

Çalışma dünyasının
geleceği: COVID-19
ve yeni normal



01 Ekonomik krizler ve iş gücü dönüşümü	4
02 COVID-19 öncesi ve sonrası dinamikler	7
03 İşe geri dönüş	9
04 Çalışma dünyasının geleceği	11
05 Araştırma sonuçlarımız	13
06 Ne yapılmalı?	23



Giriş

Merhaba,

Geçmişten günümüze çeşitli krizler ve teknolojik gelişmelerle dönüşen çalışma hayatı ve iş gücü dinamikleri, yeni bir kırılmanın eşiğinde. COVID-19 normalleşme süreci ile birlikte kurumlar, kısmen veya tamamen ofislere dönüş yaparken bir yandan da yenilikçi çalışma modellerini hayata geçiriyor. Uzaktan veya yarı zamanlı çalışma, dijitalleşen araçların kullanımı ve otomasyon gibi birçok unsur iş yapış şeklimizi orta ve uzun vadede değiştiriyor.

EY Türkiye olarak hazırladığımız "Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal" adlı raporumuzda, COVID-19 salgını ile birlikte gelen sosyal ve ekonomik krizin çalışma hayatına etkilerini daha iyi yorumlayabilmek adına geçmiş krizlerin etkilerini kapsayıcı bir perspektifle ele aldık. İş dünyasına yön veren COVID-19 öncesi ve sonrası dinamikleri, işe geri dönüş sürecini ve yeni çalışma modellerini değerlendirdiğimiz raporumuzu sizlerle paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz.

Raporumuz kapsamında çalışan, işveren, yatırımcı ve öğrenci olmak üzere iş dünyasını farklı boyutlarda inceleyen 300 katılımcımız ile gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda şu ana kadar COVID-19 krizinin beraberinde getirdiği çalışma modelindeki zorunlu değişimler, işe geri dönüş süreci ve COVID-19'un çalışma dünyası üzerindeki uzun vadeli etkileri gibi çeşitli unsurları inceledik.

Araştırma katılımcılarımız borsa yatırımcıları ve işverenler, çalışanlar ve öğrenciler olmak üzere üç profili temsil ediyor. Borsa yatırımcıları ve işverenler, bir yandan bize sermaye piyasalarının dinamiklerine ilişkin bulgular verirken, diğer taraftan bize hissedar perspektifini sunuyor. Çalışanlardan edindiğimiz veriler çalışma dünyasının hem mevcut hem de geleceğe yönelik eğilimlerini gösteriyor. Geleceğin iş gücünü oluşturan öğrencilerin ise çalışma hayatından beklentileri, yeni normalde çalışma şekillerini ve uygulamalarını şekillendirecek en önemli faktörlerden biri olarak çalışmalarımıza yön veriyor. Uzun vadede yeni normale uyum sağlamak adına paydaşlar tarafından alınması gereken aksiyonlara yönelik önerilerimizin temelini oluşturan anket çalışmamız, COVID-19 sırasında çalışma dünyası, yeni normale adaptasyon ve çalışma dünyasının geleceği olmak üzere üç ana başlıktan oluşuyor.

Uzun vadede teknolojinin hâkim olduğu yeni bir çalışma dünyası bizleri bekliyor. Bu bağlamda, iş sürekliliği sağlamak ve yeni normale adapte olmak adına kurumların bazı aksiyonlar almaları bir tercihten öte artık bir zorunluluk. Raporumuzun, iş dünyasının geleceğinin öngörülmesi ve yeni normal ile hayatımıza girecek çözüm önerilerinin çeşitli kurumlarca değerlendirilmesi konusunda bir fırsat oluşturacağını ve kurumların dönüşüm sürecine daha bütüncül yaklaşmasına katkı sağlayacağını düşünüyoruz. Bu çerçevede çalışmanın tüm okuyuculara faydalı olmasını dileriz.

Saygılarımızla,

Gökhan Gümüşlü

EY Türkiye

Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı



Çalışma dünyasının geleceği: COVID-19 ve yeni normal

COVID-19 normalleşme süreci ile birlikte kurumlar, kısmen veya tamamen ofislere dönüş yaparken bir yandan da yenilikçi çalışma modellerini hayata geçiriyor. Uzaktan veya yarı zamanlı çalışma, dijitalleşen araçların kullanımı ve otomasyon gibi birçok unsur iş yapış şeklimizi orta ve uzun vadede değiştiriyor.

Geçmişten günümüze çeşitli krizler ve teknolojik gelişmelerle dönüşen çalışma hayatı ve iş gücü dinamikleri, yeni bir kırılmanın eşiğinde. COVID-19 salgını ile birlikte gelen sosyal ve ekonomik krizin çalışma hayatına etkilerini daha iyi yorumlayabilmek adına geçmiş krizlerin etkilerini kapsayıcı bir perspektifle yorumlamak gerekir.

Ekonomik krizler ve iş gücü dönüşümü

Dünya ekonomik krizler tarihinin bilinen en büyük yapısal krizlerinden biri olan 1929 Dünya Ekonomik Bunalımı (Büyük Buhran), özellikle sanayileşmiş ülkelerde derin ve yıkıcı etkiler yarattı. Güvensizlik ortamının en derin şekilde piyasaya hâkim olması, sermayenin reel yatırıma yönelmesini engelleyerek talep yetersizliğine ve dolayısıyla üretim miktarında düşüşe neden oldu. Dünya ticaret hacminde yaşanan %65 oranında daralmayla birlikte dünya genelinde 50 milyon insan işsiz kaldı¹. ABD’de 1929’da %3,2 olan işsizlik oranı 1933’te %25,2’ye tırmandı ve bu sürede dört çalışandan biri işini kaybetti. 1938’de işsizlik hala %19,1 düzeyindeydi².

Buhran’ın etkisinin azalmasıyla birlikte normalleşmeye çalışan iş gücü piyasası, bu sefer İkinci Dünya Savaşı ile birlikte başka bir dönüşümle daha karşı karşıya kaldı. Erkek nüfusun cephele seferber edilmesiyle kadınların dünya genelinde iş gücüne katılımı hızlandı. Bu süreçte, ABD’de 1900 yılında büro işlerinde çalışan kadınların iş gücüne katılım oranı %6 iken, bu oran 1930’da %23’e yükseldi³. Böylece, 1929 yılında bir “kara perşembe” ile başlayan işsizlik dalgası savaşın da etkisiyle iş gücü piyasasında ve demografi yapısında ciddi değişikliklere yol açtı.

Eğitim alanındaki gelişmeler

İkinci Dünya Savaşı ile birlikte milli savunma teknolojileri, havacılık ve silah yatırımlarındaki artış hız kazandı. Türkiye de savaşa girmemesine karşın yaşanan küresel silahlanma yarışından etkilenecek milli savunma bütçesinin toplam bütçe içerisinde payını %40’tan %60’a yükseltti. Yerli üretim teşviklerine ayrılan bütçenin bu sebeple daralması, üretim teknolojilerinde ilerlemeyi ve sanayileşmeyi ilk etapta yavaşlatmasına karşın; savaşın rekabetçi ortamı, teknolojik ihtiyaçların artmasını da tetikleyerek yeni bilim dallarının ortaya çıkmasını destekledi⁴. Bu durum, bir yandan yeni iş kollarının doğmasına yol açarken diğer yandan da kurumların bünyesinde yeni rollerin ortaya çıkmasına ve mevcut işlerin gelişimine zemin hazırladı⁵.

Büyük Buhran’ın yarattığı ekonomik yıkımı en aza indirebilmek için atılan adımlarla Türkiye’de yerli üretim teşvikleri hız kazandı ve özellikle yerli hammaddeyle yapılan üretimler, devlet tarafından desteklendi. Özel sektörde yaşanan sermaye yetersizliği nedeniyle önemli yatırımları fonlayan kamu bankaları da bu dönemde faaliyetlerine başladı⁶. Böylece üretim alanlarının farklılaşarak büyümesi ve bankacılık sisteminin gelişmesi ile kriz sonrası istihdam yapısı değişerek büyüdü ve sektörel bazda yeni uzmanlık alanları ortaya çıktı.

Bütün bu gelişmelerle birlikte yüksek öğretim alanında 1938-1950 yılları arasında öğrenci, öğretim üyesi ve fakülte/bölüm sayılarında gözle görülür bir büyüme ve gelişme sağlandı. Okul ve fakülte sayısı 1939 ile 1950 arasında %79 artışla 34’e, öğretim üyesi sayısı %121 artışla 1852’ye, öğrenci sayısı ise %167 artışla 25.091’e yükseldi⁶.

1) Willard W. Cochrane. *Farm Prices, Myth and Reality* 1958. p. 15; *League of Nations, World Economic Survey 1932-33* p. 43.

2) Mankiw, N. Gregory (2002). *Macroeconomics*

3) Goldin, C, (2006). *The Quiet Revolution that transformed women’s employment, education, and family*

4) Gelişen bilimler arasında bilgisayar bilimleri, uçak teknolojileri, kriptoloji ve hesaplamalı bilimler sıralanabilir.

5) Örn. Sümerbank, Etibank.

6) Cicioğlu, 1985:139-140. *Türkiye Cumhuriyeti’nde İlk ve Ortaöğretim (Tarihi Gelişimi)*, 2. Baskı, AÜ Basımevi, Ankara.

Sanayileşmenin altın dönemi olarak görülen 1960 ve 1980'li yıllar arasında ise Türkiye'nin önde gelen üniversitelerinde günümüz mühendislik eğitiminin temelini oluşturan bölümler kuruldu.

Bu mühendislik dalları arasında makine, inşaat, elektrik elektronik, bilgisayar, çevre, endüstri gibi çeşitli alanlar sıralanabilir⁷.

Bilgi teknolojilerinin iş dünyasında uygulanması ve bilgiye dayalı yetkinliklerin gelişimi

Nüfus ve tüketimin hızla artması, kaynak optimizasyonu ihtiyacı ve rekabet koşullarının globalleşmesi, iş dünyasında sürekli gelişim odağının artmasına neden oldu.

1970'lerde üretim teknolojilerinin gelişiminin hızlanması ile beraber, bilgi ve hizmet sektörü önem kazanmaya başladı. Sanayi sektöründeki daralma ve hizmet sektöründeki büyümeler, beyaz yaka çalışan sayısındaki artışı beraberinde getirdi.

1973 Petrol Krizi sırasında Türkiye'de petrol harcamalarının ihracat gelirlerine oranı 1973 ve 1977 yılları arasında 5 kat artarak %81,4 seviyesine ulaştı; dış ticaret açığı ise 3 kat arttı ve işsizlik oranı %20'lere yükseldi⁸.

1978 yılındaki ikinci petrol krizinde ise gelişmiş ekonomiler, endüstriyel üretimden katma değerli üretime yönelmek zorunda kaldı ve bu bağlamda, iş gücü ihtiyaçlarında fiziksel yeterlilik arayışı, yerini yetkinlik arayışına bıraktı.

1980'lerin ortalarına kadar hiyerarşik ve bürokratik yönetimlerin hâkim olduğu, güven ve istikrar odaklı monoton bir model mevcuttu. Bilgiye dayalı yetkinliklerin gelişmesi ve organizasyonların verimlilik arayışının hızlanması ile birlikte piyasadaki gelişmelere hızla uyum sağlayabilen, çevik ve sürekli gelişime açık yapılar ön plana çıkmaya başladı. Geleneksel hiyerarşik organizasyon yapısından, yönetsel seviyeler arasındaki katı çizgilerin şeffaf hale geldiği matris ve ağ tipi organizasyon modellerine geçiş hızlandı. Küreselleşme ve hizmet sektöründeki gelişmelerin de etkisiyle bilgi teknolojileri, iş dünyasında yeni kavramlar ve roller oluşturmaya devam etti. 1980'li yılların sonlarında hayatımıza giren CRM sistemleri, bilgi depolamayı mümkün kılarak şirketlere müşteri bilgilerini analiz edebilme ve bu verilerden anlamlı yorumlar çıkarabilme kabiliyeti kazandırdı. Bu bağlamda müşteri verilerinin yönetilmesi ve anlamlandırılmasına odaklanan kurumlar doğdu.

7) ODTÜ ve İTÜ web siteleri

8) <https://www.intelligentcio.com/eu/2019/09/26/from-the-dot-com-bubble-to-todays-wo-yoing-workforce-how-to-shrink-the-technology-skills-gap/>

9) <https://www.forbes.com/sites/jamesberman/2020/01/09/two-decades-later-a-nasdaq-bubble/#21cf63b3390c>

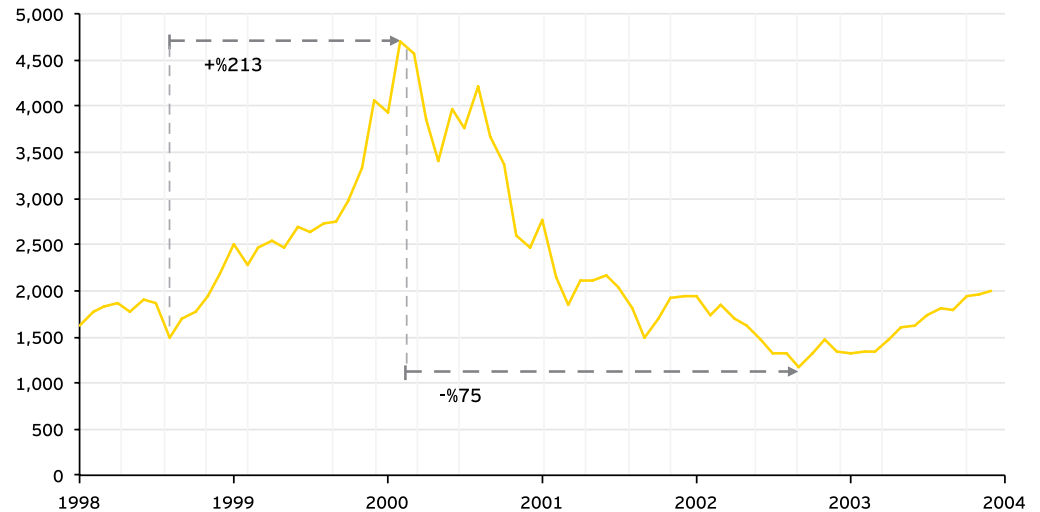
Salesforce şirketi çalışan sayısı ve hasılatındaki değişim

	2005	Artış	2012	Artış	2018
Hasılat	176 Milyon USD	x11,5 kat	2,2 Milyar USD	x3,77 kat	10,5 Milyar USD
Müşteri	14.000	x6,1 kat	100.000	%50	150.000
Çalışan	767	x9,15 kat	7.785	x2,72 kat	29.000

Kaynak: Salesforce

İş piyasası, bilgi ve bilgi teknolojilerine ihtiyacın artmasıyla 1990'ların sonunda teknoloji firmalarına olan yatırımların artmasına tanık oldu. Bu firmaların piyasa değerleri, bilinmezlik ve spekülasyonların etkisiyle hızla gerçek değerlerinin çok üstüne çıktı ve nihayetinde 1999'da İnternet Balonu patlak verdi. Bu krizde küçük ölçekteki teknoloji şirketlerinin birçoğu yok olurken, büyük şirketler de önemli darbeler aldı. (Nasdaq Composite endeksi yaklaşık 5000 dolardan 1100 dolar seviyelerine kadar geriledi⁹.)

Teknoloji şirket hisselerinin yoğunlukla işlem gördüğü Nasdaq'daki değer değişimi

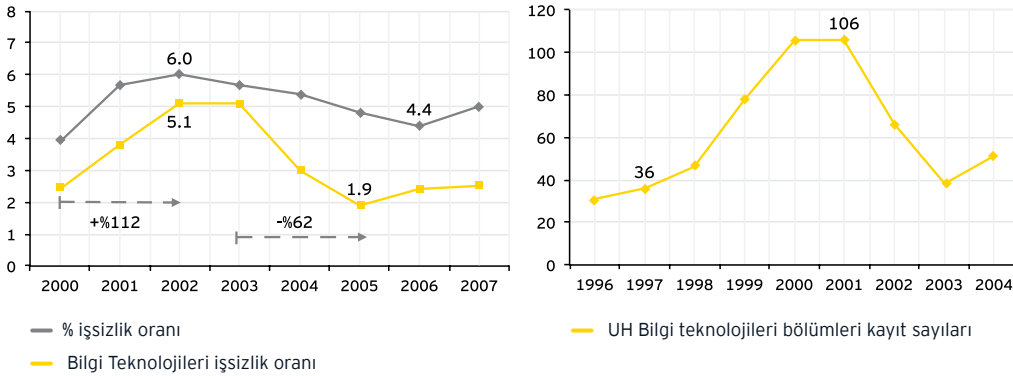


Kaynak: Nasdaq



Bu gelişmelerin yanı sıra birçok firmada kurumsal yönetim ve denetim anlamında boşluklar olduğu anlaşıldı¹⁰ (Örn. 2001 Enron Krizi). Kurumsal yönetim uygulamalarının güvence altına alınması için ABD gibi gelişmiş ekonomilerde yeni yasal düzenlemeler¹¹ yapılmasıyla şirketlerin iç kontrol sistemleri ve iç denetim fonksiyonları önem kazandı. Türkiye’de ise 2000’li yıllarda yeniden düzenlenen iç denetim tanımı, değişen dünya koşullarında iç denetçilerden beklenen geliştirici ve yapıcı rolün daha da arttığını gösteriyor. İç denetçilerin çalışma alanları kontrolle sınırlı kalmayıp, risk yönetimi ve yönetim modelini de kapsayacak biçimde genişledi¹². Böylece, bir yandan yeni iç denetim rolleri gelişirken diğer yandan da mevcut roller yeni piyasa şartlarına göre düzenlendi.

İnternet Balonu ve Bilgi Teknolojileri sektörü üzerindeki etkisi



İnternet Balonu krizi esnasında Hawaii Üniversitesi’ne kayıt olan öğrenci sayısında azalma yaşanmasına karşın bilgi teknolojileri alanındaki başvuru ve kayıt sayısı gözle görülür bir şekilde dalgalanmıştır.

Kaynak: National Bureau of Statistics

Kaynak: University of Hawaii

Modern internet çağının başlamasıyla 2000’li yıllarda nesnelerin interneti kavramının hayatımıza girmesine tekabül ediyor. 2000’li yılların başında Türkiye’de yalnızca 2 milyon internet kullanıcısı varken, bu sayı 2010 yılında %1750’lik bir artış gösterdi ve 78 milyonluk nüfusun 35 milyonu internete erişim sağladı, nüfusa göre kullanıcı oranı %44’ü geçti¹³. İnternet kullanımının artmasıyla e-ticaret, arama motoru optimizasyonu gibi faaliyetler gelişti. Bugün hâlâ bu bağlamda ortaya çıkan dijital tabanlı yeni iş kolları ve rollerin gelişmesine şahit oluyoruz.

10) <https://www.stratejivefinans.com/bugunku-dunya-duzenini-anlamak-dot-com-balonundan-kuresel-ekonomik-krize-gidis/>

11) Sarbanes-Oxley Kanunu (2002)

12) Sabuncu, B. (2018). İç Denetim Anlayışındaki Değişiklikler ve Gelişmeler, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi.

13) Uluslararası Telekom Birliği (ITU)

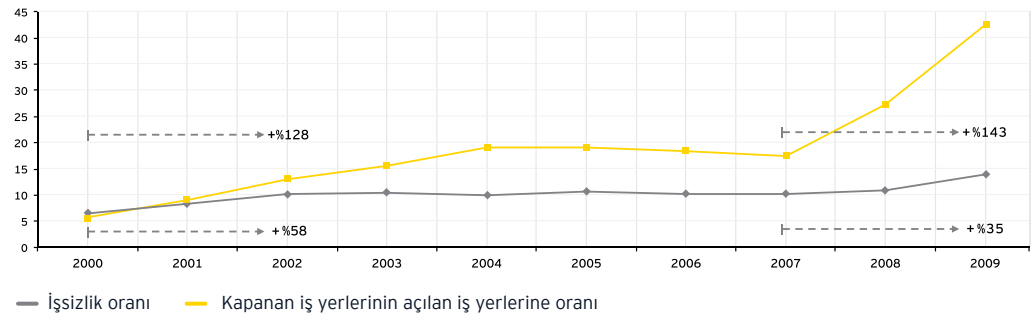
<https://sgb.ktb.gov.tr/TR-15252/turkiyede-internet-kullanimi-yuzde-1750-artti.html>

2001 ve 2008 krizlerinin iş gücüne etkisi

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bu yılları tüm sektörler atılımla geçiremedi ve bankacılık sektöründeki yapısal sorunların gün yüzüne çıkmasıyla kendini gösteren 2001 Krizi’nde binlerce firma iflas etti, yüz binlerce kişi işsiz kaldı. Türkiye’de 2000 yılında %6,6 olan işsizlik oranı 2001’de %8,5’e, 2002’nin üçüncü çeyreğinde ise %9,9’a ulaştı¹⁴. Bu kriz, 2008 krizi döneminde yaşanan iş gücü dönüşümü ve beraberinde gelen girişimcilik dünyasının gelişmesine öncülük eden unsurlardan biri oldu.

ABD’de ev kredilerinden başlayan ve daha sonra likidite krizine dönüşerek Avrupa’ya da hızla yayılan 2008 Krizi ise, 1929 Büyük Buhran’dan sonra dünyanın yaşadığı en büyük yapısal ekonomik kriz olarak hayatımıza girdi¹⁵. Krizden dolayı olumsuz etkilenen büyüme, üretim ve kapasite kullanım oranları, iş gücü katılım oranını doğrudan etkiledi. 2007 Aralık ayında %10,6 olan işsizlik oranı, 2008 Ocak ayında %11,3’e, 2008 Aralık ayında %13,6’ya, 2009 Ocak ayında ise %15,5’e kadar yükseldi ve bu şekilde Türkiye’de kayıtlı işsizlerin sayısı 3 milyona ulaştı¹⁶. Kriz ile birlikte kapanan iş yeri sayısındaki ciddi artış da iş gücünün krizden olumsuz etkilendiğinin bir diğer kanıtı olarak ortaya çıkıyor. 2007 yılının ilk 5 ayında kapanan iş yeri sayısı 10 bin 810 iken 2008 yılının aynı döneminde bu sayı, yaklaşık yüzde 100 artışla 21 bin 335’e ulaştı¹⁷.

İşsizlik ve açılan-kapanan iş yerlerinin krizlerdeki değişimi



Kriz dönemlerinde kapanan iş yerlerindeki artış işsizliğe de yansımaktadır.

Kaynak: TÜİK

14) Uluçol, O. (2019). 1980-2000 Döneminde Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi.

15) ÜNAL, Ali ve KAYA, Hüseyin (2009). Küresel Kriz ve Türkiye http://www.ekopolitik.org/images/cust_files/090317164507.pdf (15.03.2010).

16) TÜİK

17) TÜİK, <https://www.hurriyet.com.tr/kapanan-isyeri-sayisi-son-10-yilin-rekoru-9360685>

Krizin yıkıcı etkilerinin ardından 2009 ve 2014 yılları arası ekonomik iyileşmeyle beraber işsizlik oranının %14'ten %9'a gerilediğini gördük¹⁸. Bu dönemde değişen tüketici davranışları ve hızla gelişen teknolojiler yeni ihtiyaçların doğmasına sebep oldu. Bu doğrultuda, çalışma dünyası yeni yapısal değişiklikler yaşadı ve teknoloji, kurumların gündeminde her zamankinden daha önemli bir rol oynamaya başladı.

Kapitalist ekonomilerde piyasa döngülerinin ve büyümenin ayrılmaz bir parçası olan krizlerin, çıkış noktaları ve nitelikleri başta olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı ekonomi üzerinde güçlü etkiye ve uzun vadeli yapısal sonuçlara sebep olduğunu görüyoruz¹⁹. Bunun sebeplerinden biri de hiç şüphesiz krizlerin yıkıcı etkilerini takiben içinde birçok yenilik barındıran büyüme safhalarının gelmesi. Teknolojik ve teknik gelişmelerin hâkim olduğu bu büyüme safhaları, ekonomi üzerinde yeni normların konulmasına öncülük ediyor. Çalışma dünyası, bu dinamikler ile doğrudan bağlantılı ve krizlerin kısa vadede etkileri, yeni çalışma şekilleri gibi köklü değişikliklerin temellerini oluşturuyor.

COVID-19 öncesi ve sonrası dinamikler

a) COVID-19 öncesi dinamikler

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunu en somut haliyle farklı krizlerle öğrendiğimiz yeni dünya düzeninde, iş hayatı da krizler ve yaratıcı yıkımlarla yüklü olan değişim rüzgarlarına göre yelken açmaya devam ediyor. Ekonomik reformlar, artan nüfusla gelen yeni demografik değişimler ve hızla gelişen teknoloji ile yeni çalışma hayatı düzenlemeleri kaçınılmaz oldu. Geleneksel iş yapış yöntemlerinden sıyrılma ve iş gücü yönetiminin gözden geçirilmesine yönelik değerlendirmelerin dört ana başlıkta yoğunlaştığını söyleyebiliriz²⁰.

- **İş gücü demografisi:** İş gücü piyasası, tarihte ilk kez birçok yönden birbirinden farklı dinamikleri olan 4 jenerasyonu (gelenekçiler, baby boomer, X kuşağı ve Y kuşağı)²¹ aynı anda içeriyor. 2017-2027 arasında dünya çapında 485 milyona ulaşması beklenen çalışan nüfusun %75'ini Y kuşağının oluşturması bekleniyor. Tüm yaş grupları içerisinde, teknolojik altyapı yetersizliğinden dolayı iş bırakma eğilimi en yüksek olan grup da yine Y kuşağı.
- **Çalışan beklentileri:** Birçok farklı araştırma, çalışma dünyasına yeni katılanların belirli bir amaç etrafında toplanmış, değer odaklı ve sosyal sorumluluk sahibi kurumları önceliklendirdiğini gözler önüne seriyor. Ayrıca, Y kuşağına mensup çalışanların çoğu esnek çalışma koşullarını tercih ediyor. Çalışan bağlılığını artırdığı gözlemlenen esnek çalışma koşulları, diğer yandan organizasyonel verimliliği de olumlu yönde etkiliyor.
- **İş gücü esnekliği:** Esnek çalışma şartlarının yaygınlaşmasıyla, bilinen "çalışan" kavramı da birçok açıdan değişti. Artık çalışan kavramını tanımlamak için tam veya yarı zamanlı, dış kaynak, uzaktan çalışan, konu uzmanı gibi terimler kullanılıyor. EY tarafından COVID-19 öncesi yapılan bir araştırmaya²² göre 2020 itibarıyla dört kurumdan birinin iş gücünün %30'unu dış kaynaklardan sağlaması bekleniyor.
- **Teknolojik dönüşüm:** Endüstri 4.0 ile beraber, büyük veri, otonom robotlar, bulut teknolojileri ve artırılmış gerçeklik gibi uygulamalar hayatımızda her geçen gün daha önemli rol oynamaya başladı. Bu bağlamda; dijital dönüşüm, üretimden lojistiğe, satış kanallarından bütünsel operasyon modeline kadar tüm alanlarda kurumların ana odak noktası haline geldi. Bu süreç, insanların ve kurumların çalışma şeklini büyük ölçüde değiştirirken dönüşüme adapte olamayan şirketler de zamanla pazardaki mevcut konumlarını kaybetti. 2000 yılından bu yana, Fortune 500 listesinde yer alan kurumların %52'sinin dijital dönüşümlere adapte olamadıkları için satıldığını veya battığını görüyoruz. Teknoloji, iş dünyasını yeniden şekillendiren dördüncü sanayi devrimi olarak görülmeye devam ediyor.

18) TÜİK

19) Joseph Schumpeter bu etkileri "Yaratıcı Yıkım" olarak tanımlar.

20) [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_work_is_changing/\\$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_work_is_changing/$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf)

21) Gelenekçiler (1946 öncesi), baby boomer (1946 - 1964), X kuşağı (1965 - 1980), Y kuşağı (1981 - 1999), Z kuşağı (2000 - 2021)

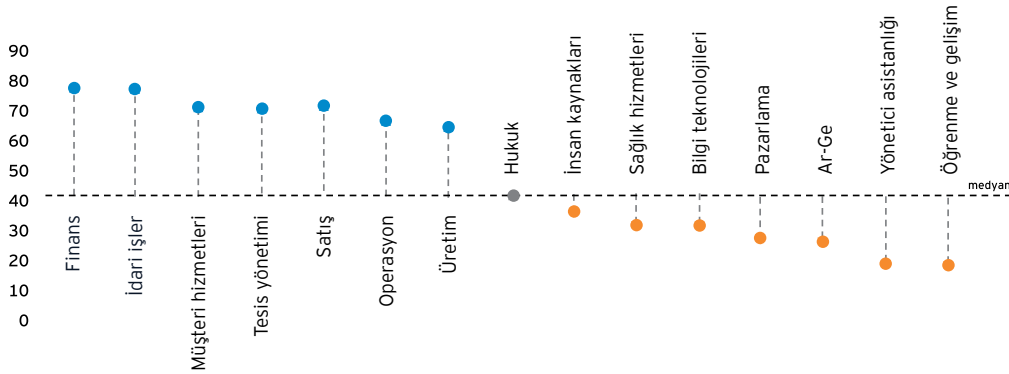
22) *The future of work is changing. Will your workforce be ready?*



Otomasyon: Dijital dönüşümün yapı taşı

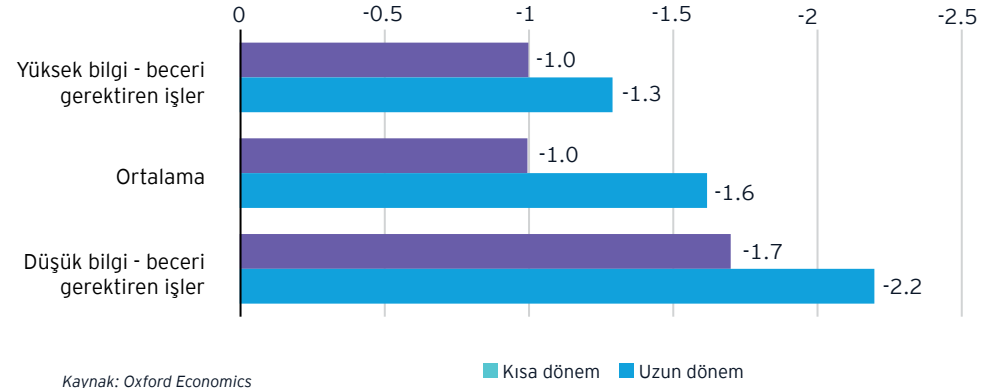
Otomasyon, dönüşümün sürekli ve kaçınılmaz bir süreç olduğu günümüz dijital iş dünyasında rekabette fark yaratan bir etmen olmaya başladı. Teknolojik altyapının gelişmesi ve dijital yetkinliklerin artmasıyla birlikte, insan eforuna ihtiyaç duyulan birçok fonksiyon artık yapay zekâ ile çok daha üretken, hızlı, hatasız ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebiliyor. Bu durum, rutin işlerin hantallığından kurtulmayı sağlarken, yaratıcılığın ön planda olduğu işlere yoğunlaşmayı arttırıyor. OECD'nin gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmaya göre, 2019 yılı itibarıyla işlerin %14'ü tamamen, %32'si ise kısmen otomatikleştirilmiş durumda²³. Bu noktada asıl soru, hangi süreç ve fonksiyonların otomatikleştirmeye yatkın olduğu. EY olarak 2018 yılında gerçekleştirdiğimiz çalışmamızın sonuçları, otomasyon potansiyelinin fonksiyonlar bazında büyük farklılıklar gösterebileceğini ortaya çıkarıyor. Finans gibi kuralları büyük ölçüde düzenleyiciler tarafından çizilmiş, olgun organizasyonel yapılara sahip fonksiyonlarda işlerin %80'i otomasyon potansiyeli taşırken, eğitim ve geliştirme gibi fonksiyonlarda bu oran yalnızca %12²⁴.

İş birimlerine göre otomasyonun iş birimlerinde uygulanabilirliği



Kaynak: https://www.ey.com/en_tr/workforce/how-do-you-ensure-you-are-automating-intelligently

Eklenen her bir robot için üretim sektöründe azaltılması beklenen iş sayısı



Kaynak: Oxford Economics

b) COVID-19 sonrası dinamikler

COVID-19 pandemisi, endüstrileri küresel boyutta benzeri görülmemiş bir şekilde etkiledi ve mevcut iş ve iş gücü eğilimlerine ivme kazandırdı. Kurumların yapısına ve sektörlerine göre farklılık gösteren bu etkilerin, bazı benzerlikler de gösterdiğini söylemek mümkün. Bu durum iş gücü yönetimi perspektifinde değerlendirildiğinde, bazı temel hizmetlere olan yüksek talepten dolayı mevcut iş gücünün etkin yönetilemediği gözlemlenirken, diğer yandan da talep sıkıntıları yaşayan hizmetlerde maliyet kısımları kapsamında iş gücünün daha verimli yönetilmesine yönelik farklı aksiyonlar alındığını görüyoruz²⁵. COVID-19 pandemisinin beraberinde getirdiği hastalık ve sokağa çıkma yasağı gibi durumlar da iş gücünü büyük ölçüde etkilemeye devam ediyor. Ayrıca, artan sağlık önlemleri, fiziki mesafenin korunması, yurt içi ve yurt dışı seyahat kısıtlamaları gibi çeşitli unsurlar ve beraberinde gelen uzaktan çalışma modeli ile çalışma koşullarında da kayda değer değişiklikler yaşıyoruz. Çalışma şekillerinde yaşanan bu değişiklikler, yeni yetkinliklerin kazanılmasına ve mevcut yetkinliklerin gözden geçirilmesine öncülük etti. Kurumlar robotik süreç otomasyonu, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi teknolojik altyapılarını mecburi ve hızlı bir şekilde geliştirmeye ve iş gücü yetkinliklerini kriz yönetimi faaliyetlerine çevirme olanağını gözden geçirmeye başladı. Müşteri etkileşimlerinin de büyük ölçüde çevrimiçi kanala taşınması, mevcut çalışma şekillerini büyük ölçüde etkileyen bir başka faktör oldu²⁶.

23) <http://www.oecd.org/future-of-work/reports-and-data/data-infographics.htm>

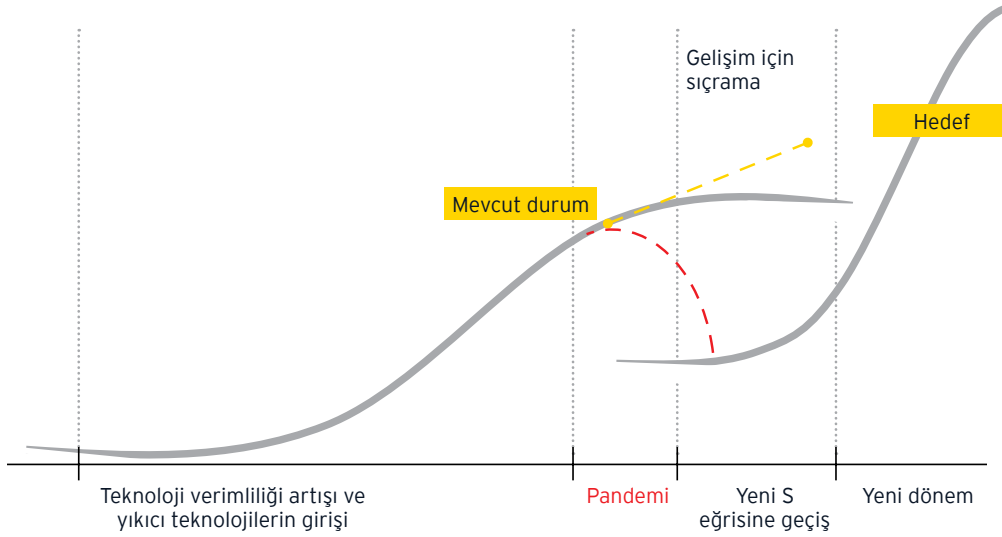
24) https://www.ey.com/en_tr/workforce/how-do-you-ensure-you-are-automating-intelligently

25) https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/covid-19-response/ey-workforce-and-mobility-guide.pdf

26) https://www.ey.com/en_ca/digital/why-covid-19-makes-your-digital-transformation-program-more-critical-now

COVID-19'un küresel ölçüde yayılması, endüstrileri birçok yönden etkiledi ve çalışma şekilleri üzerinde kalıcı değişikliklere öncülük etti. Bu çerçevede, kurumların iş sürekliliğini korumak ve yeni normale uyum sağlamak için birtakım önlemler almaları bir zorunluluk teşkil ediyor. Kısa vadede kurumlar için öncelik mevcut duruma "adapte olmak" iken, uzun vadede bir "dönüşüm" gerçekleştirilmesi şart.

Kriz yönetimine S Eğrisi bakış açısı



Kaynak: EY Work Reimagine: How to reopen and transform your business raporu

İşe geri dönüş

COVID-19'un etkisini artırmasıyla birlikte birçok kurumun çalışanlarının bir kısmını veya tamamını uzaktan çalışma modeline geçirdiğine tanık olduk. Normalleşme sürecinin başlamasıyla birlikte, kurumların operasyonel sürdürülebilirliği sağlamak adına mevcut duruma adapte olmaları gerekiyor. Bu çerçevede asıl soru, birçok yeniliğin yaşandığı bu dönemde işe dönüşün nasıl olacağı.

İşe dönüş, EY'nin COVID-19 pandemisine yanıt vermek için geliştirmiş olduğu yaklaşımın bir parçası. İşe dönüşte dikkat edilmesi gerekenleri dört ana başlıkta özetleyebiliriz: finansal istikrar, operasyonel süreklilik, ticari esneklik ve iş gücü esnekliği²⁷.

İşe fiziksel geri dönüş için acil ihtiyaçların sağlanması

- İnsan sağlığı ve güvenliği
- Teknolojik altyapı
- Fiziksel alan



Kaynak: EY Work Reimagine: How to reopen and transform your business raporu



Kurumlar krizi sektörlerine ve buldukları coğrafyaya bağlı olarak farklı şekillerde deneyimledi ve işe geri dönüş sürecini farklı şekillerde yönetiyorlar. Ancak, tüm kurumlar için geçerli bazı ortak noktalar görmek mümkün. İşe geri dönüş sürecinin ana odağı, fiziksel operasyonlara geçiş sağlarken çalışanlar ve müşteriler için riskleri azaltmaya dayanıyor. Sosyal etkileşimlerin büyük ölçüde etkilendiği bu dönemde sürecin insan merkezli olması, etkinliği açısından kritik.

İnsan merkezli yaklaşım, üç temel nokta üzerine kurulu²⁸:

- **İnsan sağlığı ve güvenliği:** Çalışanların işe güvenli bir şekilde geri dönüşünü sağlamak adına birtakım önlemler alınması kurumlar için kaçınılmaz bir unsur. Bu önlemler arasında insan yoğunluğunu en aza indirmek için çeşitli başlangıç ve bitiş zamanları, giriş noktalarında ateş ölçümü, el yıkamaya teşvik edici uyarılar ve dezenfektan yerleştirilmesi, yüksek temaslı yüzeyler için temizlik protokolleri, hükümetler tarafından zorunlu kılınan kişisel koruyucu ekipman ve sağlık hizmetleri desteğine erişim gibi unsurlar yer alıyor.
- **Teknolojik altyapı:** Pandemi sürecinde, geleneksel çalışma yöntemlerinin ve ofis toplantılarının yerini video konferans, bulut özellikli dosya paylaşım modelleri gibi teknolojiler aldı. Verimli olduğu gözlemlenen bu teknolojilerin kullanımının, uzun vadede de uzaktan çalışma modeli kapsamında artması bekleniyor. Bunun yanı sıra, ofis içinde kapılar ve çöp kutuları gibi yüksek temaslı öğelerin hijyenini arttırmak için sensör gibi teknolojilerin kullanılması gerekli. Son olarak, çalışanların verimliliğini desteklemek ve çevrimiçi olmalarını sağlamak adına ofis içinde ve ofis dışında gerekli teknolojik altyapının oluşturulması yeni normale uyum sağlamak için gerekli bir koşul olarak kabul ediliyor.
- **Fiziksel alan:** İnsan sağlığını ve güvenliğini korumaya yönelik önlemlere paralel olarak, sosyal mesafeyi korumak adına çalışma alanlarının yeniden yapılandırılması ve buna ilişkin önlemler alınması gündemde. Bu önlemler kapsamında, yeni oturma düzeni, sınırlı asansör kullanımı, lavabo ve mutfak gibi ortak alanlarda mesafenin korunması, kantin vb. alanların kapatılması gibi maddeler öne çıkıyor. Ayrıca, çalışanların işe geri dönecekler ve evden çalışmaya devam edecekler olarak gruplandırılması ve bu doğrultuda fiziksel alan ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe geri dönüş sürecinin önemli bir parçası²⁹.

Evden çalışmanın zorlukları

Normalleşme süreci ile birlikte gündeme gelen işe geri dönüş yaklaşımları arasında öne çıkan başlıklardan biri de çalışanların kısmen ofise dönmesi. Başta çalışanların sağlığı ve güvenliği olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı tüm çalışanların aynı zamanda ofiste bulunması sosyal mesafe kuralları ve fiziki koşullar gereği doğru bulunmuyor. Bu bağlamda, COVID-19 krizi ile hayatımıza giren uzaktan çalışma modeli, çalışma dünyasının geleceğini şekillendirecek unsurlardan bir tanesi olacak gibi görünüyor. Bu yeni çalışma modelinin uzun vadede kullanılmasının beraberinde bazı zorlukları getirdiği aşikâr.

- **Uzaktan çalışmanın yapısal bir şekilde uygulanması:** Kurumların yapısal düzenleme yapmaksızın hızlı bir şekilde uzaktan çalışma modeline geçmeleri, çalışanlar ve paydaşlar arasında verimlilik kaybına yol açma riski taşıyor³⁰.
- **Uzaktan çalışma için altyapı güvenliğinin sağlanması:** Uzaktan çalışma modeli, çalışma dünyamızı büyük ölçüde değiştirdi ve dijitalleştirdi. Bu dijital dönüşüm, beraberinde bazı güvenlik sorunları getirdi. Etkileşimlerin büyük kısmının çevrimiçi gerçekleştiği bu dönemde kurumlar, siber saldırılara karşı her zamankinden daha savunmasız. Bu kapsamda saldırılardan kaçınmak ve riskleri azaltmak adına siber güvenliğin artırılması vazgeçilmez bir hale geldi.
- **Çalışanların iş ve özel hayatlarının dengelenmesi:** Uzaktan çalışmanın hayatımıza hızlı bir şekilde girmesiyle çalışanlar için iş ve özel yaşam arasındaki sınır bulanıklaştı. Ofiste geçirilen vakitlerin azalması bir yandan çalışanları evde bir düzen kurmaya iterken bir yandan da iş ve özel hayat çizgisinin kaybolmasına neden oldu.

Yeni iş yapış şekillerine adaptasyon süreci aslında kurumların yeni normale uyum sağlamak adına gerçekleştirecekleri köklü değişimlerin temellerini oluşturuyor. Birkaç aşamadan oluşacak bu dönüşüm yolculuğu, kurumların uzun vadede sürdürülebilirliğinin yanı sıra esneklikleri için de büyük önem taşıyor.

28) https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-a-two-gearred-approach-to-reopening-and-transform

29) https://www.ey.com/en_us/covid-19/responding-to-covid-19-how-to-put-humans-at-the-center-of-the-p

30) https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19

Çalışma dünyasının geleceği

COVID-19 salgını, kurumların operasyon modellerini krizle başa çıkacak şekilde şekillendirmelerinin ne derece gerekli olduğunu ortaya koydu. Çalışma dünyası gerekliliklerine ve yeni normale hazır olmak COVID-19 salgınının uzun vadeli yıkıcı etkileri ile mücadele edebilmek için kritik önem taşıyor.

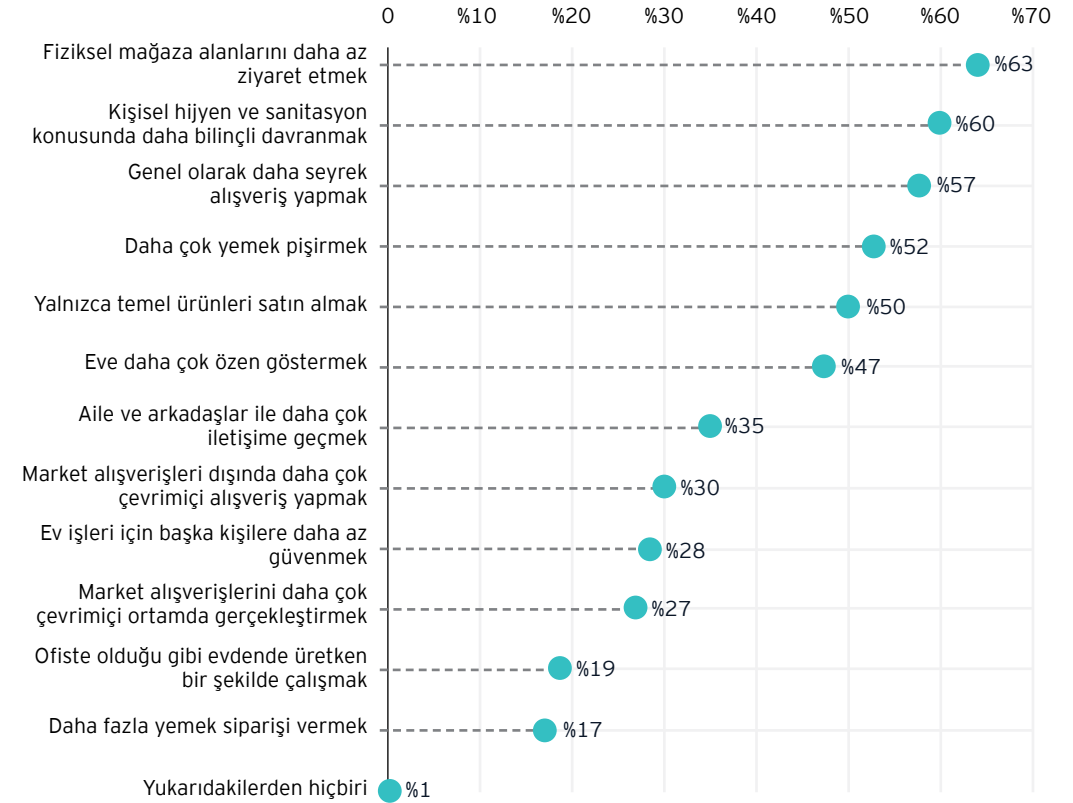
Kriz, tüm dünyada dijital dönüşümü hızlandırdı ve sosyal hayatımızı geliştirmek ve desteklemek, işlerimizi sürdürmek ve büyümek için teknolojik çözümlerin ne derece önemli olduğunu bir kez daha kanıtladı. Dijital dönüşüm, yalnızca bu krizin yıkıcı etkilerine karşı koymak için değil, uzun vadede kurumların verimlilik elde etmesi ve benzeri krizler ile yeni dalgalara adapte olma yeteneği geliştirmesi için de gerekli.

Çalışma dünyasının yeni normalinde, dijitalleşmenin en çok hissedileceği dört alan; müşteri etkileşimleri, insan yönetimi, tedarik zinciri ve yeni işleyiş modelleri olarak görülüyor³¹.

Müşteriler ile olan etkileşimlerde dijitalleşme hızla önem kazanıyor. Çevrimiçi satışlar ve dijital kanallar üzerinden dağıtım modelleri, geleneksel mağaza içi satışların yerini alıyor. Kazançları korumak ve müşterileri elde tutmak için ileri seviyede dijital müşteri deneyimi sunmak artık daha önemli. Bu durumdan en çok etkilenmesi beklenen sektörlerden biri, kuşkusuz tüketici ürünleri sektörü. Kriz sırasında hızla büyüyen çevrimiçi alışveriş trendi, kriz sonrasında da değişen müşteri alışkanlıkları ile kalıcı bir yere sahip olacak gibi duruyor.

Çevrimiçi ve çok kanallı satışların ön plana çıkmasıyla gelen büyük çevrimiçi platformların hakimiyeti, fiziksel alanların yeniden boyutlandırılması ve mağaza portföylerinin gözden geçirilmesini gerektiriyor³². Dijital kanala geçişin yoğunlukla hissedileceği bir diğer sektörün ise finansal hizmetler olması bekleniyor³³. Dijital kanalların yükselişinin petrol ve gaz, enerji ve altyapı, madencilik ve metal gibi sektörlerde ise daha az hissedilmesi bekleniyor. Buna ek olarak, yeni tüketici ihtiyaçlarını ve değerlerini anlamak ve bunlara uygun şekilde cevap verebilmek adına gelişmiş analizler kullanılması, uzun vadede müşteri memnuniyetini sağlamak için gerekli bir unsur.

Tüketici davranışlarında COVID-19 öncesi eğilimler



Kaynak: EY Consumer Index Raporu

31) https://www.ey.com/en_ca/digital/why-covid-19-makes-your-digital-transformation-program-more-critical-now

32) EY - COVID-19 Strategic Talk Track - Retail sector

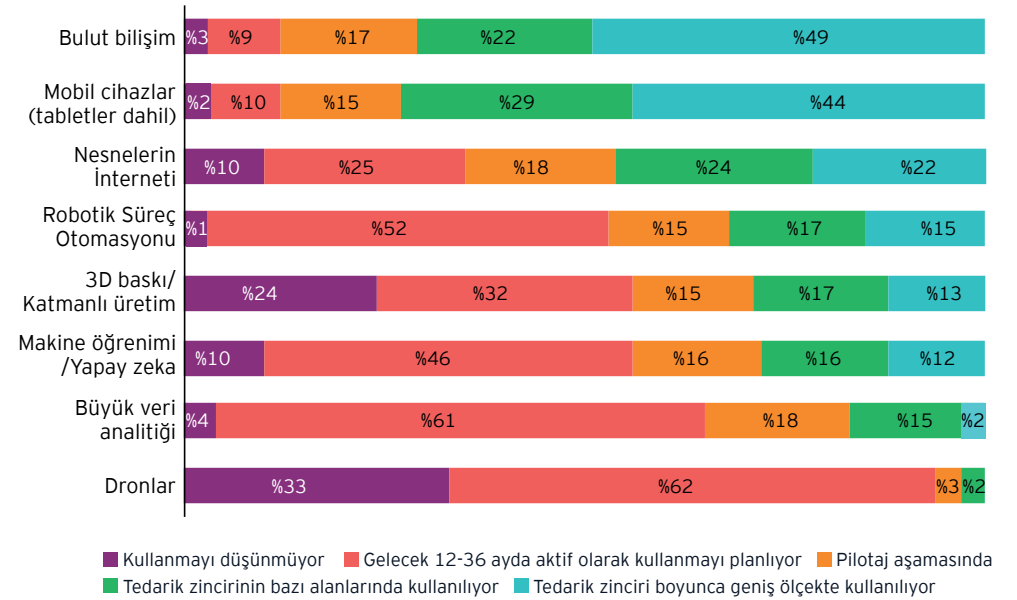
33) https://www.ey.com/en_gl/workforce/as-digital-adoption-accelerates-will-you-do-less-or-be-more



İnsan yönetimi tarafında ise iş süreçleri ve çalışan deneyimlerini dijital boyuta taşıyarak verimliliği artırmak hedefleniyor. Uzaktan çalışmanın giderek arttığı bu dönemde, çalışanlara esnek koşullar sağlamak ve gerekli teknolojik altyapıyı temin etmek, hızla değişen iş gücü trendlerini yakalamak için atılacak ilk adımlardan biri. Bu çerçevede tüketici ürünleri, finansal hizmetler ve gayrimenkul ve inşaat sektörlerinde uzun vadede esnek çalışma kültürü ve iş gücü dayanıklılığı oluşturulması ön plana çıkarken, yaşam bilimleri sektöründe mümkün olan yerlerde esnek iş gücü kullanılması planlanıyor. İş gücünün dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi de çalışma dünyasında her geçen gün daha önemli bir yere sahip olan dijitalleşmeye uyum sağlamak adına gerekli bir unsur. Madencilik ve metal, petrol ve gaz, enerji ve altyapı ile yaşam bilimleri sektörlerinin hızla değişen iş gücü dinamiklerine hazırlıklı olmaları adına çalışanlarına teknik eğitim sağlamaları büyük önem taşıyor. Üretim sektöründe ise bu konuya ilişkin dijital fabrika çalışanı girişimleri ön plana çıkıyor. Buna ek olarak, kurumların mevcut süreçlerini robotik süreç otomasyonu, makine öğrenimi ve yapay zekâ gibi dijital çözümlerle otomatikleştirmesi ve paralel olarak iş gücünü yeniden yapılandırması, verimliliği sağlamak ve rekabeti korumak için gerekli bir adım. Bu durumun üretim, tüketici ürünleri, teknoloji medya ve telekomünikasyon, yaşam bilimleri, enerji ve altyapı ile kamu sektörlerinde baskın bir şekilde görülmesi beklenirken, finansal hizmetler ile gayrimenkul ve inşaat sektörleri üzerinde daha hafif hissedilecek gibi duruyor. Hemen her sektör için geçerli bir konu ise, iyileşme sırasında gelişmiş dijital yetkinliklere sahip iş gücünü çekmek. Teknolojinin hâkim olacağı yeni normalde, organizasyon şemasının her kademesinde dijital açıdan yetkin çalışanlar olması kritik önem taşıyor.

Teknolojinin **tedarik zinciri** süreçlerine entegrasyonu ile daha esnek, daha verimli bir ağa sahip olunması ve fazla iş gücüne gereksinim duyulan süreçlere bağlılığın azaltılması bekleniyor. Ayrıca, dijital araçlar ile tedarik zinciri çevikliği ve şeffaflığının geliştirilerek uçtan uca görünürlüğüne artırılması, olası riskleri tespit edebilmek ve gerekli aksiyonları alabilmek adına büyük önem taşıyor³⁴. Tedarik zinciri dijitalleşmesinden en çok etkilenmesi beklenen sektörler arasında üretim, yaşam bilimleri, teknoloji medya ve telekomünikasyon, emlak konaklama inşaat, madencilik ve metal, petrol ve gaz ile enerji ve altyapı yer alıyor.

Kurumlar, tedarik zincirinde teknolojileri nasıl kullanıyor veya kullanmayı planlıyor?



Kaynak: https://www.ey.com/en_gl/advisory/how-the-future-of-work-will-change-the-digital-supply-chain

Son olarak, **yeni işleyiş modellerine** geçilmesi, yeni normale uyum süreci için gerekli bir unsur olarak öne çıkıyor. Kurumlar, çevikliklerini ve istikrarlarını korurken inovasyon yetkinliklerini geliştirmeli, sundukları ürün ve hizmetleri iyileştirilmeliler. İnovasyon hızının en çok hissedildiği sektörlerden biri yaşam bilimleri sektörü oldu. Kriz ile birlikte gelişmeye başlayan sanal bakım ve teletıp gibi teknoloji tabanlı hizmetler, sektör çerçevesinde gelecek işleyiş modellerinin temelini oluşturuyor. Ayrıca, ürün ve hizmetlere ileri veri analizi ve yapay zekanın uygulanması beklenen gelişmeler arasında yer alıyor. 3D baskı yaşam bilimleri sektöründe krizin desteklediği bir başka inovasyon. Bu teknolojinin tıbbi ekipman parçaları yazdırmak için kullanılması sektöre eşsiz katkılar sağladı³⁵. Yeni teknolojiler ve işleyiş modellerini benimsemesi beklenen diğer sektörler arasında ise teknoloji, medya ve telekomünikasyon, üretim, madencilik ve metal sektörleri yer alıyor³⁶.

34) https://www.ey.com/en_ca/consulting/how-to-build-a-supply-chain-thats-resilient-to-global-disruption

35) https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-to-leverage-technology-transformation-opportunities-post-covid-19

36) EY - COVID-19 industry market overviews



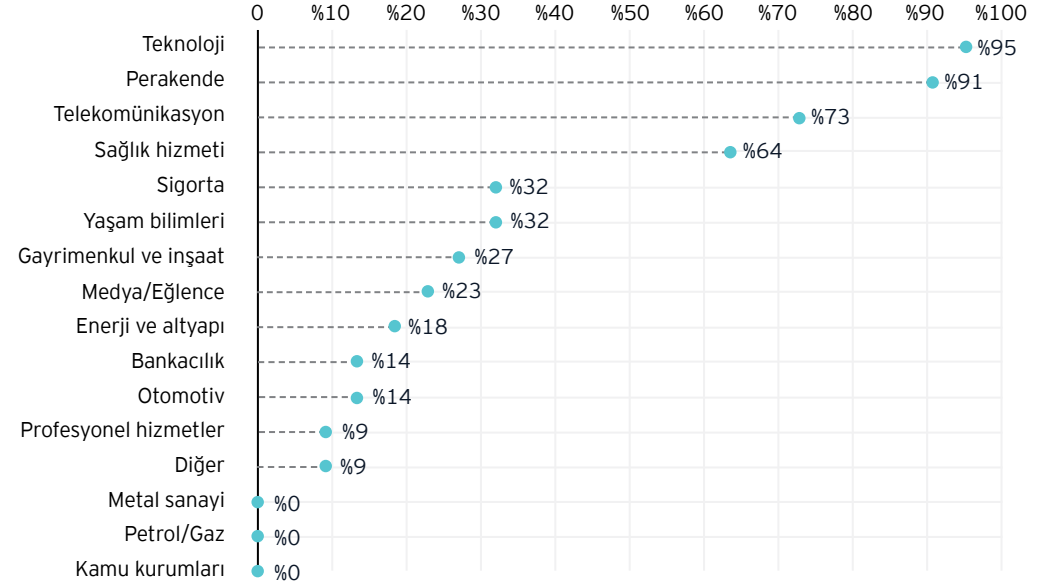
Araştırma sonuçlarımız

COVID-19'un çalışma dünyasına etkilerini incelediğimiz ve çalışan, işveren, yatırımcı ve öğrenci olmak üzere iş dünyasını farklı boyutlarda inceleyen 300 katılımcımız ile gerçekleştirdiğimiz çalışmamızda şu ana kadar COVID-19 krizinin beraberinde getirdiği çalışma modelindeki zorunlu değişimler, işe geri dönüş süreci ve COVID-19'un çalışma dünyası üzerindeki uzun vadeli etkileri gibi çeşitli unsurları inceledik. Çalışmalarımızı desteklemek ve Türkiye'den bulgular edinmek adına çeşitli paydaşların katılım sağladığı bir anket çalışması gerçekleştirdik. Katılımcılarımız borsa yatırımcıları ve işverenler, çalışanlar ve öğrenciler olmak üzere üç profilli temsil ediyor. Borsa yatırımcıları ve işverenler, bir yandan bize sermaye piyasalarının dinamiklerine ilişkin bulgular verirken, diğer taraftan bize hissedar perspektifini sunuyor. Çalışanlardan edindiğimiz veriler çalışma dünyasının hem mevcut hem de geleceğe yönelik eğilimlerini gösteriyor. Geleceğin iş gücünü oluşturan öğrencilerin ise çalışma hayatından beklentileri, yeni normalde çalışma şekillerini ve uygulamalarını şekillendirecek en önemli faktörlerden biri olarak çalışmalarımıza yön veriyor. Uzun vadede yeni normale uyum sağlamak adına paydaşlar tarafından alınması gereken aksiyonlara yönelik önerilerimizin temelini oluşturan anket çalışmamız, COVID-19 sırasında çalışma dünyası, yeni normale adaptasyon ve çalışma dünyasının geleceği olmak üzere üç ana başlıktan oluşuyor. Çalışmamızın detaylarını incelemeyen önce salgının yayılma hızı ve durumu ile ilişki kurabilmek adına çalışma verilerinin 2020 yılının haziran ayında derlendiğini vurgulamak kritik olacaktır.

I. COVID-19 döneminde çalışma dünyası

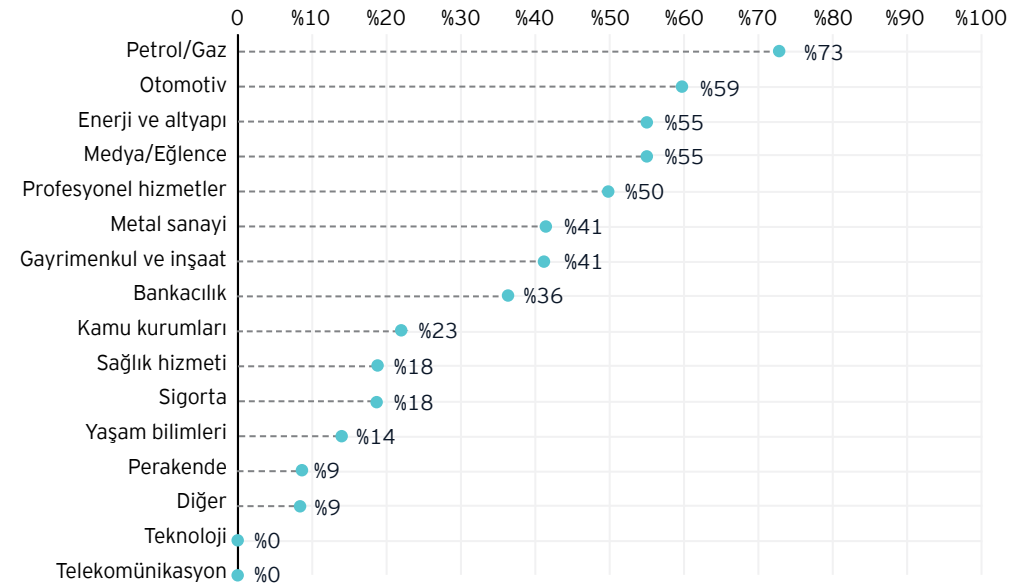
COVID-19 krizi ve beraberinde gelen belirsizlik ortamı neredeyse tüm sektörleri etkiledi. Bazı sektörler krizin kazananları olurken bazıları da büyük darbeler aldı. Teknoloji, perakende ve telekomünikasyon sektörleri yatırımcılar tarafından en olumlu etkilenen sektörler olarak değerlendirilirken, petrol ve gaz, otomotiv, enerji ve altyapı ile medya ve eğlence sektörleri ise en olumsuz etkilenenler olarak öne çıktı.

COVID-19'dan en olumlu etkilendiğini düşündüğünüz 5 sektör hangileridir?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

COVID-19'dan en olumsuz etkilendiğini düşündüğünüz 5 sektör hangileridir?

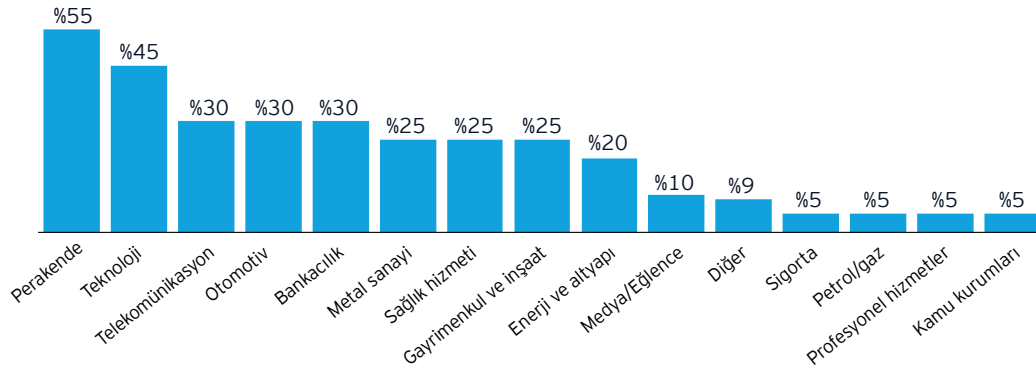


Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi



Krizin sektörler üzerindeki etkilerinin uzun dönemde de devam etmesi bekleniyor. Zira **yatırımcıların %50'si kriz döneminde pozitif etkilenen sektörlerin uzun vadede de pozitif eğilim göstereceğini** düşünüyor. En çok yatırım yapılan sektörler bakıldığında, perakende (%55) ve teknoloji (%45) sektörleri başı çekiyor. Çalışmanın derlendiği aylardaki otomotiv ve inşaat sektörlerine yönelik teşvik politikalarına rağmen, bu sektörler için olanaklı ikinci planda olduğu gözlemleniyor.

COVID-19 sırasında yoğunlukla hangi sektörler yatırım yaptınız?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Yatırım kararlarını etkileyen faktörler arasında şirketlerin nakit pozisyonları, karlılık oranları ve bilançoları gibi finansal unsurlar öne çıkıyor. Dijitalleşmenin hızla önem kazandığı bu dönemde, şirketlerin teknolojik gelişmelerine katılımcıların yalnızca %25'i, yenilikçi yapılarına ise yalnızca %15'i önem veriyor.

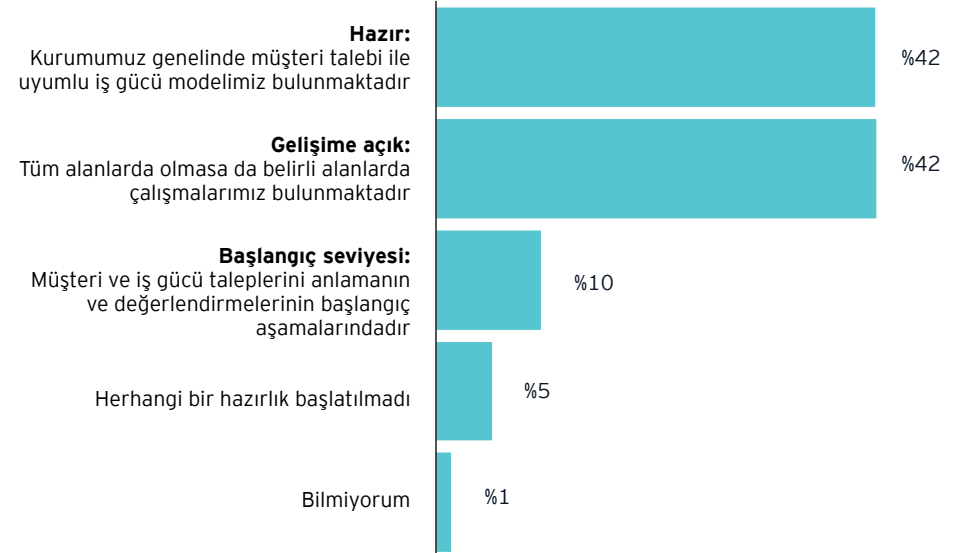
COVID-19 döneminde yatırım kararlarınızı esas olarak hangi etmenler doğrultusunda verdiniz?

Şirketin nakit pozisyonu	%65
Karlılık yapısı	%55
Bilanço tablosu	%50
Stratejik konumlanma	%50
Kar payı dağıtımı	%35
Günlük gelişmeler	%30
Teknolojik gelişmişlik	%25
Şirketin/ Yönetimin yenilikçiliği	%15

Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

COVID-19 krizinin sektörel etkilerinin talep üzerinde de büyük ölçüde hissedildiği görülüyor. Fiziksel mağaza alanlarının kapatılması, alışverişlerin çevrimiçi platformlara yönelmesi gibi birçok yeniliğin yaşandığı bu dönemde müşteri talep ve beklentilerinin farklılaştığı ve yeni ihtiyaçların oluştuğu söylenebilir. Bu çerçevede krizin yıkıcı etkileri, ikinci dalga veya hızlı alınan karantina uygulamalarına etkin yanıt verebilmek ve iş sürekliliğini sağlayabilmek adına çevik karar vermek, bu çevik kararları uygulamak ve bunu dinamik bir iş gücü planlama modeline yansıtmak gerekli bir nitelik olarak öne çıkıyor. Yapmış olduğumuz araştırmalara göre, çalışanların %42'si kurumlarının genel olarak iş gücü planlaması açısından değişen müşteri davranışları ve taleplerine uyum sağlamaya hazır olduğunu değerlendiriyor. Bu bağlamda organizasyon şemasının yeniden şekillendirilmesi, artan esneklik ve uzaktan erişime dayalı yeni roller ve süreçler geliştirilmesi, kurumların gündeminde olması gereken unsurlar olarak öne çıkıyor.

Kurumunuz iş gücü planlama açısından COVID-19'un sonrasında değişen müşteri davranışlarına ve taleplerine uyum sağlamaya ne kadar hazırız?

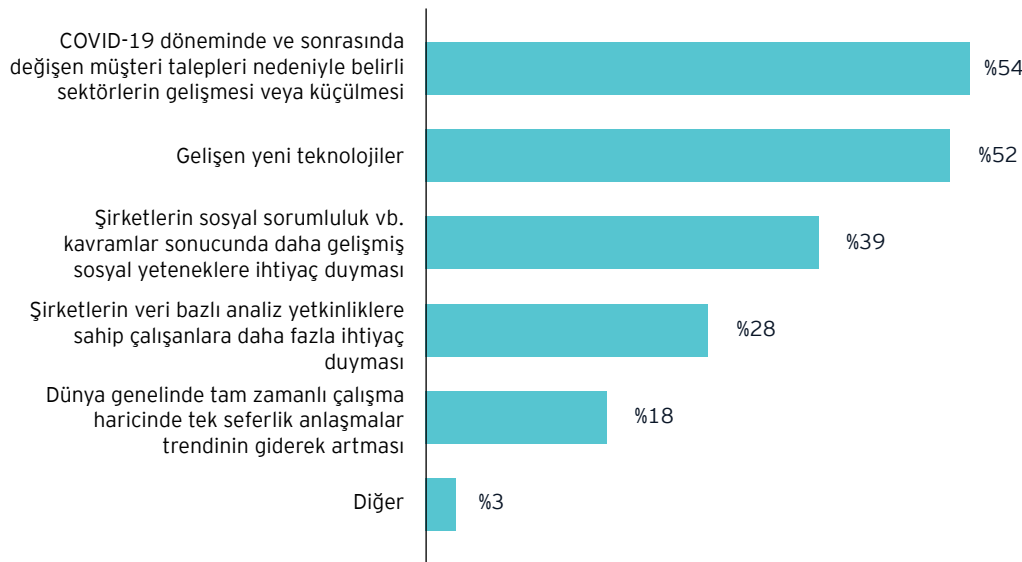


Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

COVID-19 krizinin yaratmış olduğu belirsizlik ortamının, çalışanların kurumlarına duydukları güven duygusunu da büyük ölçüde etkilediği anlaşılıyor. Bu **konuda çalışanların %43'ü kurumlarına duydukları güven duygusunun bu dönemde değiştiğini dile getiriyor**. Kriz dönemlerinde çalışanların güvenini ve işe bağlılıklarını korumak adına çalışan güvenliğinin sağlanması, kurum içi iletişimin artırılması ve çalışan destek programlarının yürütülmesi gibi çeşitli önlemler, krizin etkileriyle başa çıkmak için önem teşkil ediyor. Ayrıca uzaktan çalışma koşullarında çalışanları motive etmek ve onları bağlı tutmak, COVID-19 öncesinden farklı liderlik yetkinlikleri gerektiriyor.

COVID-19 pandemisi yatırımcılar, işverenler ve çalışanların planlarını baştan yazmalarına neden olmasının yanında öğrencilerin de gelecek planlarını büyük ölçüde etkiledi. Öğrencilerin %63'ü COVID-19 dönemi ve dijitalleşmedeki hızlanmanın kariyer planlamalarında değişikliğe sebebiyet verdiğini belirtiyor. Bunun başlıca nedenleri arasında COVID-19 döneminde ve sonrasında değişen müşteri talepleri nedeniyle belirli sektörlerin gelişmesi veya küçülmesi (%54) ve gelişen yeni teknolojiler (%52) yer alıyor.

Kariyer planlamanızın değişmesinde hangi unsurlar etkili olmuştur?



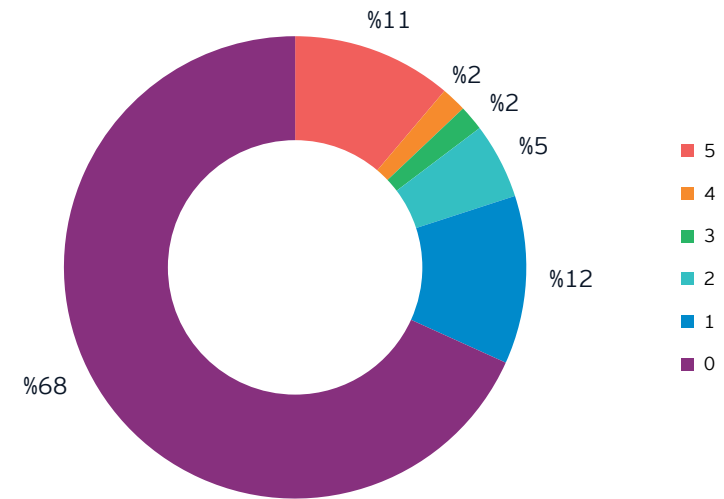
Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

COVID-19 sürecinin bazı sektörlere olumlu bazılarına da olumsuz etki etmesinin yanında tüm değer zinciri üzerinde uzun vadeli etki bırakacağını vurgulamak gerekir. Bu etkilerin çalışma dünyasında mevcut eğilimleri ivmelendirdiği kadar birçok yeniliğin de öncüsü olduğu görülüyor. Belirsizliklerin hâkim olduğu bu dönemde çalışanların güvenini ve bağlılığını korumak her zamankinden daha çok önem taşıyor. Genç nüfusun beklentilerini karşılamak, hızla değişen çalışma dünyasına uyum sağlamak adına kritik unsurlar arasında. Kriz döneminde iş gücünü dinamik bir şekilde planlayan, müşteri ihtiyaçlarını anlayan, hızlı karar alabilme yeteneğine sahip ve değişime açık kurumlar, krize etkin yanıt veren kurumlar olarak pozitif ayrışıyor.

II. Yeni normale adaptasyon

COVID-19 pandemisinin etkisini artırmasıyla uzaktan çalışma modeli, dünya çapında neredeyse her kurumun gündeminde girdi. Kriz öncesi çalışanların büyük bir çoğunluğu (%68) uzaktan çalışma uygulamasını hiç deneyimlemiyorken, kriz döneminde sokağa çıkma yasağı gibi çeşitli zorunlu kısıtlamalar ile birlikte birçok şirket haftanın 5 günü evden çalışmak zorunda kaldı.

COVID-19 döneminden önce haftada kaç gün uzaktan çalışmaktaydınız?



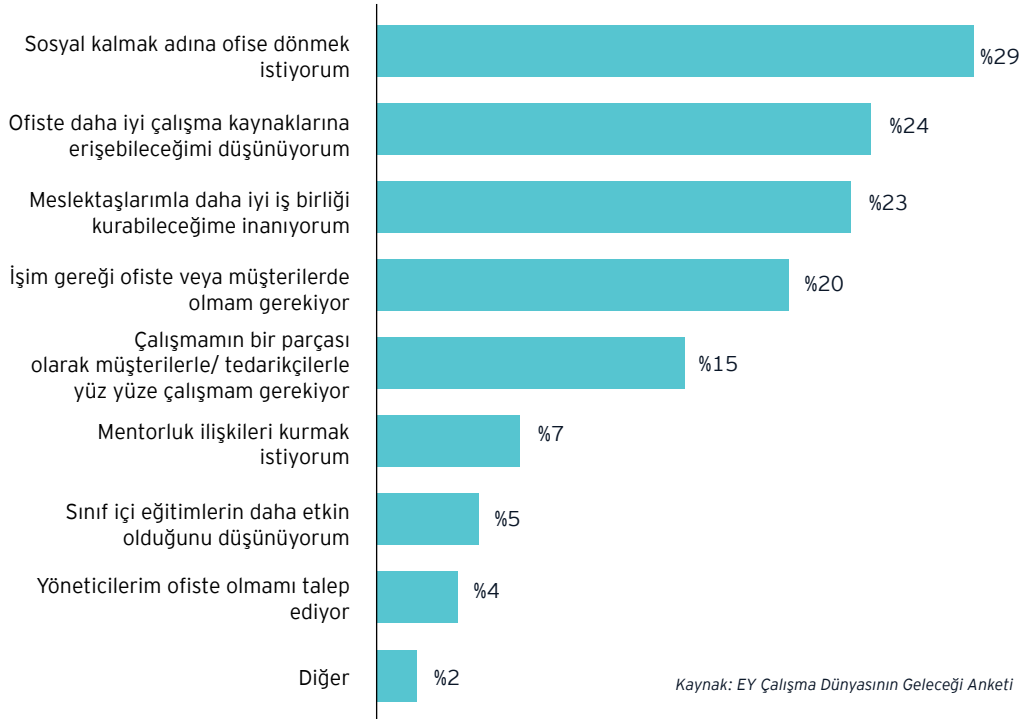
Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi



Uzaktan çalışma modelinin çalışma dünyasında hızla yaygınlaşması uzun vadede yenilikçi çalışma modellerinin temellerini oluşturan bir unsur oldu. Zira artık çalışanlar haftanın 5 günü 9-6 ofiste çalışma üzerine kurulu bir çalışma modeli yerine daha esnek koşullar arıyor. Bu bağlamda, çalışanlara COVID-19 dönemi sonrasında ofiste çalışmaya dönmek isteyip istemediklerini sorduğumuzda, %54'ü olumsuz yanıt veriyor. Yalnızca müdürler ve üst düzey yöneticiler tarafından verilen yanıtlara bakıldığında ise, katılımcıların %53'ünün krizden sonra ofiste çalışmayı tercih edeceğini belirtiyor. Yönetsel seviyeler arasındaki bu fikir ayrılığı bir yandan kuşaklar arası beklenti farkını ortaya koyarken diğer yandan da COVID-19 dönemi sonrası çalışma dünyasının geleceğine ilişkin belirsizliklerin bir göstergesi olarak karşımıza çıkıyor.

Buna karşın farklı ihtiyaçlardan dolayı ofise gitmeyi bir ihtiyaç olarak gören çalışanların ofiste çalışmayı istemelerinin temel sebepleri arasında sosyal kalmak (%29), ofiste daha iyi çalışma kaynaklarına erişim (%24) ve meslektaşlarla daha iyi iş birliği (%23) gibi unsurlar yer alıyor.

Lütfen ofislere geri döndüğünde neden ofiste olmak isteyeceğinizi belirtiniz.

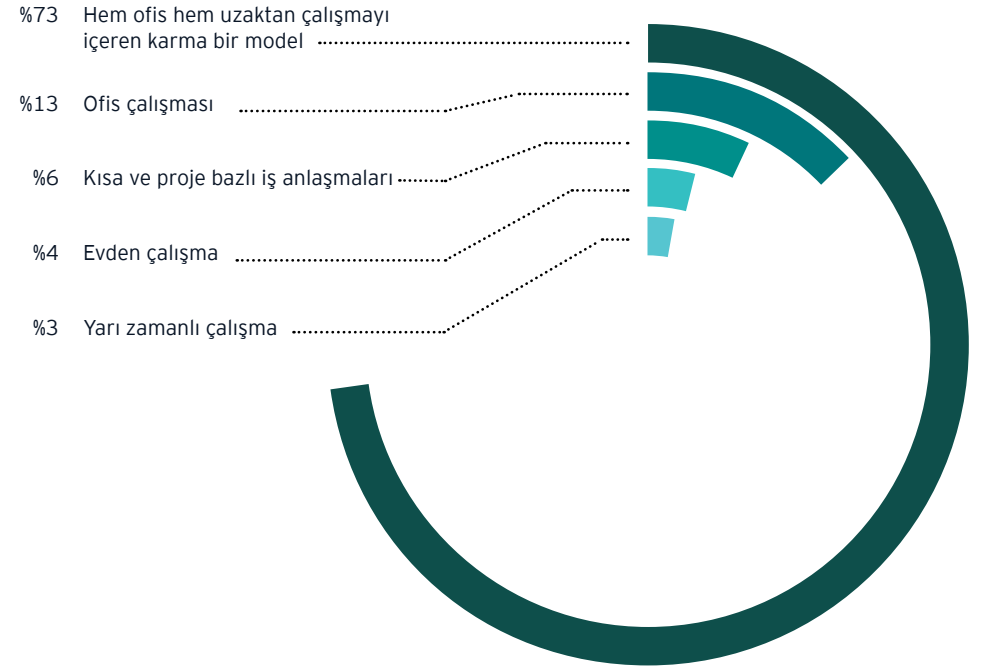


Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Bu durum da bize her ne kadar teknoloji, güvenlik ve verimlilik gibi unsurlar göz önüne alındığında uzaktan çalışma gerekli olsa da iş gücünü oluşturan insanların sosyal ihtiyaçlarının çalışma modelinde uzun vadeli değişiklikler için belirleyici olacağını gösteriyor.

Y ve Z kuşağından oluşan öğrenci katılımcıların iş hayatından temel beklentileri arasında da esnek çalışma modeli başta geliyor. Katılımcıların %73'ü, iş hayatına adım attıklarında hem ofis hem uzaktan çalışmayı içeren karma bir çalışma modeli tercih ettiklerini belirtiyor. Buna karşın yalnızca %4'lük bir kesim tamamen evden çalışmaya dayalı bir modelin kendileri için daha uygun olacağını altını çizerken, %13'lük bir kesim de yalnızca ofisten çalışmayı tercih ediyor. Çalışma koşullarında sert çizgilere karşı olan genç nüfusun beklentilerini karşılayabilmek adına kurumların geleneksel uygulamaları gözden geçirmeleri ve hibrit modelleri uygulayabilmek adına esneklik kazanmaları şart.

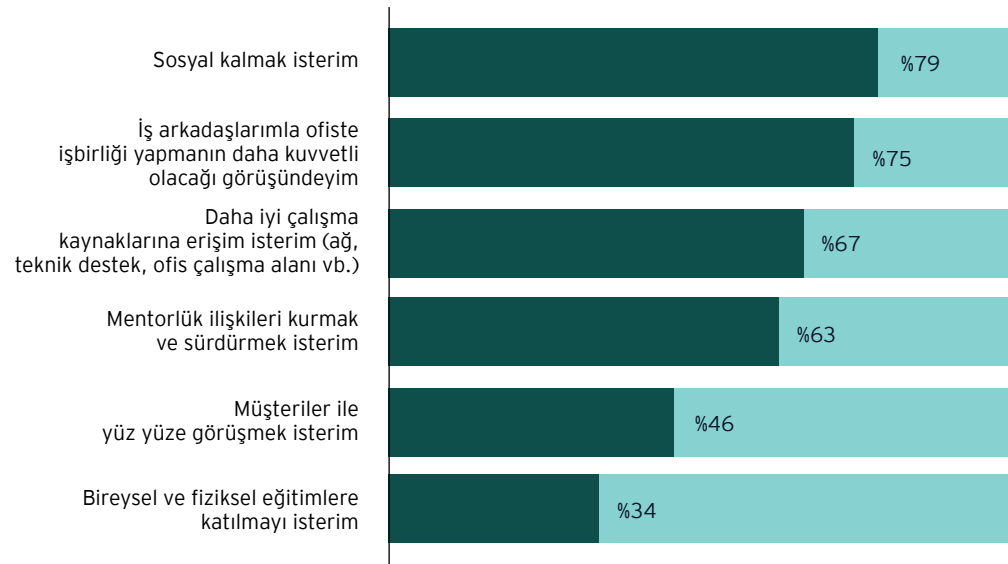
İş hayatına başladığınızda, farklı çalışma modelleri arasından hangisi sizin daha çok istediğiniz ve verimli olacağını düşündüğünüz model olur?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Buna paralel olarak, geleceğin çalışanları olan öğrencilere gelecekte tam zamanlı olarak iş hayatına atıldıklarında ofiste çalışmak isteyip istemediklerini sorduğumuzda, %81'i olumlu yanıt verdi. Bunun temel sebepleri arasında sosyal kalmak (%79), iş birliği yapmak (%75) ve çalışma kaynaklarına daha iyi erişim (%67) faktörleri yer alıyor.

Lütfen size ofiste çalışmayı makul kılan etkenleri seçiniz



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Çalışan nüfus ile bu konuda fikir ortaklığı olması, uzun vadede tamamen uzaktan çalışma üzerine kurulu bir modelin sürdürülebilirliği hakkında soru işaretleri yaratıyor. Görünen o ki ofis ortamındaki sosyal etkileşimler, iletişim, iş birliği gibi unsurlar çalışanlar için bir tercihten çok ihtiyaç.

Normalleşme süreciyle birlikte kurumlar, çalışanlarının ofise geri dönüş sürecini değerlendirmeye başladı. Bir yandan ofise geri dönüş operasyonel sürdürülebilirliği sağlamak adına gerekli bir unsur olarak öne çıkarken, diğer yandan uzaktan çalışma üzerine kurulu modellerin hızla yaygınlaşması beraberinde yeni alışkanlıklar ve uygulamalar getirdi.

Ofise geri dönüş sürecinin arkasındaki ana fikir, fiziksel operasyonların sürdürülebilirliğini sağlarken çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı sunulmasına dayanıyor. Bu çerçevede, çalışanlara iş yeri sağlığı ve güvenliği konusunda ne kadar endişeli olduklarını sorduğumuzda, %22'si "oldukça" endişeli olduğunu belirtiyor. Müdürler ve üst düzey yöneticilerde ise bu rakam yalnızca %11. Bu sonuçlar organizasyonel seviyeler arasındaki kuruma duyulan güven farkının bir göstergesi olarak öne çıkıyor. Kurumların, çalışanların güvenini kazanmak ve mevcut duruma yönelik endişelerini en aza indirmek için çeşitli sağlık önlemleri almaları kritik önem taşıyor. Çalışanlara göre kurumlar tarafından alınması gereken önlemler arasında en başta bulaşma riskini azaltmak adına ekipleri bölmek ve kademeli vardiya sisteminin uygulanması, risk seviyesine göre ofis temizliği prosedürlerinin gözden geçirilmesi ve ofise girmeden önce sağlık durumu sorgulaması veya ateş ölçümü gibi önleyici prosedürler yer alıyor.

Kurumunuz COVID-19 kapsamında hangi önlemleri almış bulunmaktadır/kurumunuzun işe geri dönüşte güvenliğinizi sağlamak için ne yapmasını istersiniz?

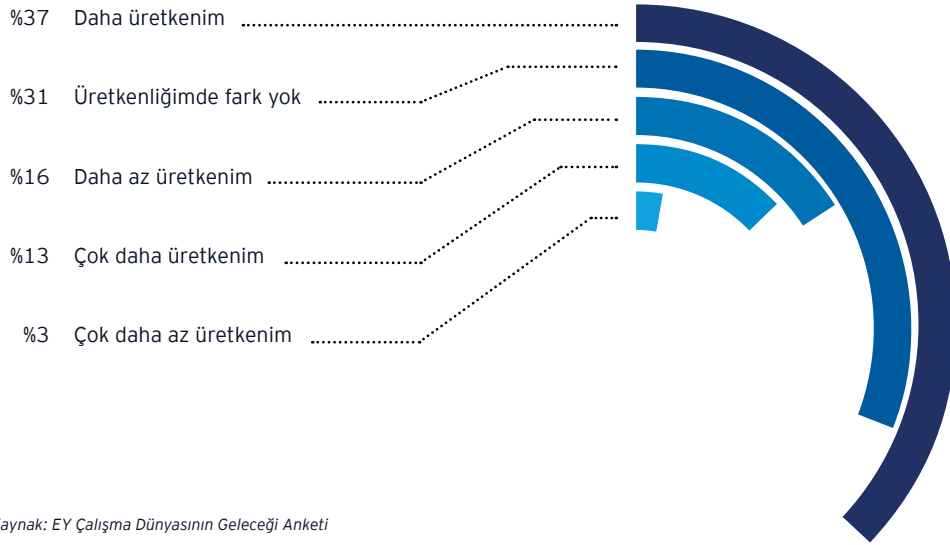


Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi



Çalışanların yarısı uzaktan çalışma döneminde, COVID-19 öncesi döneme kıyasla üretkenliklerinin arttığını belirtiyor. Bu rakam, müdür ve üst düzey yöneticiler için %60'a kadar çıkıyor.

Uzaktan çalışma döneminde, COVID-19 öncesi dönem ile karşılaştırdığınızda üretkenliğiniz nasıl değişiklik gösterdi?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Buna karşın, uzaktan çalışmanın getirdiği bazı zorluklar olduğu da araştırmalar sonucu ortaya çıkıyor. Bunların başında evde çalışılan sürede artan yalnızlık duygusu ve insan ilişkilerinin zayıfladığı düşüncesi geliyor (%41). Bu modelin bir diğer zorluğu ise evdeki alan yetersizliği nedeniyle iş ve özel alan arasında farklılık bulunmaması (%41). Katılımcıların %37'si ise uzaktan çalışmanın herhangi bir zorluk teşkil ettiğini düşünmüyor. Bu düşünce, özellikle Y kuşağına ait katılımcılarda daha baskın (%40).

Uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklar nelerdir?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

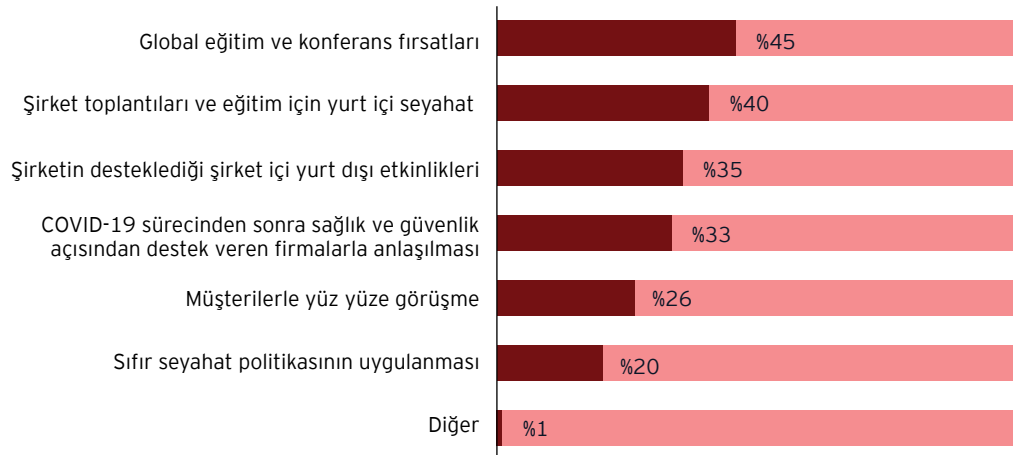
COVID-19 etkisiyle birlikte kurumların yeni normale adaptasyon döneminde ofislere dönüşe geçmişken geleneksel çalışma yöntemlerinden sıyrılmak zorunda kaldığını görüyoruz. COVID-19 öncesi çalışma düzeninin izlerini taşıyan bu sürecin birçok yeniliği de beraberinde getirdiği söylenebilir. Zira uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasıyla beraber uzun vadede tam zamanlı olarak ofiste çalışma konusu soru işaretleri yaratıyor. Özellikle genç nesilde artan esneklik arayışı, kurumları çalışanlarına ofisten ve uzaktan çalışmayı kapsayan karma çalışma modelleri sunmaya teşvik ediyor. Ayrıca, bu modellerin uzun vadeli olarak uygulanabilmesi için bu çalışma modellerine uygun destekleyici unsurların da (ödüllendirme, yan haklar, teknoloji vb.) şirketler tarafından sağlanması bekleniyor.

III. Çalışma dünyasının geleceği

Geçmiş krizlerde de olduğu gibi COVID-19 krizinin kısa vadede yıkıcı etkileri, uzun vadede köklü değişikliklerin temellerini oluşturuyor. Bu değişikliklerle doğrudan bağlantılı olan çalışma dünyasında da yeni normalin izlerini hissetmeye başladık. Kurumlar çalışma dünyasının geleceğine uyum sağlamaya yönelik aksiyonlar alırken dönüşüm yolculuklarına da ilk adımları attılar.

Küresel boyutta hareketliliğin büyük ölçüde etkilendiği bu kriz döneminde, alışık olmadığımız şekillerde çalışmak durumunda kaldık ve yeni normalde bu şekilde çalışmaya devam ediyoruz (Ağustos 2020). Kısmi veya tamamen uygulanan sokağa çıkma yasağı kısıtlamalarıyla evlerimizi ofise dönüştürmek zorunda kalırken diğer yandan da hayatımızın bir parçası olan iş seyahatlerine hızlı bir nokta koyduk. Bu süreçte fiziki toplantılarımızı ve görüşmelerimizi çevrimiçi platformlara taşıdık. Geleneksel çalışma yöntemlerinin ve ofis toplantılarının yerini video konferans ve bulut özellikli dosya paylaşım modelleri gibi teknolojiler aldı. Günümüzde yurt içi ve yurt dışı seyahat yasakları kaldırıldıkça, eski etkileşim şekillerine dönülüp dönülmeyeceği kurumlar için henüz hâlâ tartışma konusu. Bu bağlamda çalışanların yarısından fazlası (%55) COVID-19 sonrasında kısıtlı derecede iş amaçlı seyahat yapmak istediğini belirtiyor. COVID-19 öncesi dönemde çalışanların %18'i "genelde" iş seyahati yaptığını belirten, kriz sonrasında bu sıklıkta seyahat etmek isteyen kişiler yalnızca %3'lük bir kesim. Olası iş seyahatlerinin sebeplerine ilişkin olarak çalışanların çoğunluğu, etkinlik ve eğitim gibi nedenlerden dolayı seyahat etmek istediğini belirtiyor. Yalnızca çalışanların %20'si kurumlarının sıfır seyahat politikası izlemesi gerektiği düşünüyor.

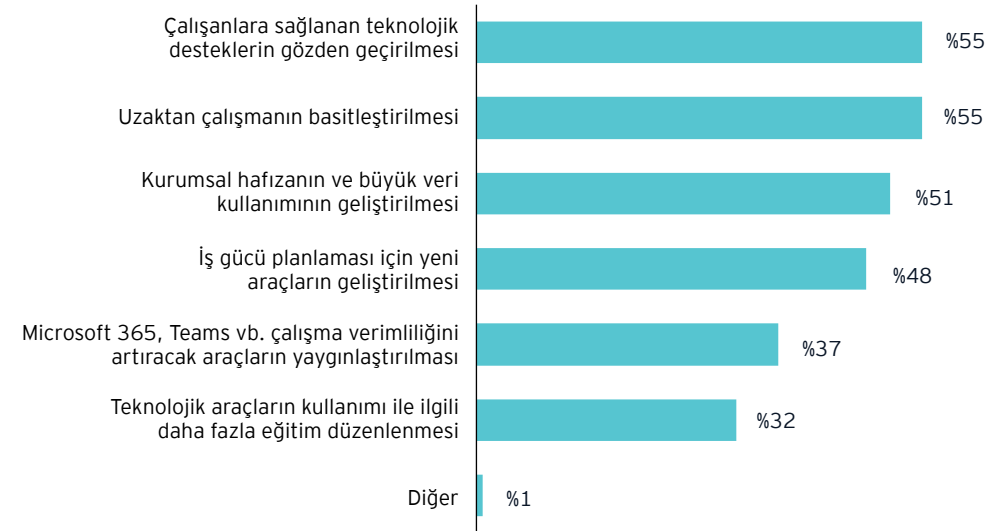
Kurumunuzun hangi durumlarda iş seyahati ve ilgili süreçlere izin vermesini isterdiniz?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

COVID-19 krizi, çalışma dünyasında süregelen eğilimleri ivmelendirdi demiştik. Bunlardan biri, kuşkusuz dijital dönüşüm tarafında oldu. Kriz döneminde çeşitli sebeplerden dolayı yaşanan aksaklıklar, günlük etkileşimlerde olduğu gibi mevcut iş süreçlerinde de teknolojinin ne derece önemli olduğunun altını çizdi. Teknoloji yalnızca krizin kısa vadede etkileri ile başa çıkmak için değil, uzun vadede yeni normale uyum sağlamak için gerekli bir faktör olarak öne çıktı. Müdür ve üst düzey yöneticilerin %61'i gelecekte kurumlarının mevcut dijital araçlarını ve teknolojisini geliştirmek için orta seviyede değişikliğe ihtiyacı olduğunu düşünüyor. Olası değişiklikler arasında, çalışanların %55'i COVID-19 sonrasında kurumlarının uzaktan çalışmayı basitleştirmeye yönelik aksiyonlar almasını isterken, %48'lik bir kesim, iş gücü planlaması için yeni araçların geliştirilmesi talep ediyor.

Kullandığınız teknolojilerde COVID-19 sonrası yaklaşımın bir parçası olarak kurumunuzun aşağıdaki aksiyonlardan hangilerini değerlendirmesini isterdiniz?



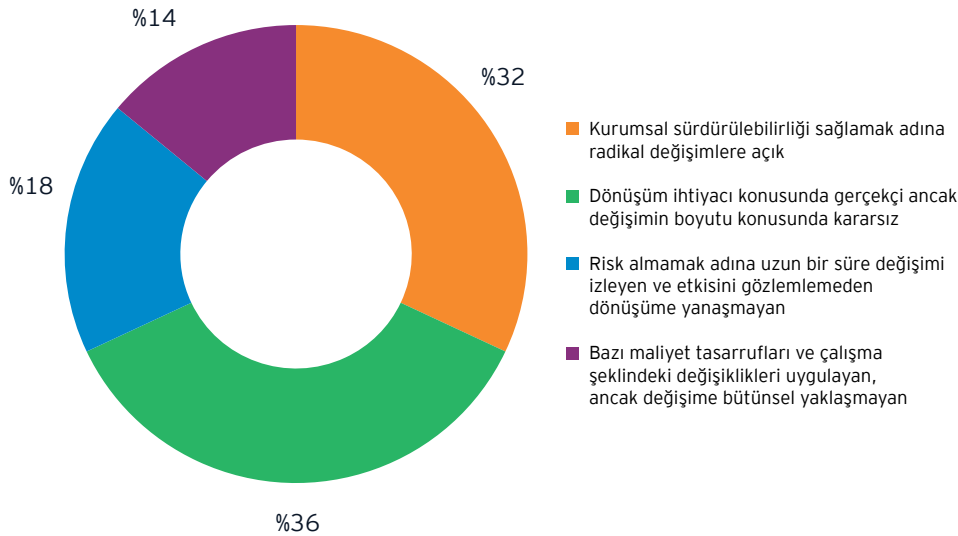
Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi



İşverenler tarafında ise %59'luk bir kesim, çalışanların mevcut durumda kullanmakta olduğu teknolojilerde ve araçlarda bir değişiklik yapmayı düşünmüyor. Teknolojik altyapıya ilişkin bu fikir ayrılığı gelecekte dijital dönüşümün boyutu hakkında soru işaretleri yaratıyor.

Yeni normale geçiş süreci ve sonrasında uzun vadeli dönüşüm stratejileri, son zamanlarda kurumların gündemini oldukça meşgul eden bir konu haline geldi. Birçok yeniliği barındıran bu iteratif süreç, işverenler tarafından farklı yollarda ele alınıyor. Çoğunluğu kurumlarının dönüşüme açık olduğunu belirtmesine karşın, %14'lük bir kısım köklü değişimlere karşı, %18'lik bir kısım ise bu konuda henüz kararsız olduğunu dile getiriyor.

Kurumunuzun COVID-19 sonrası 'yeni normal'e dönüşünü nasıl değerlendirirsiniz?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Gelişen teknolojiler ve çalışma dünyasının her geçen gün daha da içine giren dijital dönüşüm, çalışanlar için yeni yetkinlik ihtiyacını de beraberinde getirdi. Çalışanların %59'u uzaktan çalışma ve çevrimiçi toplantı becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin yürütülmesini isterken, %58'lik bir kesim çevrimiçi eğitim ve gelişim platformlarının yaygınlaştırılmasını talep ediyor. Y kuşağına ait çalışanların %25'i gelecek öğrenme ve yetenek gelişimi planlamalarını büyük ölçüde, %49'u da orta derecede değiştirdiğinin altını çiziyor.

Kurumunuzun öğrenme ve yetenek gelişimi politikalarını iyileştirmek için COVID-19 sonrası hangi aksiyonları aldığını görmek istersiniz?

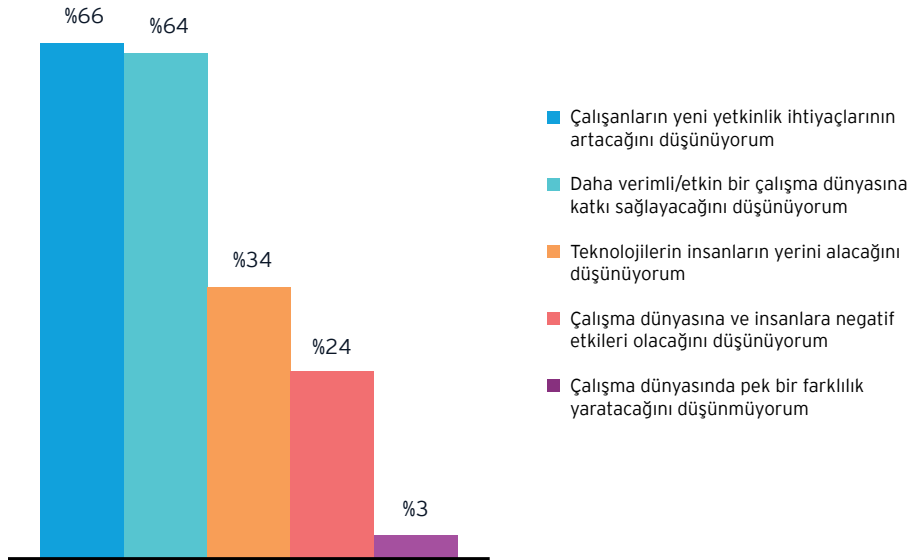


Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Çalışma dünyasının gelecek oyuncularını oluşturan öğrencilerin %64'ü, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin daha verimli ve etkin bir çalışma dünyasına katkı sağlayacağı düşüncesindedir.

Yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi akıllı teknolojilerin çalışanların tamamen yerini alması pek olası gözükmez de çalışma şekillerinde değişikliklere yol açacağı kesin. Zira öğrencilerin %66'sı dijitalleşme ile birlikte çalışanların yeni yetkinlik ihtiyacının artacağını düşünüyor.

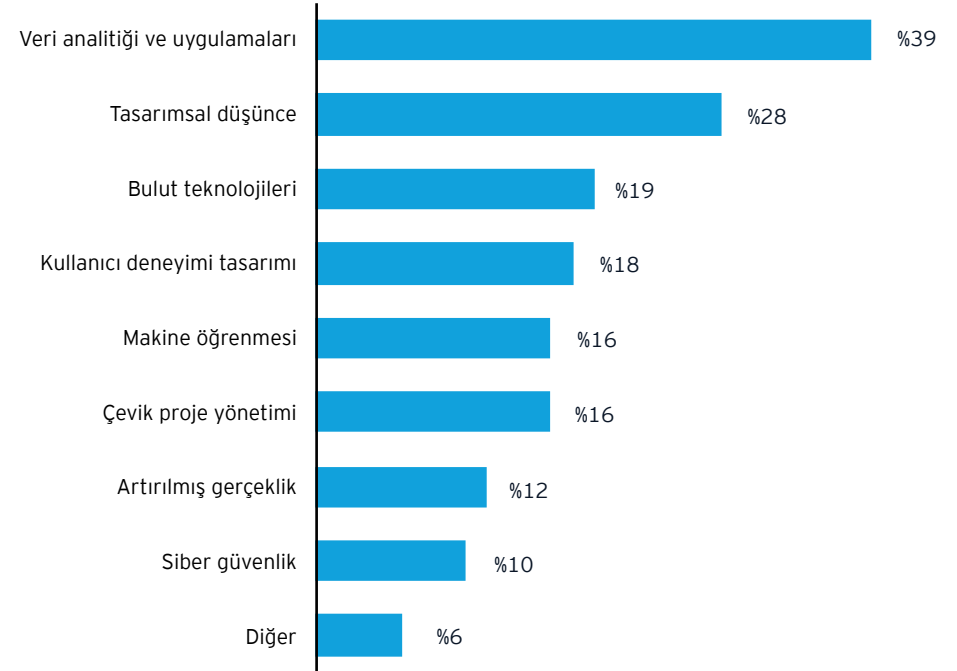
Dijitalleşme ve diğer teknolojik gelişmelerin iş dünyasına ne gibi faydalar sağlayabileceğini düşünüyorsunuz?



Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi

Bu bağlamda, öğrencilerin geleceğe yatırım yapmak adına edinmek istedikleri yetkinliklerin en başında veri analitiği ve uygulamaları (%39), tasarım odaklı düşünme (%28) ve bulut teknolojileri (%19) gibi dijital yetkinlikler yer alıyor.

Gelecekte hangi yetkinlikleri kazanmayı hedefliyorsunuz? (Öğrenciler)



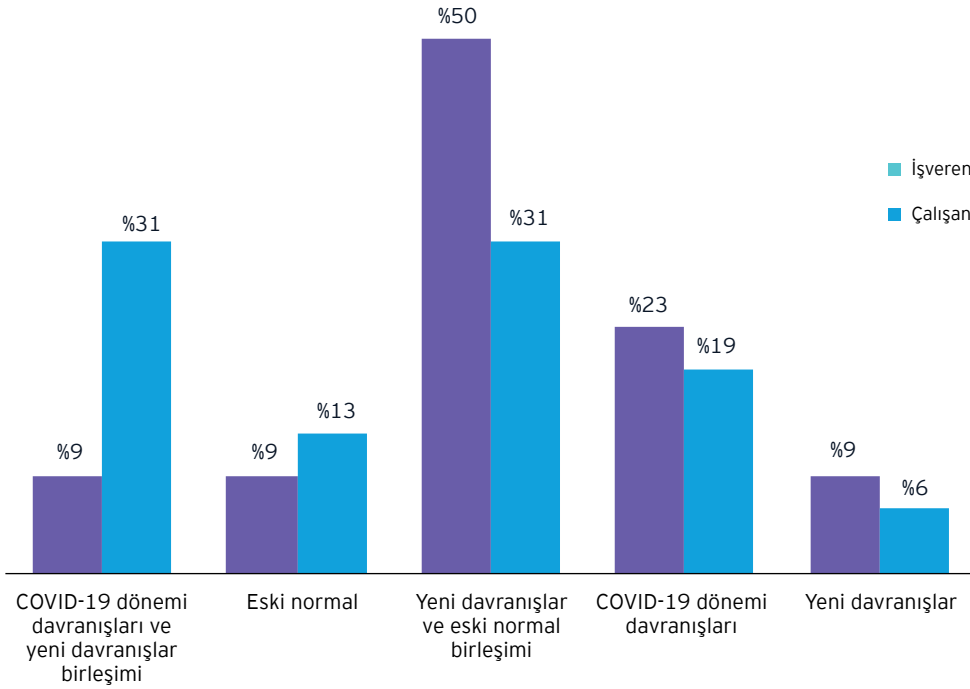
Kaynak: EY Çalışma Dünyasının Geleceği Anketi



Tüm bu değişimlerin yanı sıra, ortaya çıkan yeni çalışma modelleri ve uygulamaların uzun vadede eski alışkanlıkların yerini alacağı konusunda belirsizlikler hâkim. İşverenlerin yarısı COVID-19 dönemi sona erdikten sonra, eski çalışma modelinin kısmen korunduğu ve yeni davranışlarla desteklendiği yeni bir çalışma modeli tasarlanacağına inanıyor. Çalışanlar tarafında ise bir fikir ayrılığı hâkim. Zira çalışanların %31'i işverenler gibi uzun vadede yeni davranışlar ve eski normal birleşimi üzerine kurulu bir çalışma modeli hayal ederken, yine %31'i COVID-19 dönemindeki çalışma biçimleri ile tasarlanacak yeni çalışma modelinin birleşimini içeren bir model oluşturulması gerektiği düşüncesinde.

COVID-19 pandemisi, neden olduğu birçok yenilik ile uzun vadede çalışma şekillerimizi hatırı sayılır düzeyde değiştireceğe benziyor. Uzun vadeli uygulanabilecek dönüşümün boyutu ve derinliği konusunda jenerasyon, sektör ve seviye bazlı fikir ayrılıkları olmasına karşın, kurumların bir dönüşüm yolculuğuna gireceğinde mutabık olduğu görülüyor. Uzun vadede teknolojinin hâkim olduğu yeni bir çalışma dünyası bizleri bekliyor. Bu bağlamda, iş sürekliliği sağlamak ve yeni normale adapte olmak adına kurumların bazı aksiyonlar almaları bir tercihten öte artık bir zorunluluk.

Çalışanlar ve yöneticiler, COVID-19 ortamında çalışmak için davranışlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmek durumunda kalmıştır. Sizce bu değişimler uzun vadede ne kadar uygulanabilir olacak?



Ne yapılmalı?

COVID-19 krizi ile birlikte hayatımıza giren yenilikleri ve dönüşüm gündemini yukarıda inceleme fırsatı bulduk. Peki, geçmiş krizleri göz önünde bulundurarak, piyasa koşulları ve teknolojik gelişim çerçevesinde hangi aksiyonları almalıyız?

1

Dinamik iş gücü yönetimi:

- ▶ Esnek çalışma kültürünün benimsenmesi; çalışanlara esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma olanağı gibi yan haklar tanınması
- ▶ Takım çalışması, iş birliği ve iletişim ilkeleri üzerine kurulu çevik yönetim felsefesine uygun iş gücü yönetiminin sağlanması
- ▶ Gelecek krizlerin etkilerini en aza indirmek için analitik araçlarla desteklenen iş gücü ve üretim planlama modellerinin geliştirilmesi
- ▶ Arz ve talep tahminlemesi için dinamik senaryoların ve krizlerin planlanması

2

Yeni nesil liderlik ve yetenek yönetimi:

- ▶ Çalışanların teknolojik kabiliyetlerinin ve yeni nesil çalışma modelinin gerekliliği olan yetkinliklerin geliştirilmesi
- ▶ E-egitim altyapısına ve gelişmiş eğitim yönetim sistemlerine yatırım yapılması
- ▶ Nesiller arası beklenti farklarını dikkate alan, kapsayıcı kültür ve liderlik motiflerinin oluşturulması
- ▶ Yeni normal ve sonrasında yeni çalışma modelinde çalışan bağlılığının korunması ve iyileştirilmesi adına liderlerin geliştirilmesi
- ▶ İşe alımdan, elde tutmaya kadar tüm yetenek yönetimi süreçlerinin dijital ortama uygun gözden geçirilmesi
- ▶ Oluşabilecek yeni kriz dalgalarında etkin yanıt verebilmek için karar süreçleri analitik ve raporlama araçlarıyla desteklenmeli ve veri odaklı düşünme kültürü tüm organizasyona yayılmalı

3

Çevik organizasyon modeli:

- ▶ Organizasyon şemasının yeniden şekillendirilmesi, artan esneklik ve uzaktan erişime dayalı yeni roller ve süreçler geliştirilmesi
- ▶ Çalışanı merkezde tutan, değer odaklı, birleştirici ve çalışanları heyecanlandıracak bir amaca yönelen bir yönetim modelinin oluşturulması
- ▶ Çevik yönetim felsefesine uygun yeni performans yönetimi sisteminin kurgulanması ve buna uygun ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi
- ▶ Çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar arasında ağ etkisi yaratacak etkileşimi sağlamak adına yeni kanallar ve operasyon modelleri geliştirilmesi. Bu operasyon modellerinin fiziksel etkileşimden çok çevrimiçi etkileşim ağırlıklı olacak şekilde desteklenmesi
- ▶ Çalışanların, müşterilerin ve tedarikçilerin düşüncelerini dikkate alan bir organizasyon modeli oluşturulması. Geri bildirim mekanizmasını sürekli olarak açık tutarak bu doğrultuda iyileştirmeler yapılması
- ▶ İnsan kaynakları, müşteri yönetimi ve üretim sistemlerindeki verilerin planlama sürecinde entegre bir şekilde değerlendirilmesi. Bu süreçteki her bir soruna karşı hızlı yanıt verebilmek için gerekli teknolojik ve organizasyonel yapıların kurulması

4

Yeni normalde çalışma modelinin desteklenmesi:

- ▶ Ofis düzeninin, havalandırmaların ve tüm fiziki çalışan deneyiminin yeniden değerlendirilmesi, gerekli görüldüğü takdirde mevcut alanların yeniden yapılandırılması
- ▶ Ofis alanlarında çalışan sayısını azaltmaya yönelik önlemler alınması ve mesafelerin genişletilmesi
- ▶ Mevcut sağlık ve hijyen önlemlerinin artırılması ve çalışanların bu yönde bilinçlendirilmesi
- ▶ Dijital dönüşüm kapsamında gelişmiş dijital araçların kullanımı, veri analitiği ve yapay zekâ uygulamalarının değerlendirilmesi
- ▶ Dijital dönüşüm ve otomasyonun değer zinciri boyunca değerlendirilmesi ve uygulanması
- ▶ Siber güvenlik önlemlerinin genişletilmesi ve çalışanların bu yönde bilinçlendirilmesi
- ▶ Risklerin görünürlüğünü artırmak için teknolojilerden yararlanılması ve risk yönetimi ve erken uyarı sistemlerini geliştirmek
- ▶ Yeni normal ve sonrasında yeni çalışma modelini desteklemek ve çalışanlara gerekli ortamı sağlayabilmek adına masa, sandalye, monitör vb. yan hakların değerlendirilmesi
- ▶ Yeni normal ve sonrasında yeni çalışma modelini destekleyecek modüler prim sistemlerinin geliştirilmesi

Kaynakça

- ▶ Uygur, E. The Global Crisis and the Turkish Economy, TWN Global Economy Series.
- ▶ World Bank Report.2013.
- ▶ Altaslı, Y. Işık, M. Türkiye'de Yaşanan Ekonomik Krizlerin İstihdam Üzerine Etkileri (1980-2013)
- ▶ Willard W. Cochrane. Farm Prices, Myth and Reality 1958. p. 15; League of Nations, World Economic Survey 1932-33 p. 43.
- ▶ TEZEL, Y. S. (1994). Cumhuriyet Döneminin İktisat Tarihi 1923-1950 . İstanbul.; Tarih Vakfı Yurt.
- ▶ <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/518743>
- ▶ <http://akat.bilgi.edu.tr/pdf/makro07-9.pdf>
- ▶ Mankiw Macroeconomics (2002)
- ▶ Goldin, C, (2006). The Quiet Revolution that transformed women's employment, education, and family
- ▶ <https://www.forbes.com/sites/jamesberman/2020/01/09/two-decades-later-a-nasdaq-bubble/#21cf63b3390c>
- ▶ Kahn, D., The Codebreakers: The Story of Secret Writing, Scribner, 1996.
- ▶ Menezes, A.J., Oorschot, P.C. ve Vanston, S.A., Handbook of Applied Cryptography, CRC, NY, 1997.
- ▶ <https://services.tubitak.gov.tr/edergi/user/yaziForm1.pdf?cilt=42&sayi=638&sayfa=28&yaziid=28093>
- ▶ Uluyol, O. (2019). 1980-2000 Döneminde Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi, Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi.
- ▶ Cicioğlu, 1985:139-140. Türkiye Cumhuriyeti'nde İlk ve Ortaöğretim (Tarihi Gelişimi), 2. Baskı, AÜ Basımevi, Ankara.
- ▶ <http://www.itu.edu.tr/itu-hakkinda/genel/tarihce#:~:text=1934%20%2D%20Makine%2C%20Elektrik%20Fak%C3%BCitesi%20kuruldu,ve%20Elektrik%20Elektronik%20Fak%C3%BCiteleri%20kuruldu.>
- ▶ http://www.emo.org.tr/ekler/5029b2583d485fa_ek.pdf?dergi=1109
- ▶ <https://www.slideshare.net/DavideNardone/internet-of-things-research-directions-70555120>
- ▶ Uçkaç, A. Türkiye'de Neoliberal Ekonomi Politikaları ve Sosyo-Ekonomik Yansımaları.
- ▶ Öztürk, S., Saygın, S. (2017). 1973 Petrol Krizinin Ekonomiye Etkileri ve Stagflasyon Olgusu. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (12), 1-12
- ▶ Mohan Bursalı, Y , Bayrak Kök, S. (2018). İnsan kaynaklarında değişimin yeni yönelimi: kariyer yönetimi. Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi , 5(3), 46-67 .
- ▶ Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Derg, Cilt:8 Sayı: 3 Sonbahar 2015
- ▶ http://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e6jpd10591tg915tg11tt1kav8.pdf
- ▶ <https://www.investopedia.com/terms/d/dotcom-bubble.asp>
- ▶ <https://ideas.ted.com/an-eye-opening-look-at-the-dot-com-bubble-of-2000-and-how-it-shapes-our-lives-today/>
- ▶ <https://sgb.ktb.gov.tr/TR-15252/turkiyede-internet-kullanimi-yuzde-1750-artti.html>
- ▶ Devlet İstatistik Enstitüsü, 2001
- ▶ ÜNAL, Ali ve KAYA, Hüseyin (2009). Küresel Kriz ve Türkiye http://www.ekopolitik.org/images/cust_files/090317164507.pdf (15.03.2010).
- ▶ TÜİK
- ▶ [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_work_is_changing/\\$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_future_of_work_is_changing/$FILE/ey-the-future-of-work-is-changing-will-your-workforce-be-ready.pdf)
- ▶ <http://www.oecd.org/future-of-work/reports-and-data/data-infographics.htm>
- ▶ https://www.ey.com/en_tr/workforce/how-do-you-ensure-you-are-automating-intelligently
- ▶ https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_au/topics/covid-19-response/ey-workforce-and-mobility-guide.pdf
- ▶ https://www.ey.com/en_ca/digital/why-covid-19-makes-your-digital-transformation-program-more-critical-now
- ▶ EY-Physical Return to Work Reimagined
- ▶ https://www.ey.com/en_gl/workforce/work-reimagined-a-two-gearred-approach-to-reopening-and-transform
- ▶ https://www.ey.com/en_us/covid-19/responding-to-covid-19-how-to-put-humans-at-the-center-of-the-p
- ▶ https://www.ey.com/en_be/covid-19/why-remote-working-will-be-the-new-normal-even-after-covid-19
- ▶ https://www.ey.com/en_ca/digital/why-covid-19-makes-your-digital-transformation-program-more-critical-now
- ▶ EY - COVID-19 Strategic Talk Track - Retail sector
- ▶ https://www.ey.com/en_gl/workforce/as-digital-adoption-accelerates-will-you-do-less-or-be-more
- ▶ https://www.ey.com/en_ca/consulting/how-to-build-a-supply-chain-thats-resilient-to-global-disruption
- ▶ https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-to-leverage-technology-transformation-opportunities-post-covid-19
- ▶ EY - COVID-19 industry market overviews
- ▶ [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_generations_study/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- ▶ [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/\\$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook/$FILE/ey-transforming-talent-the-banker-of-the-future-global-banking-outlook.pdf)
- ▶ EY - Can we emerge from an uncertain new normal to embrace a resilient next normal?
- ▶ https://www.ey.com/en_in/covid-19/ecommerce-during-covid-19-preparing-for-now-next-and-beyond
- ▶ EY - Are you reframing your future or is the future reframing you?

Bilgi için:



Gökhan GümüŖlü
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı
Tel +90 212 315 30 00
gokhan.gumuslu@tr.ey.com



İmge Aral
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Kıdemli Müdür
Tel +90 212 315 30 00
imge.aral@tr.ey.com



Murat Kocaveliođlu
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Müdür
Tel +90 212 315 30 00
murat.kocavelioglu@tr.ey.com



Lara Kubin
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Danışman
Tel +90 212 315 30 00
lara.kubin@tr.ey.com



Beyza Şahbaz
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Kıdemli Danışman
Tel +90 212 315 30 00
beyza.sahbaz@tr.ey.com



Yiđit Durmaz
EY Türkiye
Danışmanlık Hizmetleri
Danışman
Tel +90 212 315 30 00
yigit.durmaz@tr.ey.com

EY Hakkında

EY bağımsız denetim, vergi, strateji, kurumsal finansman ve danışmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. Anlayışımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu şekilde çalışanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluşturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'in kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2020 EY Türkiye.

Tüm Hakları Saklıdır.

ey.com/tr

vergidegundem.com

facebook.com/ErnstYoungTurkiye

instagram.com/eyturkiye

twitter.com/EY_Turkiye