

# COVID-19 ve Salgın Yönetimi

Şirket Yönetimine Etkileri ve Liderler  
için Olası Aksiyon Önerileri

*2 Nisan 2020*



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



Building a better  
working world

# İçerik

1

Mevcut Durumun Kurumlara Etkisi ve Temel Çıkarımlar

2

Kriz Zamanında Yönetim

3

Liderler için Alınması Gereken 10 Aksiyon

# 1.

1

Mevcut Durumun Kurumlara Etkisi ve Temel Çıkarımlar

2

Kriz Zamanında Yönetim

3

Liderler için Alınması Gereken 10 Aksiyon

# Sektörel, kurumsal ve bireysel olarak krize sistematik ve çevik yaklaşmak salgın risklerine karşı etkin aksiyon almada kritik önem taşıyor

## Mevcut Durum

- ▶ Şirketler çalışanlarını korumak için hem sağlık destekleri hem de çalışma şekline dair yeni yaklaşımlar üretiyor.
- ▶ Mevcut durumda çokuluslu ve yerel birçok işletme, seyahat kısıtlamaları, zorunlu sosyal uzaklaşma ve etkilenen bölgelerdeki tesislerin veya faaliyetlerin askıya alınması gibi önlemleri almış durumda.
- ▶ Dünyanın dört bir yanındaki hükümetler durumu yakından izlemeye devam ediyor ve bir yandan nakit problemi yaşayan sektörlerle destek verirken bir yandan iş gücü piyasasını düzenleyici önlemler alıyor.
- ▶ Uzaktan çalışmanın hemen her ülkede ve sektörde bir konu haline geldiği bu durumda teknolojik alt yapılar gözden geçiriliyor.
- ▶ Uzaktan çalışma ve mevcut salgının karantina altındaki çalışanların psikolojisi ve performansı üzerine etkisi gözlemleniyor.
- ▶ İş sürekliliği ve kriz yönetimi için çeşitli planları olan şirketler bu planlarının yetersizliğini görüyor.



## Risk / Tehditler

- ▶ Salgının kısa ve uzun vadeli insan sağlığı üzerindeki etkisi hala keşfedilme aşamasında; ilaç ve aşı çalışmalarına dair bölgesel olumlu haberler gelmesine karşın küresel çapta yaygın bir çözüm kısa vadede olası görünmüyor.
- ▶ Sokağa çıkma yasağı, karantina durumu ve salgının yayılma hızı, operasyonların sürdürülebilirliği üzerindeki etkinin şiddetini artırıyor.
- ▶ Salgınlar bir çok üst yönetici tarafından düşük olasılıklı riskler olarak görüldüğü için şirketler tipik olarak ya kriz yönetim yetkinliklerine yetersiz yatırım yapmış yada farklı kriz yönetimi yetkinliğini geliştirmiş bulundular.
- ▶ Teknoloji kullanımının her iş sürecine ve iletişime etki ettiği bu senaryoda siber riskler kritik bir gündem haline geldi.
- ▶ Salgının çalışan psikolojisi ve motivasyonu üzerine etkisi ve bu durumun iş ve şirket performansına etkisi süreç içerisinde inceleniyor.

# Salgınların organizasyona etkisi analiz edilirken diğer risklerden farkının doğru anlaşılması doğru aksiyonu almamız için gerekli

- Salgınlar ile ilgili iş kesintileri kaynağına bağlı olarak diğer risklerden farklılaşır. Bu farklılıklar, salgınların doğası gereği yüksek olan etki alanı, şiddeti ve süresi nedeniyle, kuruluşların bu durumu yönetebilmesi için mevcut yönetim felsefesinin ve planlarının ötesine geçmesi gerekiyor. Şirketler, kapsamlı bir yanıt ve en kritik ürün ve hizmetleri için süreklilik sağlamak adına Salgın Planlama hususlarını mevcut yönetim faaliyetlerine dahil etmelidir.
- Bu hususta şirketlerin, iş kesintilerini en aza indirmek ve organizasyonun devamlılığını ve etkinliğini sağlamak için salgın dönemine özgü süreçler, yönetim politikaları ve prosedürlerin yanı sıra çalışan iletişimi, uzaktan çalışma ve teknolojik alt yapı desteği gibi yetkinliklere ihtiyaç vardır.

Boyut	Standart Bir Riskin Organizasyona Etkisi	Salgın Döneminin Etkisi
Ölçek	<b>Yerelleştirilmiştir.</b> Belirli bir sektör, şirket, coğrafya, tesis veya işgücü özelini etkiler	<b>Sistemseldir.</b> İşgücü, müşteriler, tedarikçiler, rakipler dahil tüm değer zincirini etkiler
Hız	Kök nedeni belirlendiğinde tipik olarak hızlı bir şekilde <b>kontrol</b> altına alınabilir	Bir coğrafyada veya küresel olarak ciddi etkilerle bulaşma yoluyla <b>hızla</b> yayılır
Süre	Genellikle daha <b>kısa zamana</b> yayılan etki süresi; örneğin, bir haftadan az	Genişletilmiş ve daha <b>uzun zamana</b> yayılan etki süresi; örneğin, birkaç aya kadar sürebilir
İşgücü	<b>Geçici</b> iş gücü kıtlığına veya işgücünün yeniden yapılandırılmasına neden olabilir	Hızla artan, önemli miktarda <b>işgücü kıtlığıyla</b> sonuçlanabilir, örneğin işgücünün yarısından fazlası
Koordinasyon ve Yönetişim	Kamu görevlileri, kolluk kuvvetleri ve sağlık yetkilileri ile <b>koordinasyon</b> gerektirebilir	Kamu görevlileri, kolluk kuvvetleri ve sağlık yetkilileri ile <b>yüksek koordinasyon</b> gerektirebilir ve birden fazla bölgesel yargı alanında iletişim gerektirebilir
Altyapı Yeterliliği	İş stratejilerini yerine getirmek için enerji, telekomünikasyon gibi kamu altyapısının kullanılabilirliğine <b>güvenmek</b> gerekir	Özellikle diğer şirketler aynı sorundan etkilendikçe, olayın ölçeği ve şiddeti arttıkça kamu altyapısının kullanılabilirliğini <b>kısıtlanabilir</b>

# Kriz ve salgınlara hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verebilmek için organizasyonun tüm unsurlarını kapsayan temel iş gereksinimleri ortaya çıkıyor

## Temel İş Gereksinimleri

- 1. Önce İnsan Yaklaşımı** > Salgın sırasında bir organizasyonun en büyük önceliği iş gücünün sağlığı ve refahı olmalıdır.
- 2. Etki Analizi ve Planlama** > Coğrafi ve fonksiyonel bağılıkları dikkate alan tüm iç ve dış unsurları kapsayan bir etki analizi ve salgın planlama çalışması yapılmalıdır.
- 3. İş Sürekliliği için Teknolojik Altyapı** > Uzaktan çalışma koşullarını ve şirket içi ve dışı iletişimi kesintisiz ve güvenli şekilde sağlayacak teknolojik alt yapı hazır bulunmalıdır.
- 4. Salgın Özelinde Düşünebilme** > Organizasyonları geleneksel kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlarının mevcut salgına cevap verebilmesi için özelleştirilmesi gereklidir.
- 5. Değer Zincirinin Dayanıklılığı** > Tüm dış kaynakların, tedarikçilerin ve müşterilerin salgına dayanıklılığı, dayanışması ve etkin iletişimi değer zincirinde oluşabilecek riskleri engelleyecektir.
- 6. Etkin Müşteri İlişkileri** > Salgın süresince müşterilerin ihtiyaçlarına daha hızlı çözüm üretilmeli, şeffaf ve etkin iletişim kurularak dayanışma ortamının yaratılması gereklidir.
- 7. Çok Kanallı İletişim Stratejisi** > Kriz dönemlerinde müşteriye ve çalışana güven ortamı sağlamak için farklı kanallardan etkin iletişim oldukça önemlidir.
- 8. Kamu - Özel Sektör İş Birliği** > Kamu kurumlarının etkin ve doğru karar almasını sağlamak ve uygulamak için gerekli iş birliklerinin ve iletişim kanallarının yaratılması gereklidir.
- 9. Senaryo Testleri ve Analizleri** > Salgın senaryolarının karmaşık ve analiz edilebilme zorluğu nedeniyle etkin karar almak için orta seviye yönetimin yetkilendirilmesi önemlidir.
- 10. Organizasyon Yapısı** > COVID-19 ve benzeri salgın ve krizleri etkin yönetebilmek ve gerekli aksiyonları hızlı bir şekilde almak adına merkezi bir yapı kurulması gereklidir.
- 11. Yönetişim ve Karar Alma** > Hızlı karar almak ve uygulamak adına kriz ve salgın durumlarında süreç akışlarına ve onay seviyelerine istisnai tanımlamalar yapılmalıdır.

# 2.

1

Mevcut Durumun Kurumlara Etkisi ve Temel Çıkarımlar

2

Kriz Zamanında Yönetim

3

Liderler için Alınması Gereken 10 aksiyon

# Organizasyon olarak salgının olası etkilerini yönetmek ve sonrasında hızlı yükselişi yakalamak için hazır mısınız?

Boyut	Kritik Unsurlar	Kriz Dönemi İhtiyacı
Organizasyon Yapısı	Organizasyonunuz doğru <b>yapıda</b> , doğru <b>kaynaklandırmayla</b> ve doğru <b>hızda</b> hareket ediyor mu?	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz durumlarında alınan kararları etkin uygulayabilen ve gerektiğinde inisiyatif alabilecek <b>çevik organizasyon yapılarına</b> ihtiyaç duyulur.</li><li>Maliyetleri doğru planlamak adına organizasyonun <b>sağlıklı büyüklükte</b> olması, rekabeti farklılaştıran bir unsur olarak öne çıkar.</li><li>Kriz dönemini avantajlı atlatabilmek adına <b>satış ekiplerinin etkinliği</b> (yapı, hedef ve satış prim sistemleri) ve <b>alternatif pazara gidiş</b> yöntemleri rakiplerden farklılaşmayı sağlar.</li></ul>
Liderlik	Kurum <b>liderleri</b> kriz durumlarını ve sonrasındaki başarılı yükselişi gerçekleştirebilecek <b>yetkinlikte</b> mi?	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz dönemlerinin etkin yönetilmesi ve sonrasında başarılı yükselişin yakalanması için duyulan liderlik ihtiyaçları, statükodan farklılaşır.</li><li>Bu dönemde <b>kararlı ve güçlü</b> liderler, çalışanlarına <b>güven</b> verirken; organizasyonu belirli bir <b>amaca odaklayan, çevik hareket edebilen</b> ve en önemlisi <b>önce insan</b> bakış açısı taşıyan liderler, başarılı bir yükseliş için çalışanlarını motive edebilir ve kriz sonrası çıkışı yakalayabilir.</li></ul>
Yetenek Yönetimi	Çalışanlarınız, kriz durumunu başarıyla atlatacak adına gerekli <b>teknik ve sosyal becerilere</b> sahip mi?	<ul style="list-style-type: none"><li>Özellikle uzaktan çalışmanın zorunlu hale geldiği bu dönemde <b>dijital yatkınlık</b>, çalışanların işlerini yürütebilmeleri adına hayati önem taşıyor.</li><li>Çalışanların <b>psikolojik sağlamlığı</b>, <b>çevik</b> hareket edebilmesi, hızlı <b>adapte</b> olabilmesi ve gelişim odağını koruyabilmesi hem çalışan hem şirket performansını etkiler nitelikte.</li></ul>
Performans, Ücret ve Prim Sistemleri	Mevcut performans sisteminiz ve ödüllendirme mekanizmanız, salgın durumunda <b>işlevsel</b> mi? <b>Büyüme</b> yi destekleyici mi?	<ul style="list-style-type: none"><li>Uzaktan çalışma ve yüksek belirsizlikten dolayı <b>algılanması kolay ve çıktısı odaklı</b> performans kriterleri öne çıkıyor. Şirket performansı için <b>kırılma noktalarını</b> hedeflendirmek ve bu kırılma noktalarındaki başarıları ödüllendirmek, organizasyonu amaca odaklar.</li><li>Kriz sonrası ivmeyi arttırmak adına <b>proje bazlı prim sistemleri</b> uygulanabilir.</li><li>Özellikle salgın gibi sosyoekonomik etkileri olan durumlarda <b>baz ücret ve izinlerin</b> yönetimi ile ilgili hatalı aksiyonlar, çalışan üzerinde ve piyasada <b>geri dönüşü olmayan negatif bir etki</b> bırakabilir.</li></ul>
Çalışan Motivasyonu ve Deneyimi	Salgının şirkete ve çalışanlara etkisi, doğru <b>iletişim yöntemleri</b> ile aktarılıyor mu? Alınan aksiyonlar, <b>çalışan motivasyonunu</b> amaçlanan şekilde mi etkiliyor? Değişen tüm süreç ve sistemler <b>çalışan deneyimini</b> nasıl etkiliyor?	<ul style="list-style-type: none"><li>Kriz dönemlerinde organizasyon hiyerarşisinde hem dikey hem yatay şekilde <b>açık, sık ve düzenli</b> iletişime ihtiyaç duyulur. İletişim mesajlarında <b>güven ve sağlamlık</b> vurgusu ile <b>insan öncelikli</b> bir yaklaşım odağı bulunmasının, çalışan motivasyonuna etkisi yüksektir.</li><li>Finansal olmayan ödüllendirme yöntemlerinde ise <b>kariyer gelişim</b> fırsatları, <b>uzaktan eğitim</b>, uzaktan yürütülebilen sosyal aktiviteler vb. <b>ücret dışı</b> ödüllendirme sistemleri bu dönemde çalışan bağlılığının düşmesine engel olabilir.</li></ul>



# 3.

1

Mevcut Durumun Kurumlara Etkisi ve Temel Çıkarımlar

2

Kriz Zamanında Yönetim

3

Liderler için Alınması Gereken 10 Aksiyon

# Salgın ve krizler; liderleri tedarik zincirlerini, operasyon modellerini ve çalışanları ile ilişkilerini gözden geçirmeye mecbur kılar

## Liderler için 10 Hızlı Aksiyon

1. Farkındalığın artırılması, prosedürlerin yerine getirilmesi ve teknoloji kullanımını etkinleştirmek için **çalışanlarla düzenli ve etkin iletişim** kurulması
2. Eğer mevcut kriz yönetimi planlarınız bugün için yetersiz ise, hızlı bir şekilde **salgın strateji ve eylem planının** hazırlanması
3. Süreç ve fonksiyon bazında dış paydaş bağılıklarını, çalışanları ve müşterileri gözetten bir **etki analizinin** gerçekleştirilmesi
4. Kritik iç ve dış paydaşlarla, kamu kurumları, çalışanlar ve müşterileri kapsayan bir **kriz iletişim planı** hazırlanması
5. Salgın süresince hızlı karar almak adına prosedürlerdeki potansiyel istisnaları ve bir kriz yönetimi **onay süreci ve rol/sorumluluk** ayrımının belirlenmesi
6. Tüm çalışanların, kritik işlerini uzaktan gerçekleştirmek için gerekli **systemsel alt yapıya ve onay** mekanizmasına sahip olduğundan emin olunması
7. **Prosedürlerin, süreç akışlarının ve rol ve sorumlulukların** uzaktan çalışma gerekliliklerine göre güncellenmesi
8. Süreç içerisinde gelişen tehditler hakkında **yöneticilerin** düzenli bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi
9. Çalışan motivasyonu ve performansının uzaktan çalışma ortamında da korunması için yeni çevik **çalışma prensiplerinin** belirlenmesi
10. Süreç içerisinde çalışanlara salgın yönetimi ve alınan prosedürel kararlar ile ilgili **eğitimler** verilmesi

# İletişim Bilgileri

---

**Gökhan Gümüşlü**

*Kıdemli Ortak*

*Danışmanlık Hizmetleri*

[gokhan.gumuslu@tr.ey.com](mailto:gokhan.gumuslu@tr.ey.com)



**İmge Aral**

*Kıdemli Müdür*

*Danışmanlık Hizmetleri*

[imge.aral@tr.ey.com](mailto:imge.aral@tr.ey.com)



**Murat Kocavelioğlu**

*Müdür*

*Danışmanlık Hizmetleri*

[murat.kocavelioglu@tr.ey.com](mailto:murat.kocavelioglu@tr.ey.com)

