



2020 / Vol:6, Issue:26 / pp.630-638

RESEARCH ARTICLE

Arrival Date : 30.03.2020

Published Date : 12.05.2020

Doi Number : <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.311>

Reference : Aydın Göktepe, E. (2020). "Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması", Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(26):630-638.

KRİZ DÖNEMİNDE İŞ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNE YÖNELİK YÖNETİM UYGULAMALARI; COVID-19 PANDEMİ ARAŞTIRMASI

Management Practices For Business Sustainability During The Crisis Period; Covid-19 Pandemic Research

Dr. Öğretim Üyesi Esra AYDIN GÖKTEPE

Istanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye



ÖZET

Bu çalışmanın amacı işletmelerin kriz dönemlerinde iş sürdürülebilirliğine yönelik uygulamalarının belirlenmesine yönelik durumsal bir analiz yapmaktır. 2020 Covid-19 pandemi dönemi güncel olarak işletmelerin yüz yüze geldiği sağlık kaynaklı bir kriz dönemidir. Çalışmada niteliksel veri toplama yöntemi benimsenmiştir. Çalışma amacına ulaşmak için Bankacılık ve finans sektöründe çalışmakta olan 8 yönetici ile 10-30 Mart tarih aralığında görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi araştırma örneklemini olarak belirlenen bankaların acil eylem planları, pandemik bilgilendirme kitapçıkları incelenmiş ve soru formu hazırlanmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmede hazırlanan soru formu ile görüşmeye başlanmış, katılımcıların cevapları ile görüşme esnasında yeni sorular da yöneltilmiştir. Elde edilen veriler, ortak başlıklar altında toplanarak mevcut uygulamalar belirlenmiştir. Gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda pandemi döneminde gerçekleştirilen iş sürdürülebilirliği uygulamaları stratejik işgücü planlaması, evden çalışma modeli ve dijital güvenlik olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş sürdürülebilirliği, Covid-19 Pandemi, stratejik işgücü planlama, evden çalışma, dijital işgücü.

ABSTRACT

The purpose of this study is to make preferential situation analysis of the applications of businesses in job applications in times of crisis. The 2020 Covid-19 outbreak period is a crisis period due to the health faced by today's businesses. Qualitative data collection method was adopted in the study. Interviews were held with 8 executives between 10-30 March 2020. In emergency action, pandemic information booklets were examined and a questionnaire was prepared. The interview was started with a questionnaire prepared at the interviewing with the managers and new questions were asked for the interview with the answers of the participants. The options obtained are for existing applications, collected under common headings; strategic workforce planning, working from home and digital security

Key Words: Business sustainability, Covid-19 Pandemic, strategic workforce planning work from home, digital security.

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin getirdiği bir dezavantaj olarak, işletmeler öngörülemeyen birçok tehlikeye karşı risk altındadırlar. 2020 yılında Mart ayında başlayan ve Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) tarafından pandemi olarak ilan edilen Covid-19 da sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak dünyamızı etkileyen bir tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır. Pandemi durumlarında bütün ülkeler siyasal, ekonomik ve sosyolojik olarak potansiyel risk altındadır. Bireylerin iyi olma halini oluşturan en önemli unsur fiziksel ve psikolojik sağlıktır. Bireylerin pandemi nedeniyle hastalık ve ölüm gibi fiziksel sağlığının zarar görmesinin yanı sıra iş kaybı, ekonomik güç kaybı, iş koşullarının sürekliliğini sağlayamama, yeni çalışma modellerini benimseyememe yada uyum sağlayamama kaynaklı kaygılarla psikolojik sağlığı da zarar görebilmektedir. İşletmeler açısından pandemi durumlarında işletmenin öngörülemeyen bu duruma uyum sağlaması için hazırlıklı olması ve krizi zarar görmeden yönetebilmesi gerekmektedir.

İKY yetkilileri ve işletmenin karar verme faaliyetlerini yürütenler, bir krizle başa çıkmaya çalışırken, ellerinde bir acil eylem planlarının olmasının yanı sıra kanun yapımcılarla ve işletmenin içinde bulunduğu diğer çevre aktörleri ile işbirliği içinde hareket etmeleri gerekmektedir. Yeni çalışma ve iş modelleri beraberinde işgörene sağlanacak imkanları yeniden gözden geçirmeyi, risk faktörlerini yeniden ele almayı, lojistik faaliyetleri vb. operasyonel faaliyetleri revize etmeyi zorunu kılmaktadır.

Bu çalışmada, Covid-19 pandemi ilanının ardından, 15 Mart-30 Mart 2020 tarih aralığında iş sürdürülebilirliği için faaliyetlerini yeniden revize etmek zorunda kalan işletmelerin adaptasyon ve sürdürülebilirlik uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren 4 bankanın İş Sürdürülebilirliği Komisyonu üyesi olan toplam 8 yönetici ile görüşülmüştür. Çalışmada Türkiye’de bankacılık ve finans sektöründe çalışan yöneticilerin Covid-19 pandemi krizini yürütebilmek için yaptıkları iş sürdürülebilirliği uygulamalarının belirlenmesinde görüşme yöntemi uygulanmıştır. Görüşmede yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler, ortak başlıklar altında toplanarak mevcut uygulamalar belirlenmiştir. Bu çalışmada, pandemi gibi öngörülemeyen krizlerde işletmelerin iş sürdürülebilirliğini sağlamak için yaptıkları insan kaynakları uygulamalarının durumsal analizini yapılarak, işletme yöneticilerinin gelecekte olabilecek olağandışı durumlara karşı önerile içeren bir yol haritası çıkarılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Pandemi Kavramı ve Dünya Pandemi Tarihi

Dünya Sağlık Örgütü bir hastalığın pandemi olarak ilan edilebilmesi için interpandemik, alarm ve pandemi dönemi olmak üzere 3 aşamanın tamamlanmış olması gerektiğini belirtmektedir. Dünya Sağlık Örgütü’nün tanımlamasına göre bir hastalık veya tıbbi durum sadece yaygın olması ve çok sayıda insanın ölümüne yol açması nedeniyle pandemi olarak nitelendirilemez, aynı zamanda bulaşıcı olması da gereklidir. Bir hastalığın pandemi olabilmesi için gerekli koşullar (WHO,2005 Global Influenza Preparedness Plan: 6);

- ✓ Nüfusun daha önce maruz kalmadığı bir hastalığın ortaya çıkışı,
- ✓ Hastalığa sebep olan etmenin insanlara bulaşması ve tehlikeli bir hastalığa yol açması,
- ✓ Hastalık etmeninin insanlar arasında kolayca ve devamlı olarak yayılması, olarak belirtilmiştir.

2.2. Türkiye’de Covid-19 Pandemi Dönem ve Değişimler

Koronavirüs hastalığı 2019 pandemisi, Aralık 2019’da başlamış, Çin’in Hubei bölgesinin başkenti olan Wuhan kökenli SARS-CoV-2 olarak adlandırılan yeni bir koronavirüsün neden olduğu pandemi olarak belirtilmiştir. İlerleyen zamanlarda Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya-Pasifik’te yer alan çeşitli ülkelere yayılmış olan salgın, 11 Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi ilan edilmiştir. Türkiye’de ilk pozitif hasta 11 Mart 2020 tarihinde belirlenmiştir. Sağlık Bakanlığı’nın yapmış olduğu resmi açıklamanın ardından salgını önleyici tedbirler kapsamında örgün eğitim uzaktan eğitim ile gerçekleştirilmeye başlanmış, birçok şirket sosyal izolasyonu sağlamak için evden çalışma, dönüşümlü çalışma gibi uygulamalara geçmeye başlamıştır.

Alınan önleyici tedbirler, toplumun tamamını etkilemektedir. Ekonomik açıdan da pandemiye önleyecek tedbirlerin özellikle işgücü piyasası üzerinde kritik etkileri olmaktadır. Ekonomi üzerindeki bu etki, dolaylı olarak sosyolojik ve psikolojik çıktılara da neden olmaktadır.

İşgücü piyasası üzerinde COVID-19 pandemisinin üç temel boyutta etki göstereceği belirlenmiştir (ILO Bilgi Notu, 2020);

- ✓ İş sayısı (hem işsizlik hem de eksik istihdam)
- ✓ İş kalitesi (örneğin, ücretler, sosyal korumaya erişim)

- ✓ Olumsuz işgücü piyasası sonuçlarına karşı daha savunmasız olan belirli gruplar üzerinde etkiler.

İşsizlik, çalışma arzusunda ve gücünde olan ve cari ücretten çalışmaya razı olmasına rağmen iş bulamayan işgücünü temsil eden olgudur (Yıldırım ve Karaman, 2001: 308). Pandeminin işgücü üzerindeki olumsuz etkisi işsizlik oranında artışa neden olmuştur. ILO'nun ön tahminlerine göre, Covid-19 nedeniyle yaşanacak küresel işsizliğe ilişkin düşük, orta ve yüksek senaryolar belirlenmiştir. Tahmin senaryolarına göre küresel işsizlikte 2019 yılındaki 188 milyon taban seviyesi üzerine, 5,3 milyon ("düşük" senaryo) ile 24,7 milyon ("yüksek" senaryo) arasında artış olacağı, "Orta" senaryoda ise 13 milyonluk artış (yüksek gelirli ülkelerde 7,4 milyon) olacağı ön görülmektedir. (ILO Bilgi Notu, 2020);

Bireyin tam zamanlı süreden daha az çalışıyor olması ve daha fazla -gerekirse kendi yetenek ve kabiliyetlerine uygun daha farklı bir işte- çalışmak istemesi durumu ya da asgari geçimini sağlayacak ücretten daha az kazanıyor olması durumuna eksik istihdam denilmektedir (Köhler, 2006:8). ILO'nun yayınladığı rapora göre eksik istihdamın da pandemi döneminde büyük oranda artması beklenmektedir. İşgücü talebi şoku ile çalışma süresi ve ücretlerde önemli ölçüde düşüş olacağı tahmin edilmektedir. Bu dönemde önceki krizlerde olduğu gibi istihdamda da kayıt dışılığın artması da beklenmektedir. Gelir koruma mekanizması olarak tercih edilen kayıt dışı istihdamın insan ve malların dolaşımına getirilen kısıtlar nedeniyle azalan bir eğri çizmesi beklenmektedir. (ILO)

Türkiye'de çalışma yaşamına bahsedilen bu etkilerin belirlenmesi için henüz gerçekleştirilmiş kavramsal, ampirik akademik çalışmalar olmamakla birlikte, durumsal analiz yapılabilmesi için araştırma şirketlerinin yürüttüğü saha araştırmaları yapılmaktadır. StratejiCo. ve ERA Araştırma'nın işbirliğinde koronavirüs hakkındaki bilgi düzeyi ve bireylerin davranışlarını anlamayı hedefleyen Koronavirüs Gündem Araştırması gerçekleştirilmiştir. Koronavirüs Gündem Araştırması kapsamında, 12-14 Mart 2020 ve 19-21 Mart 2020 tarihleri arasında 12 ilde 18 yaş üstü 406 kişiyle bire bir görüşülmüştür. Gerçekleştirilen bu araştırmaya göre, kendisi ya da aileden birinin işini kaybetmesine yönelik endişenin virüse karşı duyulan genel endişe oranınının daha yüksek olduğu, bireylerin yaşamını kaybetmekten değil işini kaybetmekten daha çok endişe duyduğu belirlenmiştir (COVID-19 Kamuoyu Araştırması – 2, 2020).

Kriz, örgütün varlığını tehdit eden örgütün tamamına zarar veren olaylarla karşılaşılması durumudur (Mitroff & Pearson, 1996:6). Kriz dönemlerinde, işletmelerin kriz öncesinde bir eylem planına sahip olmaları kriz döneminde daha hızlı aksiyon almalarını ve krizi yönetebilmelerini sağlamaktadır. Pandemi gibi öngörülemez kriz durumlarında minimum zararla süreci yönetebilmekte kriz yönetim planı olan işletmeler daha avantajlı olacaklardır. Koronavirüs Gündem Araştırması'nda işletmelerin %46'sının kriz planı olduğu belirtilmiştir. En önemli salgın tedbirinin sosyal izolasyon olduğu ve bu dönemde birçok işletmenin de uzaktan çalışma modelini benimsediği belirtilmektedir. Koronavirüs Gündem Araştırmasına göre, 19-21 Mart 2020 aralığında elde edilen sonuçlara göre 12-14 Mart aralığında elde edilen sonuçlarla kıyaslandığında, uzaktan çalışmaya hazırlıklı olma sorusuna verilen yanıtlarda "hiç hazırlıklı değil" diyenlerin oranda iki kat artış olduğu ve oranın %38'e yükseldiği belirlenmiştir. İşyerinin uzaktan çalışmaya "hazırlıklı değil" ve "hiç hazırlıklı değil" diyenlerin toplamı %56 olarak belirlenmiştir. İşyerinin uzaktan çalışmaya hazırlıklı olduğunu düşünenlerin sayısı ise %26 olarak belirlenmiştir. Araştırmada işletmenin kriz planı varsa uzaktan çalışmaya hazırlı olma oranı %47, kriz planı olmayan işletmelerin uzaktan çalışmaya hazırlıklı olma oranı %18'i olarak belirtilmiştir. Aynı çalışmada elde edilen diğer bir sonuç ise bireylerin uzaktan çalışmaya karşı duydukları istek olmuştur. Araştırmaya katılanların 12-14 Mart 2020 aralığında uzaktan çalışmaya istekli olanların oranı %41 iken, 19-21 Mart 2020 aralığında yapılan çalışmada uzaktan çalışmayı tercih edenlerin sayısı %56 olarak belirlenmiştir. (COVID-19 Kamuoyu Araştırması – 2, 2020).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırma Yöntemi ve Örneklemi

Bu çalışmada, Dünya Sağlık Örgütü tarafından Covid-19 Pandemi ilan edilmesi ile iş sürdürülebilirliğini sağlamak ve oluşabilecek riskleri yönetebilmek için faaliyetlerini yeniden revize etmek zorunda kalan bankaların Covid-19 Pandemi döneminde benimsedikleri yönetim uygulamalarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup, araştırmaya veri sağlamak için 4 farklı bankanın 8 yöneticisi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Sürdürülebilirlik uygulamaların tespit edilmesi için İş Sürdürülebilirliği Komisyonunda yer alan 8 yönetici ile görüşülmüştür. Görüşme öncesi araştırma örnekleme olarak belirlenen bankaların acil eylem planları, pandemik bilgilendirme kitapçıkları incelenmiş ve soru formu hazırlanmıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmede hazırlanan soru formu ile görüşmeye başlanmış, katılımcıların cevapları ile görüşme esnasında yeni sorular da yöneltilmiştir. Elde edilen veriler, ortak başlıklar altında toplanarak mevcut uygulamalar belirlenmiştir.

3.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmaya veri sağlamak için görüşme yapılan İş Sürdürülebilirliği Komisyonu'nda da görev alan 8 yönetici ile gerçekleştirilen görüşme notları sınıflandırılmıştır. Elde edilen sınıflandırma ile Covid 19 Pandemi döneminde bankacılık sektöründe gerçekleştirilen kriz yönetim uygulamaları birbiri ile etkileşim halinde olan stratejik işgücü planlaması, uzaktan çalışma modeli, dijital güvenlik temel boyutları altında toplanmıştır.

3.2.1. Stratejik İşgücü Planlaması

Araştırmada elde edilen Covid-19 döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için üzerinde durulan ilk konu başlığının stratejik işgücü planlaması olduğu belirlenmiştir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, deregülasyonlar, işin yapısındaki değişimler, işgücü çeşitliliği gibi nedenlerle işgücü planlamasının uzun vadeli ve gelecek odaklı ele alınarak, strateji bakış açısı ile tasarlanmasını zorunlu kılmıştır (Dessler, 2000: 9-13). Stratejik insan kaynakları planlaması gelecekte yaşanacak önemli sorunların öngörülmesi ve bunlarla mücadele edilmesi için gerekli hazırlık kararlarının alınması sürecidir. İşletmelerin gelecekte yaşayabileceği zorluklarda değişim yönetiminin nasıl tasarlanacağı, değişim boyunca İK stratejik rolünün belirlenmesi, kritik, yetenekli ve norm işgücünün elde tutulması bu süreçte belirlenmektedir. (McCowanve arkadaşları, 1999:307) İnsan kaynakları planlaması ile iş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak, açık pozisyonları belirlemek, yeni işgören bulmak ve işe almak, toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak, teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak amaçlanmaktadır (Özakman, 1995: 45). İşletmelerin yaşayacağı olası krizler, ekonomik, sosyal ya da siyasi olabileceği gibi, 2020 Mart döneminden beri içinde olduğumuz pandemik dönemi de krizlerin nedenleri olabilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler; WHO'nun Covid-19 Pandemi ilanında bankacılık sektörünün ekonomide kilit rolü düşünülerek çevik hareket edildiği belirlenmiştir. Öncelikle banka çalışan ağının bir analizi yapılarak, çalışanların, iletişim, çalışma alanı, teknik ekipman sağlanması, sözleşme şartları gibi kriterlerin iş sürdürülebilirliği kapsamında ele alınması sağlanmıştır.

Bu kapsamda, beyaz yakalıların iletişiminin devamlılığının ve bilgi transferinin sürdürülebilirliğinin sağlanması gerekliliği belirlenmiştir. Kritik rollerin belirlenmesi/ yeniden tanımlanması için faaliyetler gerçekleştirilmiş, kritik pozisyonlar yedeklenerek, öncelikli olarak evden çalışmaya yönlendirilmişlerdir. Kilit hizmet sağlayan pozisyonlarda, hastalık ve karantina gibi kontrol edilemeyen ölçekteki işgücü kayıplarını önlemek adına geçici olarak görevlerin yeniden paylaşılması sağlayan yedekleme planlarının yapılması gerçekleştirilmiştir. Stratejik işgücü planlamasında yetenek olarak tanımlanan çalışanların kaybedilme riskinin ölçülmesine bu dönemde de önem verilmiştir.

Yapılan insan ağı analizinde, farklı çalışan gruplarını dikkate alıp görece olarak yüksek derecede risk taşıyan profillerin belirlenmesi gerçekleştirilerek, mavi yakalı çalışanların ve sahada çalışanların ekipman ve güvenli çalışma alanlarının mevcudiyetinin sağlanması gerektiği belirlenmiştir. Güvenli çalışma alanlarının oluşturulması için Covid 19 Pandemik ilan edilmesinin ardından çalışanlara yönelik ilk uygulamanın sağlık durumunun tespit edilmesine yönelik olduğu belirlenmiştir. Çalışanların sağlık durumlarının takibi (ateşölçer, pulsesms), yakın dönem seyahat bilgilerinin takip edilmesi, mevcut çalışma koşullarının dezenfektasyona ve sosyal izolasyona uyumlu olması için nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi bu kapsamda yapılan uygulamalar olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, işletmelerin stratejik işgücü planlamasına yönelik yeni senaryolar ve modeller tasarladıklarını; işgücü yedekleme planlarını gözden geçirerek, değişen yetenek ve beceri ihtiyaçlarını sürekli takip ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada elde edilen bir diğer yönetim uygulaması, kariyer yönetim planlarının revize edilmesidir. İşgücü planlamasının bir boyutu olarak kariyer yönetiminde, yeni iş modellerinin, organizasyon yapılarının, işletmelerin teknolojik altyapılarının ve iletişim mekanizmalarının yeni kariyer tasarımlarını zorunlu kıldığı belirtilmiştir. Yeni kariyer modellerinde uzmanlık, iş, departman, işletme, ülke sınırları aşarak fiziksel ve psikolojik kariyer mobilitesi benimsenmektedir (Sullivan, 1999: 458; Whymark, Ellis, 1999:117; Aydın Goktepe, 2017:47). Araştırmaya katılan banka yöneticileri yönetsel, finansal, yasal ve dijital boyutları olan kariyer mobilitesinde öngörülemez krizlerin olması durumunda mobilitenin de güvence altına alınması gerektiğini belirlemişlerdir. Covid-19 pandemi döneminde seyahat yasakları ve kısıtları sonucu kariyerlerinin fiziksel mobilitesi engellenmiş çalışanlara yönelik görevlendirmelerini sanal ortamlar üzerinden sağlamaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler, bankalarında yurtdışı temsilciliklerinde istidam ettikleri çalışanları için aile yardımı, sağlık güvencesinin kapsamının genişletilmesi gibi kararlar aldıklarını belirtmişlerdir.

3.2.2. Uzaktan Çalışma Modeli

Araştırmada elde edilen Covid-19 döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için en çok üzerinde durulan konu başlıklarından ikincisinin uzaktan çalışma modeli olduğu görülmektedir. Uzaktan çalışma, esnek çalışma koşullarının önemli bir bileşenidir. Uzaktan çalışma, çalışanlar tarafından kişisel sebeplerle ya da kendi motivasyonları için tercih edilirken işveren tarafından ise mali kazanım ya da çalışan bağlılığı bakış açısıyla tercih edilmektedir. Bireyin iş ve iş dışındaki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışmanın en alt düzeyde olmasıyla iş-yaşam dengesi sağlanabilmektedir (Clark, 2000: 748- 750; Işığışık, 2008). İş-yaşam dengesinin sağlanması için de işgücünün esnekleşmesi ve evden çalışma tercih edilebilmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanması için son dönemlerde Unilever PLC., Happy Computers Ltd., Birtish Telecom, Royal Bank of Scotland Group, gibi uluslararası işletmeler kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması gibi modeller geliştirmektedirler (Doğruel ve Tekeli, 2010:16). Çalışma ortamının sosyalleşme aracı olarak görülüyor olması, sosyal ağlar kurmak için çalışma ortamını deneyimlemenin fırsat olarak görülmesi nedeniyle bazı çalışan profilleri tarafından uzaktan çalışma tercih edilmeyebilmektedir. Çalışan profillerinin yaş, kuşak ve kişilik gibi unsurları uzaktan çalışma tercihini etkilemektedir. Örneğin; uzaktan çalışma tercihinin 16-24 yaş aralığında daha yaygın olduğunu (Kalleberg, 2001:567; Parlak ve Özemir, 2011:11), X ve Y kuşaklarının daha yaşlı kuşaklara göre iş-yaşam dengesine çok daha fazla önem vererek esnek çalışma modellerini benimsedikleri (Twenge, 2010; Smith, 2010) belirtilmektedir.

Literatürde belirtilenin aksine uzaktan çalışmanın bazı durumlarda tercihten öte bir Covid-19 pandemik döneminde hükümetlerin veya şirketlerin aldıkları kararlar ve yaptırımlarda olduğu gibi uzaktan çalışma zorunlu çalışma modeli haline gelebilmektedir. Araştırmaya veri sağlamak için yöneticilerle yapılan görüşmede, bankacılık sektöründe kurumsal yönetim politikalarının

benimsenmiş olmasının Covid-19 pandemi döneminde yönetim ve iş sürdürülebilirliğine olumlu katkı sağladığı görülmüştür. Bankaların dijital altyapılarının uzaktan çalışmaya hazır olması, uzaktan çalışma alışkanlık ve kültürü zaman zaman işletmede tecrübe edildiği için uzaktan çalışma modeline uyum da çok fazla sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Çalışanların uzaktan çalışmaya bireysel olarak hazır olmalarının yeterliliğinin yanısıra bu dönemde bankanın ekosisteminde yer alan müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları ve diğer paydaşların da aynı frekans ve kabiliyette olmasının gerekli olduğunun farkına varıldığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin belirttiği orta vadeli plan ekosistemlerinde yer alan paydaşlarla kurulan temaslarının büyük bir kısmını dijital ortama taşıyarak, uzaktan çalışma döneminde paydaşların da uyum sağlamasını garanti altına almayı planladıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler, uzaktan çalışmaya uyumlu çalışanlara sahip olsalar bile bankalar bu dönemde çevrimiçi aktivitelerdeki ani ve yoğun artışın olması ile iş sürdürülebilirliğinde problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Telekom ve sistem altyapısının iyi gelişmemiş olduğu bölgelerde, sistem güvenliği, ağ sağlamlığı ve veri güvenliği üzerinde siber riskler olduğu belirtilmiştir. Çalışanların uzaktan çalışma becerilerinin geliştirilmesi için eğitim planlama uygulamaları değiştirilmiştir. Uzaktan işbirliğini sağlamaya yönelik yeni çalışma ekipmanlarının tedarik edilerek, çalışanlara bu ekipmanları kullanma konusunda eğitimler verilmiştir.

Pandemi döneminde, evden çalışma modelinde toplantıların sanal ortamlarda gerçekleştirilmesi ve sanal toplantılar için birçok iletişim aracının da kullanıldığı görülmektedir. Bu araçların işlevi, hem iş sürekliliğini sağlamak, hem de çalışanların sorunsuz bir şekilde bağlantı kurmasını sağlayarak günlük hayatlarında gerçekleştirmeye alışkın oldukları profesyonel ve sosyal etkileşimi kurmalarına yardımcı olmaktır. Araştırmaya katılan yöneticiler örgüt içi ve dışı iletişimi sağlamak için bu iletişim araçlarını sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir. Sanal toplantıların kayıt altına alınması, kullanılan araçların sesli konuşmaları yazıya çevirebilmesinin, toplantı tutanaklarının hazırlanmasında süreci daha sağlıklı ve hızlı hale getirdiğini belirtirken, sanal toplantı yönetimi konusunda rafine eğitimler düzenlendiğini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticiler, evden çalışma modelinin uygulanması nedeniyle performans ve ücretlendirme planlarının revize edildiğini belirtmişlerdir. İzin, özel sağlık sigortası, öğle yemeği ve yol yardımı gibi yan haklar gözden geçirilmiş ve yan hak ödemelerinde değişime gidildiği belirtilmiştir. Ücretlerin yanısıra çalışanlarına internet kotası desteği, telefon faturası ödeneği gibi yeni ödemeler tanımlanmıştır.

Aynı zamanda görüşme yapılan yöneticiler sanal çalışma ve sanal iletişimin sıklıkla tecrübe edildiğinden işletmelerinde sosyal izolasyonun getirdiği tam zamanlı uzaktan çalışma modeline uyum sağlayacak örgüt kültürünün olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler sanal ağlarla uzaktan çalışma kültürünün mevcut işgücünde yerleşmiş olduğunu fakat işe yeni başlayanlar için geliştirdikleri bir uzaktan oryantasyon programaları olmaması nedeniyle, iş sürekliliği için temin edilen yeni personelin eğitimi konusunda hazırlıksız yakalandıklarını belirtmişlerdir.

3.2.3. Dijital Güvenlik

Covid-19 pandemi döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerçekleştirilen uygulamalar beraberinde dijital güvenlik kavramına odaklanmayı gerektirmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan görüşmelerde üzerinde durulan ve odaklanılan, uzun vadede daha da öncelikli olacak konu başlığı dijital güvenlik olarak belirlenmiştir. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 Pandemi döneminde sosyal izolasyonun zorunluluğu nedeniyle evden çalışma, eğitim, iletişim, alışveriş gibi pek çok uygulamanın uzaktan yapılması gündeme gelmektedir. Sosyal izolasyonu sağlayacak şekilde yaşamın kaldığı yerden devam edebilmesi için teknolojinin sunduğu imkanlarla faaliyetlerin devam ettirilmesi, bu dönemde yaşanan teknolojik dönüşümün yön ve hızı üzerinde Covid-19 pandeminin hızlandırıcı etkisinin olduğunu göstermektedir (Şahinaslan, 2020; 74) Dijitalleşen ekosistemde siber güvenlik protokollerinin ve altyapısının yeterli olmaması güvenlik

açıklarına ve açıkların kötü niyetli kullanımına yol açabilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler, tüm bu saldırı ve risklere karşı önlem alınması ve iş gününün uzaktan yönetilmesi için siber güvenliğin sağlanması, ağların ve verilerin korunmasını iş sürdürülebilirliği için öncelikli gördüklerini belirtmişlerdir. Bankacılık gibi güvenliğin üst seviyede olduğu, araştırmaya konu olan bankaların uzaktan/evden çalışmaya geçmişte de imkan tanıyor olmaları ve iş süreçlerini manuel yük ve kağıt işi gerektirmeyecek şekilde tasarlamış olmaları nedeniyle siber güvenliği sağlayacak teknolojik altyapıya sahip oldukları belirtilmiştir.

İşletmede iletişimin, operasyonel süreçlerin sanal ortamlara hızla taşınması nedeniyle Skype, Cisco, Microsoft Teams, Zoom, vb. sanal iletişimi sağlayan araçlara benzer kendilerine özgü iletişim araçları geliştirme ve siber güvenliği sağlama konusunda yatırım kararı aldıklarını belirtmişlerdir. Bu hedefe ulaşmak için işgücü planlamasında teknolojik yetkinliğin ön plana çıkacağını ve teknoloji bilgi ve becerisinin istihdam edilebilirliği artıracak olduğunu belirtmişlerdir.

4. SONUÇ

WHO, 2007 yılında yayınladığı raporda, tıp örgütlerinin toplumu ve karar vericileri bu tür salgın hastalıkların etkileri ve korunma önlemleri konusunda eğitime ve bilgilendirmede liderlik yapması gerektiğini belirtmektedir (WHO, 2007). Bu nedenle işletmelerin karar çerçevelerini oluştururken pandemi kaynaklı krizleri yönetmekte tıp otoriteleri ile öncelikli olarak işbirliği içinde olmaları ve danışmanlık almaları gerekmektedir. Küreselleşen dünyada ulaşım kolaylığının da artmış olması, ciddi bir akut hastalık olan Covid-19'un yayılım hızına katkı sağlamakta, savaşlar, mülteciler, kalabalık, sağlıksız koşullar ve yaşlanan nüfusun gereksinimleri de eklendiğinde, sağlık hizmetleri sektörünün kapasitesi hızla yayılan hastalık karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle hastalığın yayılım hızını azaltmak adına işletmelerin de sosyal izolasyonu sağlayacak şekilde ekonomik, sosyal ve psikolojik sistemlerini yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Alınacak tedbirler sadece iş sürdürülebilirliğini sağlamayı değil işgörenin bu yeni iş yapma koşullarına uyumunu da sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu nedenle özellikle insan kaynağının motivasyon ve verimi ile ilgili faaliyetleri yönetme sorumluluğunu olan üst düzey yöneticilerin ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin pandemi durumlara uyumlu iş modelleri tasarlamaları, değişken bireysel taleplerin karşılanmasını sağlamaları, olası riskleri öngörmeleri, iş güvencesini sağlayabilmeleri ve bunu hissettirmeleri beklenmektedir.

Araştırmada elde edilen Covid-19 döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için üzerinde durulan ilk konu başlığı, stratejik işgücü planlaması olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler; bankacılık sektörünün ekonomide kilit rolü düşünülerek çevik hareket edildiğini belirtmişlerdir. Banka çalışan ağının analizi yapılarak, çalışanların, iletişim, çalışma alanı, teknik ekipman sağlanması, sözleşme şartları gibi kriterleri gözden geçirilmiştir. Araştırmada banka yöneticilerinin yönetsel, finansal, yasal ve dijital boyutları olan kariyer mobilitesinde öngörülemez krizlerin olması durumunda mobilitenin de güvence altına alınması gerektiğine odaklandıkları belirlenmiştir. Covid-19 pandemi döneminde seyahat yasakları ve kısıtları sonucu kariyerlerinin fiziksel mobilitesi engellenmiş çalışanlara yönelik görevlendirmelerini sanal ortamlar üzerinden sağlamaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler, bankalarında yurtdışı temsilciliklerinde istidam ettikleri çalışanları için aile yardımı, sağlık güvencesinin kapsamının genişletilmesi gibi kararlar aldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada elde edilen Covid-19 döneminde işin sürdürülebilirliğini sağlamak için en çok üzerinde durulan konu başlıklarından ikincisinin uzaktan çalışma modeli olduğu görülmektedir. Bankaların dijital altyapılarının uzaktan çalışmaya hazır olması, uzaktan çalışma alışkanlık ve kültürü zaman zaman işletmede tecrübe edildiği için uzaktan çalışma modeline uyum da çok fazla sorun yaşanmadığı belirtilmiştir. Çalışanların uzaktan çalışmaya bireysel olarak hazır olmalarının yeterliliğinin yanısıra bu dönemde bankanın ekosisteminde yer alan müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları ve diğer paydaşların

da aynı frekans ve kabiliyette olmasının gerekli olduğunun farkına varıldığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticiler, uzaktan çalışmaya uyumlu çalışanlara sahip olsalar bile bankalar bu dönemde çevrimiçi aktivitelerdeki ani ve yoğun artışın olması ile iş sürdürülebilirliğinde problemler yaşadıklarını belirtmişlerdir. Telekom ve sistem altyapısının iyi gelişmemiş olduğu bölgelerde, sistem güvenliği, ağ sağlamlığı ve veri güvenliği üzerinde siber riskler olduğu belirtilmiştir. Çalışanların uzaktan çalışma becerilerinin geliştirilmesi için eğitim planlama uygulamaları değiştirilmiştir. Uzaktan işbirliğini sağlamaya yönelik yeni çalışma ekipmanlarının tedarik edilerek, çalışanlara bu ekipmanları kullanma konusunda eğitimler verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerle yapılan görüşmelerde üzerinde durulan üçüncü başlık dijital güvenlik olarak belirlenmiştir. Tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 Pandemi döneminde sosyal izolasyonun zorunluluğu nedeniyle evden çalışma zorunluluk haline gelmektedir. Evden çalışma ile iş süreçlerinin sanallaşması beraberinde siber güvenlik protokollerinin ve altyapısının yeterli olmamasının güvenlik açıklarına neden olabileceği belirtilmiştir. Mülakata katılan yöneticiler, tüm bu saldırı ve risklere karşı önlem alınması ve iş gününün uzaktan yönetilmesi için siber güvenliğin sağlanması, ağların ve verilerin korunmasını iş sürdürülebilirliği için öncelikli gördüklerini belirtmişlerdir. Bankacılık gibi güvenliğin üst seviyede olduğu, araştırmaya konu olan bankaların uzaktan/evden çalışmaya geçmişte de imkan tanıyor olmaları ve iş süreçlerini manuel yük ve kağıt işi gerektirmeyecek şekilde tasarlamış olmaları nedeniyle siber güvenliği sağlayacak teknolojik altyapıya sahip oldukları belirtilmiştir.

Bu çalışma çalışan odaklı gerçekleştirilen iş sürdürülebilirlik uygulamalarına odaklanmıştır. Kriz dönemlerinde işletmelerin iş süreçlerini, organizasyon yapılarını, yönetim uygulamalarını her an değişebilecek koşullara göre esnek dizayn etmesi ve süreçlerin, işgücünün yedeklenmesi gerekliliği sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

Aydın Göktepe, E. (2018). "Relationship Between New Career Attitudes, Perceived Supervisor Support And Work Engagement", Edited by Demirdizen Çevik, Derya and Taşkıran, Gülçin, Current Debates In Labour Economics, Demography & Gender Studies, IJOPEC Publication, London- United Kingdom, ISBN: 978-1-9125031-8-7, 43-63.

Clark, S. C. (2000). "Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance", Human Relations.

Dessler, G. (2008). Human Resource Management. New Jersey: PrenticeHall.

Doğruel, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2).

ILO, International Labour Organization, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf, Erişim tarihi 20.03.2020

İşığışık, Özlem, (2006). "Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esnekliğe İlişkin Genel Bir Değerlendirme", (Online): <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/9/06-ozlem/ozlem.htm>, 04.06.2010

Kalleberg, A. L., (2001). "Organizing Flexibility: the Flexible Firm in a New Century", British Journal of Industrial Relations, 39(4):479-504.

Köhler, G. (2006). "The Global Stratification of Unemployment and Underemployment", Argentine Center of International Studies, Working Papers Programa Teoría de las Relaciones Internacionales, 012, (www.caei.com.ar/es/programas/teoria/t12.pdf) (Erişim Tarihi: 11/12/09).

Koronavirüs Gündem Araştırması, (2020). https://stratejico.com/_upload/pdf/StratejiCo.Z-KoronavirusZGundemZArastirmasiZ19-21ZMartZRaporu.pdf Erişim tarihi 30.03.2020

McCowan, R. A. & Bowen, U. & Huselid, M. A. and Becker, B. E. (1999). Strategic Human Resource Management At Herman Miller: John Wiley&Sons, Inc.

Mitroff, I., I. ve Pearson, C.M. (1996). Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organisation's Crisis-Preparedness. Jossey-Bass Publisher, San Francisco,.

Özakman, S.Y.,(1995). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi", Yönetim Dergisi,2(2):45.

Parlak Z. ve Ödemir, S. (2011). Sosyal Siyaset Konferansları, 60(1): 1-60. Erişim tarihi: 18.01.2020, <http://dergipark.org.tr/en/download/article-file/9654>

Sherry E. Sullivan, (1999). "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", Journal of Management, 25(3):458

Smith, K. (2010). "Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y", Services Marketing Quarterly, 31: 434-447.

Şahinaslan, E. (2020). Endüstri 4.0 Dönüşümünde Öne Çıkan Teknolojiler. (Ed. Turgay Seçkin), Fen Bilimleri ve Matematik Alanında Akademik Çalışmalar, Gece Kitaplığı, Ankara, 61-78.

Twenge, J. M. (2010). "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", Journal of Business Psychology, 25: 201-210.

WHO, (2005). Global influenza preparedness plan. The role of WHO and recommendations for national measures before and during pandemics. Geneva, World Health Organization, 2005. Available

from:http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/WHO_CDS_CSR_GIP_2005_5/en/index.html

WHO, (2007). Ethical considerations in developing a public health response to pandemic influenza, EPR publications are. Available from: www.who.int/csr/resources/publications/https://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/WHO_CDS_CSR_GIP_2005_5.pdf

Whymark, K. & Ellis, S. (1999). "Whose career is it anyway? Options for career management in flatter organisation structures", Career Development International, 4(2):117.

Yıldırım, K. & Karaman, D., (2001). Makro Ekonomi. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, 2. Basım, Yayın No: 145, Eskişehir, 581.