



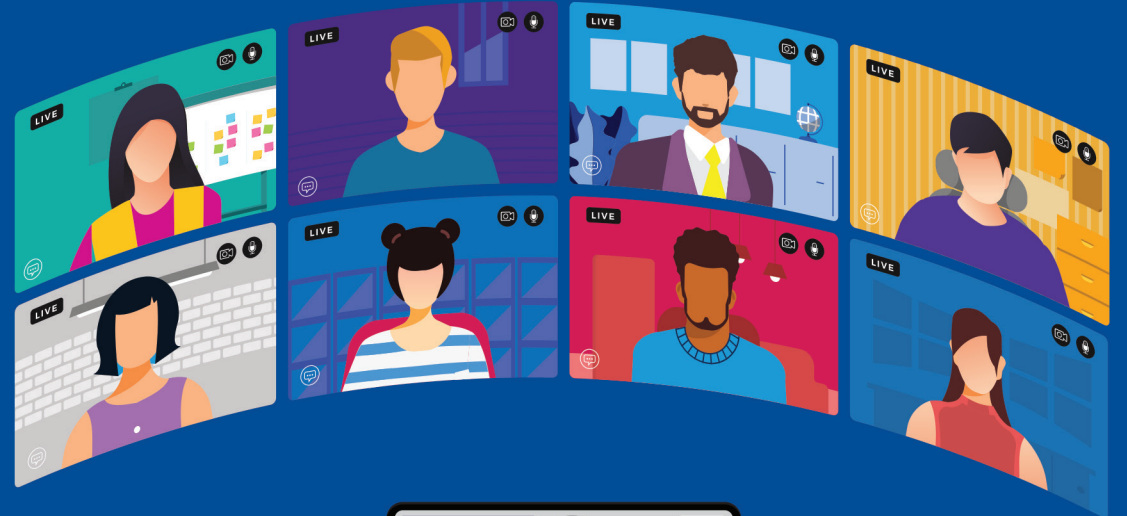
Covid-19 ile çalışma hayatındaki yeni uygulamalar

Anket Raporu

Nisan 2020

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



Araştırmada öne çıkan noktalar ve KPMG Bakış açısı



İdil Gürdil

KPMG Türkiye Etik ve Uyum
Hizmetleri Lideri,
Şirket Ortağı
igurdil@kpmg.com



Tuğba Kavak

KPMG Türkiye İnsan
ve Değişim Yönetimi,
Danışmanlık,
Kıdemli Müdür,
tkavak@kpmg.com

İnsan ve kurumların yönetim stratejilerine dair bilinen tüm doğruların gözden geçirildiği bu dönemde, çeviklik ve adaptasyon kabiliyeti hem kurum yönetimleri hem de çalışanlar açısından her zamankinden daha önemli bir hale gelmektedir.

Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının görüldüğü 10 Mart 2020 tarihinden bugüne kadar, ağırlıklı olarak evlerden çalışmak, sosyal hayattan izole olmak ve bu yeni normale hem fiziksel hem de ruhen adapte olmak öncelikli konuların başında gelmekte. Bu üç başlıktaki çalışmalar, Devlet kurumlarınca yapılan düzenlemeler doğrultusunda kamu ve özel sektör kurumlarınca uygulanmaktadır. Ancak bununla birlikte, dördüncü madde olarak normal hayata geri dönüş senaryoları da Nisan ayı ortaları itibarıyla kurumlarda yönetim kurulları, strateji ve insan kaynakları birimlerinin öncelikli ajandası haline geldi.

Geri dönüş senaryolarına geçme dönemi başında gerçekleştirdiğimiz Covid-19 ile Çalışma Hayatındaki Yeni Uygulamalar araştırmamız da göstermektedir ki, geri dönüş sonrasında kurumlar ekonomik bazı zorlukların kendilerini beklediğinin farkında ve bu durum karşısında belirli aksiyonları almayı planlamaktadır. Bu aksiyonların başında, bütçe yönetiminde radikal değişiklikler ve iş gücü optimizasyonu gelirken; satış kadroları ağırlıklı olan organizasyonlarda, değişken ücret modellemelerinde revizyon gerçekleştirmek ve üretim ağırlıklı organizasyonlarda, otomasyona yoğunlaşmak ön plana çıkmakta.

Bununla birlikte, Covid-19 ile kurumların evden/uzaktan çalışmaya yüksek oranda geçtiğini görmekteyiz. Pandemi dönemi öncesinde uzaktan çalışmaya en mesafeli duran kurumların dahi bu dönemi tecrübe etmeleri ve pozitif bir algı ile devam etmeleri, fiziksel ofis yapılanmaları ve ofis içi çalışma düzenine yaklaşımda da önümüzdeki dönemde bazı değişikliklerin olacağının sinyalini vermektedir.

Araştırma sonuçlarımız doğrultusunda, iş verimliliğine uzaktan çalışmanın en yüksek negatif etkisinin (teknolojik yeterlilik

sonrasında) performansın ölçülmesi ve geri bildirim olduğu gözükmemekte. Bu noktada, 2021 yılı ile birlikte, önümüzdeki dönemde performans yönetim sistemlerinin de gözden geçirileceğini ve uzaktan çalışma doğrultusunda ekip çalışma dinamiklerini de göz önünde bulunduran yaklaşımlar ile yeniden projelendirileceğini öngörmekteyiz.

Uzaktan çalışmanın iş verimliliği üzerindeki bir diğer zorluğunun ise, çalışanların motivasyonlarını yüksek tutmak ve iş-özel yaşam dengesinin korunması olduğu araştırma bulgularımız arasında yer almakta. Bu konuya, özellikle önümüzdeki kış döneminde önceki dönemlerden daha sık uzaktan çalışma uygulamasının hayata geçeceği varsayımı üzerinden baktığımızda, çalışan destek programlarının tekrar gündeme gelebileceğini söyleyebiliriz.

Haziran ayı başına kadar devam edeceğini öngördüğümüz bu geri dönüş senaryolarını takiben, işgücü şekillendirme çalışmaları, işgücünde dijitalleşme ve bu iki başlıkla ilişkili çevre konular 2020’nin son çeyreğinden itibaren, 2021’i de kapsayacak şekilde önemli çalışma konularından biri haline gelecektir.

Son olarak, Covid-19 dönemine çalışanlar perspektifinden baktığımızda, kurumların yaptıkları ve yapmadıkları ile bir sınavda olduğunun altını çizerek, sosyal ve fiziksel mesafenin kurum tarafındaki dengesinin çok önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu açıdan da bulunduğumuz dönem, iç iletişim stratejilerinin her zamankinden daha çok önem kazandığı bir dönem olma özelliğini taşımaktadır.

Araştırmamıza katkı sağlayan tüm kurum ve katılımcılara teşekkürlerimizle.

Anket çalışmamız hakkında

Türkiye’de ilk COVID-19 vakasının görülmesini takiben, Mart 2020 itibariyle, kurumlar işveren olarak faaliyetlerini sürdürebilmek adına iş yapış şekillerinde önemli değişiklikler yapma çabasına girdiler. Bu değişiklikleri sürekli olarak gözden geçirip gerekli durumlarda yeniden yapılandırarak etkinliklerini korumak da öncelikli gündemleri arasında yer almaya başladı.

COVID-19 Pandemik Salgın’ı ile kurumların mücadelesi devam ederken, farklılaşan insan kaynağı yönetimi uygulamalarının yaygınlığını ve kurumların gelecek dönemlerdeki finansal öngörülerinin mevcut uygulamalarına olan etkisini anlayabilme amacıyla 2 -12 Nisan tarihleri arasında bir anket çalışması gerçekleştirdik.

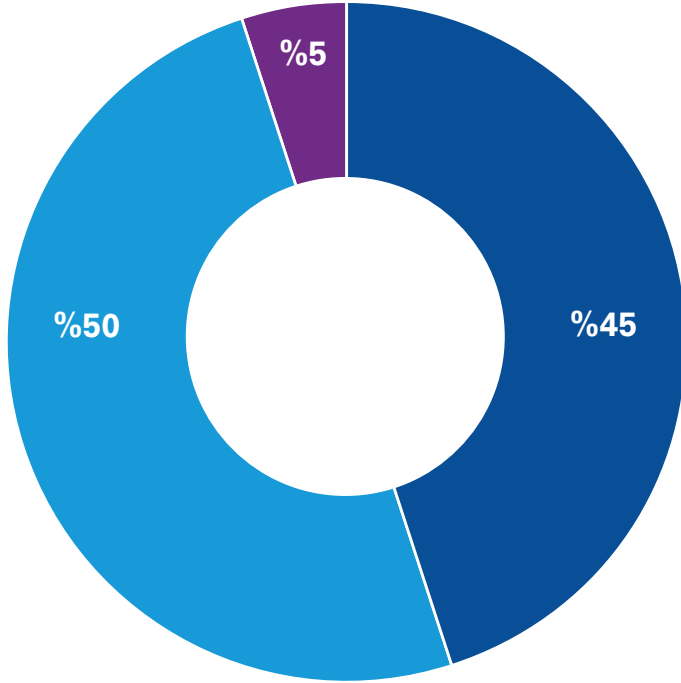


Katılımcılar

- Çalışmamızın bulguları; İnsan Kaynakları, Finans/Mali İşler ve Strateji/İş Geliştirme departmanlarından, **%45'i üst düzey yönetici** olan, **102 profesyonel**den toplanan verilere dayanmaktadır.
- Anket çalışmamıza katılım sağlayan kurumların; faaliyet gösterdikleri sektörler geniş bir dağılıma sahip olmakla birlikte, yoğunlukla **finans, endüstriyel üretim ve hizmet sektörlerinden** oluşmaktadır.
- Bu kurumların **%51'inde çalışan sayısı 500'ün üzerinde** olup **%64'ü yerel sermayeli** işletmeleri temsil etmektedir.

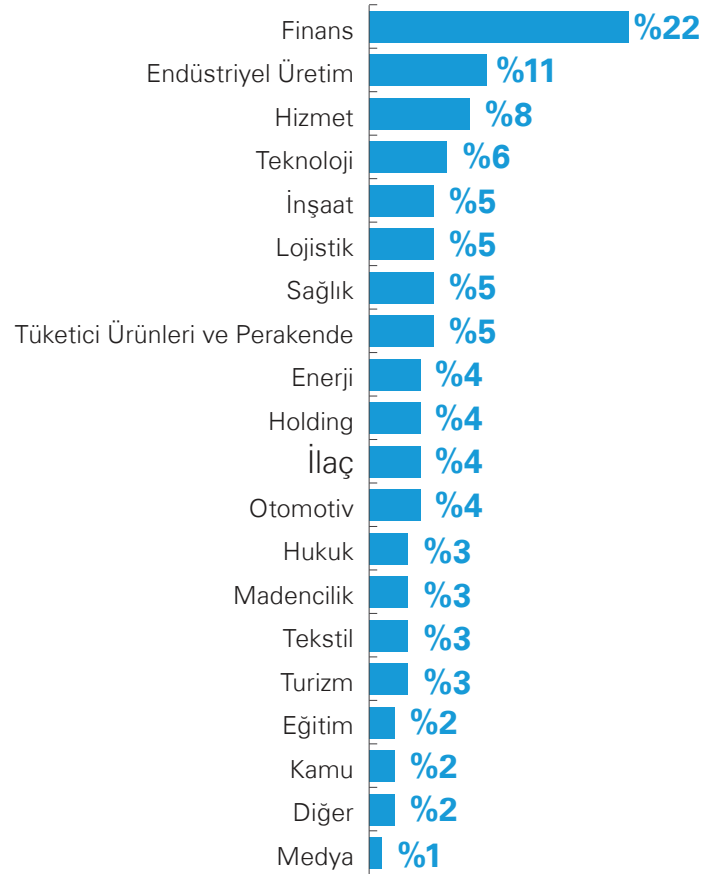
Katılımcılar

Katılımcı ünvanları

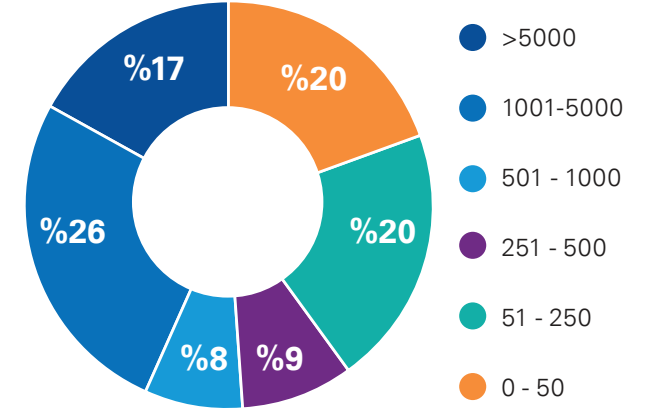


- Üst düzey yönetici (GM, GMY, Direktör)
- Orta düzey yönetici (Müdür, Yönetici)
- Belirtilmemiştir

Sektörler



Çalışan sayıları



Finansal etki öngörüleri ve alınması planlanan önlemler

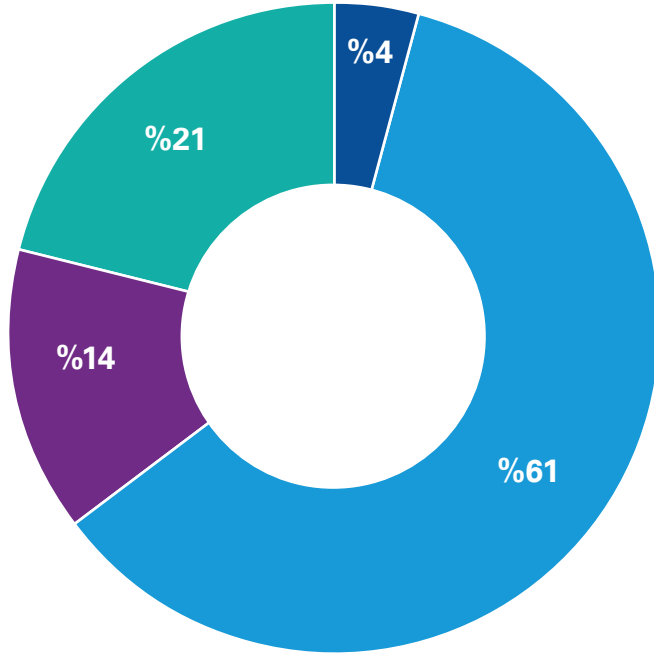
Temel bulgular



Finansal etki öngörükleri ve alınması planlanan önlemler

Kurumların **%61'i**, 2020 mali yılı sonunda finansal verilerinde negatif yönde bir değişim olacağını öngörmektedir; **%93'ü** ise, bu negatif yönlü finansal değişimi engelleyici önlemler alacağını belirtmektedir.

Katılımcı ünvanları



- Artış öngörüsü
- Azalma öngörüsü
- Önemli bir etki olmayacağı öngörüsü
- Herhangi bir öngörükde bulunulamamaktadır.

Alınması planlanan önlemler



%93

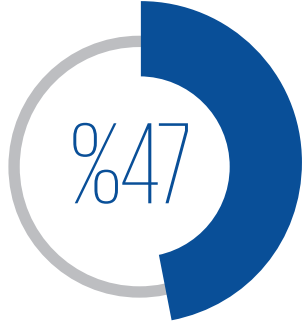
Çalışma metotlarındaki ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişimler

Temel bulgular

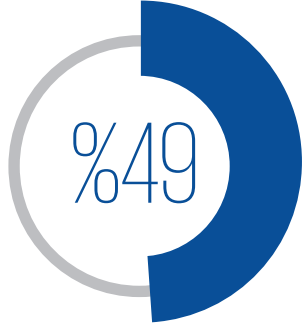


Salgın döneminde evden çalışma

Kurumların %96'sı pandemi nedeniyle evden çalışma uygulamasına geçiş yaptığını belirtmiştir;

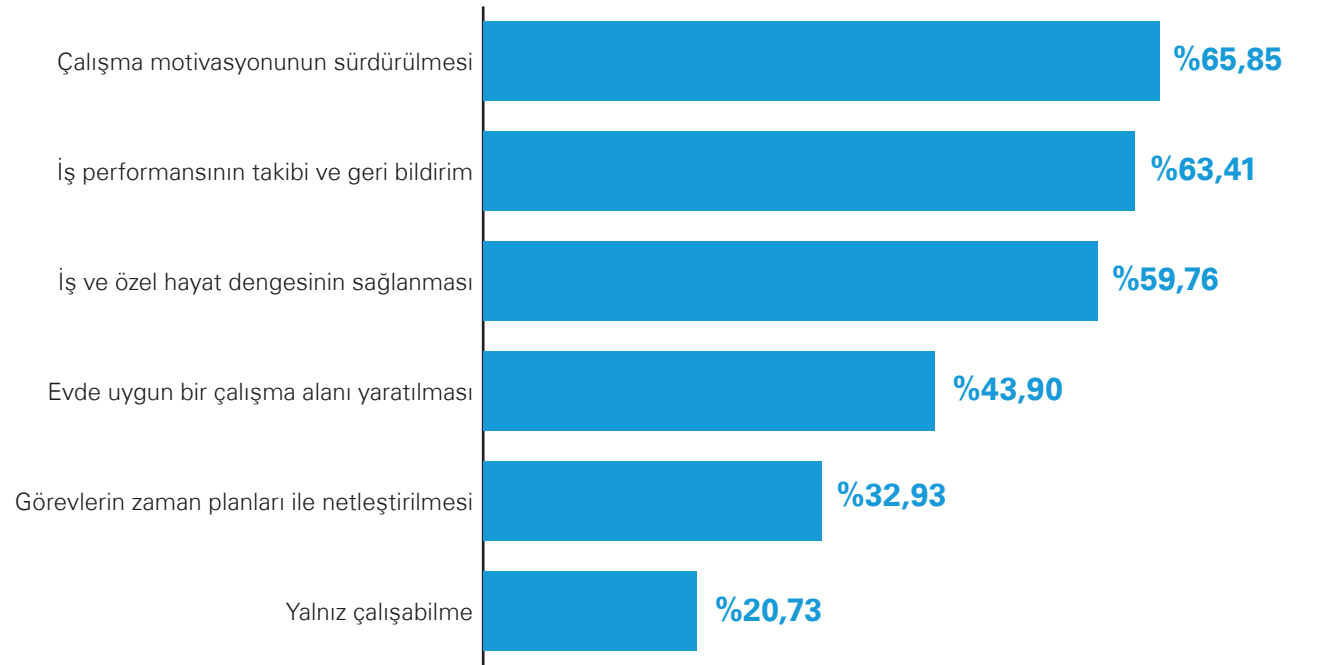


Kısmen
(saha ve operasyon çalışanları hariç)



Tamamen

Evden çalışma uygulamasında karşılaşılan zorluklar*



*Gerekli teknolojik altyapının sağlanmasından sonra

Bu uygulamaya geçiş yapan kurumların;

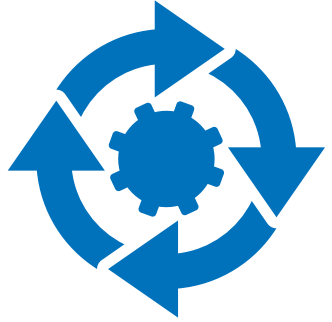
- **%71'i ilk defa** evden çalışma uygulamasını gerçekleştirirken,
- **%20'si 1 yıldan uzun süredir** belirli günlerde evden çalışma yöntemini uygulamaktadır.

Ücret ve izin yönetimindeki yeni düzenlemeler

Ankete katılan kurumların %52'sinde ücretli izin uygulaması ile sürdürülebilir bir çalışma düzeni sağlanmaya çalışılırken;



Kısa çalışma ve vardiyalı çalışma düzeni bu dönemde öncelikli tercih edilen düzenlemeler arasındadır.



Öte yandan, kurumların %31'inde **COVID-19 öncesindeki dönemde var olan çalışma koşulları** aynen devam etmektedir.



«Kritik personel» tanımındaki değişiklikler

Kurumların **%29**'u önümüzdeki dönemde "**Kritik personel**" tanımının deęiőeceğini öngörmektedir.



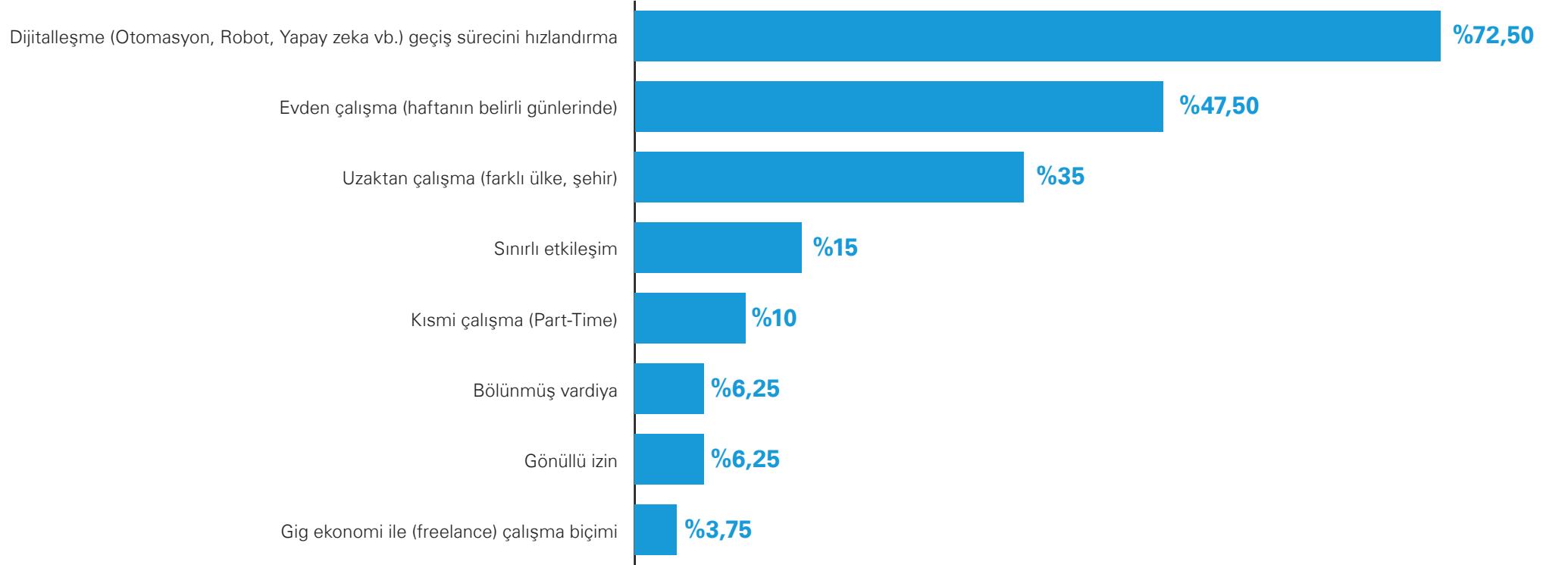
%28'i ise, yıl sonu ücret artışlarını gerçekleştirirken COVID-19 Pandemik Salgını sonrasındaki çalışma düzeni ve iş dinamiklerini göz önünde bulundurarak, çalışanları arasında bir **farklılaştırma** yapmayı düşünmektedir.



Ücret artışlarında farklılaştırma yapılması planlanan çalışan profilleri

- Değişen koşullar altında üretkenliğini sürdürebilen, esnek, çevik, uyumlu, disiplinli, disiplinler arası çalışabilen ve tüm süreçler üzerinde hakimiyet gösterebilen çalışanlar
- Ofise bağlı çalışanlar, operasyonel roller, merkez ekip çalışanları
- Bilgi Teknolojileri alanında çalışanlar

Covid-19 pandemik salgını sonrası öncelikli gündem maddeleri



COVID-19 sonrasında kurumların ayrıca gündemlerinde yer alacağını öngördükleri öncelikli çalışma konuları

- Müşteri tarafında artan talebin karşılanması
- Olası pandemik salgınları dikkate alarak farklı stratejilerin geliştirilmesi
- Uzaktan çalışma ile ofiste çalışma arasındaki verimlilik analizi
- Sağlık önlemlerinin artırılması
- Verimlilik çalışmaları

İletişim:



İdil Gürdil

İnsan ve Değişim
Yönetimi,
Danışmanlık
Şirket Ortağı,
igurdil@kpmg.com



Tuğba Kavak

İnsan ve Değişim
Yönetimi,
Danışmanlık
Kıdemli Müdür,
tkavak@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Heris Tower, Akdeniz Mah. Şehit Fethi Bey
Cad. No:55 Kat:21 Alsancak 35210 İzmir
T: +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative ("KPMG International") bir İsviçre kuruluşudur. KPMG ağına üye olan bağımsız firmalar, KPMG International'a bağlıdır. KPMG International'ın müşterilere sunduğu herhangi bir hizmet yoktur. Hiçbir üye firmanın KPMG International'ı veya bir başka üye firmayı, aynı şekilde KPMG International'ın da hiç bir üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı ya da bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur. Tüm hakları saklıdır.

© 2020 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Tüm hakları saklıdır. Türkiye'de basılmıştır.