli ve şirket imajını koruyacak bilgilendirme topluma yapılmalıdır. Birçok doğru veya yanlış haber ve bilginin de hem sosyal medya hem de televizyon vb. iletişim kanallarında böyle bir süreçte her zamankinden daha da çok aktığını şirketler gözden kaçırmamalı, iletişim kanallarını sıklıkla kontrol ederek en doğru hamleleri atmalıdır. Şirketlerin iletişime yaptıkları yatırımlar arasındaki fark burada ortaya çıkacak, kendini doğru ifade eden, çalışanına sahip çıkan şirketler değerlerini ortaya koyacaklardır.

İletişim:

Cem Sezgin

Ortak, İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri
csezgin@deloitte.com



Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

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

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
06510
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

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

Bursa Ofis

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

Çukurova Ofis

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



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](https://www.facebook.com/deloitte), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte) ya da [Twitter](https://twitter.com/deloitte) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

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

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