

# Zor Zamanlarda İş Sürdürebilmek ve COVID-19

*İş dünyası COVID-19 sürecinde işlerin sürekliliğinin devamına ne kadar hazır? Üyemiz Tülin Seçen bu süreci değerlendiren bir yazı kaleme aldı.*

Bundan birkaç hafta önce günümüze tüm toplantılarımızın iptali ve projelerimizin ileri tarihlere atılmasıyla başladık. Ben de bunu bir fırsat görüp, firmalarımızın bu işe ne kadar hazırlıklı yakalandığını veya hazır olduklarını değerlendirmeye çalıştım.

Örneğin toplantıları erteliyoruz, ama insanlar üretime veya çalışmaya devam ettikleri için aslında riski ertelemiyoruz, hatta yeterli önlem de almıyorsak çağırıyoruz. Yani 15 gün sonra bir araya geldiğimizde bir kısmımız arınmış, diğer kısmımız ise riske maruz da kalmış olabilir. Ya da yeterli önlem alınmadığı için 15 gün sonra operasyonlarımızda çalışacak insan kaynağı da bulunmayabilir. İşte bu kapsamda ülkemiz işletmelerinin, kuruluşlarının riskleri ne kadar etkin yönettiğine ve iş sürekliliğini nasıl sağladığına odaklanmak istedim.

İş sürekliliği risklerini analiz ettiğimiz ve iş sürekliliği planlaması yaptığımız müşterilerimizde olası afetlerde (deprem-salgın hastalık vb.) için sürdürülebilirliğini nasıl sağlayacağımız ve hiçbir kayba uğramadan süreci nasıl yöneteceğimiz konusun-

da planlamaları da yapmıştık, bu planları sağlıklı bir şekilde uygulayan ve gerekli aksiyonları zamanında almış olan müşterilerimizin içinde geçtiğimiz süreci en az kayıp veya iş kaybına uğramadan geçireceğine hiç şüphemiz yok. Biz her zaman danışanlarımıza ve kurumlara;

- Stratejik
- Operasyonel
- Finansal



**TÜLİN SEÇEN**

ICC Uluslararası Danışmanlık  
Genel Müdür

- İnsan Kaynakları
- Teknoloji
- Pazar

Yasal risklerinin pro-aktif bir şekilde her şeyin en yolunda gittiği zamanlarda belirlenmesi ve zor zamanlarda bunların kılavuzluğundan faydalanılmasını önerdik.

Malum ülkemizde zora düşmeden hiçbir şey yapmayız ve tabii bunun bize bilançosu da çok ağır olur.

Risk adı ne? Salgın hastalıklar, deprem vb. afetler

Etkilediği göstergeler neler? satışlarda azalma, ciroda düşme, karlılık oranlarında düşme, pazar kaybı

Alınması gereken aksiyonlar ne? Bu şirketten şirkete, kurumdan kuruma değişmekle beraber her kurumun uygulayabileceği temel aksiyonlar;

- Alternatif depolar oluşturmak,
- Alternatif tedarikçiler belirlemek,
- Uzaktan satış teknolojik alt yapısını oluşturmak,



- Satış ekiplerine uzaktan satış ve satış ağı yönetimi becerilerini kazandırmak,
- İnternette satış/hizmet seçeneklerini yapılandırmak,
- Çalışanlarımıza uzaktan çalışma, verimlilik ve maliyet yönetimi kültürünü yerleştirmek,
- Uzaktan çalışma prosedürlerini, yöntemlerini, performans takip sistemlerini (Uzaktan çalışma el kitabı) ve teknolojik alt yapısını hazırlamak,
- Kritik personeli belirlemek ve yedeklenmesini sağlamak,
- Acil durum yönetiminden sorumlu ekipleri belirlemek ve yedeklenmesini sağlamak, bu ekipleri eğitmek ve gerekli alt yapı ve tatbikatlar konusunda kaynakları sağlamak,
- Yabancı uyruklu çalışanların seyahatlerine veya işe amadeliklerine ilişkin planlamaları yapmak vb. gibi birçok konuyu sıralayabiliriz.

*Unutmayalım ki  
"Bir defa felaket yaşarsak bir daha plana ihtiyacımız olmayabilir!"*

Uluslararası şirketlerde bu hizmeti 10'larca yıl önce verdiğimizde tüm bu planlamalar yapılmış ve yönetim el kitapları oluşturulmuştu, hatta uzaktan çalışmanın sadece hizmet sektöründe değil üretim sektöründe de planlanabileceğini test edebilmiştik. Tabii bu şirketlerdeki kültür ve kuruluşların sürdürülebilir üretim ve hizmet konusunda hassasiyeti bu çalışmaların daha felaketler yaşanmadan veya bu riskler henüz tehdit değilken yapılmasına etken oldu. Hatta uygulamalarını bir yıllık bir programla etkinleştirdiler.

Benzer çalışmayı yaptığımız diğer şirketlerdeki uygulamaların da bugün işe yaradığını umuyorum.

Düşünelim bakalım, ülkemizde kaç şirket veya kurum iş sürekliliği planlaması yapmış vaziyette. Son 6 ay içinde yaptığımız bir çalışmada temin ettiğimiz istatistik bir veriyi sizlerle paylaşmak istedim. Kamu ve özel şirketlerden ve yerel yönetim kuruluşlarından seçilen 144 kuruluşta (çalışan sayısı 10 ve üzeri) yapılan anket çalışmasına göre iş sürekliliği politikası olan kuruluş sayısı 45, iş sürekliliği planı olan 42, felaket kurtarma merkezi olan 44, yedekli alt yapısı olan 100, iş sürekliliği tatbikatı olan 22, hiç birisine sahip olmayan 18. Bu firmalara hangi standartlar uygulanıyor diye sorulduğunda da 80'inin ISO 27001 Bilgi Güvenliği yöneti-

mi alanında önlem aldığını görüyoruz. BS 25999 (iş sürekliliği yönetimi standardını uyguladığını belirten kuruluş sayısı sadece 12, yani katılan firmaların %8,3'ü. Bizde iş sürekliliği daha çok Bilgi Teknolojileri Güvenliğine ilişkin süreçler olarak algılanıyor. Bunun nedeni de geçmiş 5-10 yıl içinde özellikle orta ölçekli firmalarımızın birçoğunun siber bir atak sonunda önlem almak zorunda kalmalarıdır. Ya da finansal riskler olarak algılanmaktadır.

Tehlike ile karşı karşıya kaldığımızda, yani riske maruz kaldığımızda ne ve nasıl yapacağımızı ve ne kadar hazırlıklı olup, olmadığımızı görüyoruz. Hatta son bir hafta içinde de uzaktan çalışma konusunda danışmanlık ihtiyaçlarının arttığını da fark ettim, işte proaktif olarak stratejik yönetim ve risk yönetimi uygulayamamanın artçıları....

Şu an yüzleştığımız bu sıkıntıdan hasar almadan veya en az hasar ile kurtulmanın yolu;

- Üretim tesislerimizde kurum doktoru ile koordineli olarak risk grubuna yakın personelin idari izini sayılması,
- Servis ve ulaşım olanaklarının doğrudan kuruluş tarafından sağlanması ve araçlarda hijyen kurallarının en üst düzeyde uygulanması,
- Kritik işlerin ve personelin belirlenmesi



ve kritik personelin bu işe en yakın iş arkadaşı tarafından yedeklenmesine olanak sağlayacak iş başı eğitimin yapılması

- İş evinden yürütebilecek pozisyon ve unvan sahiplerinin belirlenmesi, iş evlerinden yapabilmelerine olanak sağlayacak alt yapıların sağlanması, çalışma esaslarının belirlenmesi ve uygulanması,
- Uzaktan satış teknikleri konusunda satışçıların bilgilendirilmesi ve müşteri ve bayilerle uzaktan erişim ile ziyaret ve toplantı planları yapmalarının sağlanması.

Tehlike geçtikten sonra yapacağımız ise son derece basit, işimizin sürdürülebilirliğini tehdit eden riskleri saptamak, iş sürekliliği planlamamızı yapmak, risk senaryolarına bağlı olarak alternatiflerimizi oluşturmak, teknolojik alt yapımızı ve iş süreçlerimizi bu tür riskler altında sorunsuz çalışabilir şekilde yeniden yapılandırmak, işletmelerimizi belirli fonksiyonlar için uzaktan çalışmaya hazır hale getirmek, çalışanlarımızı eğitmek, kurum kültürünü oluşturulacak yeni politikalar doğrultusunda geliştirmek.

Yakın tarihli bir Gallup araştırmasına göre, ABD işgücünün% 43'ünün evden çalıştığını, Buffer'ın Uzaktan Çalışma 2018 Raporu'nda ise, anket katılımcıları-

nın %90'ının kariyerlerinin geri kalanında uzaktan çalışmayı planladıklarını ve% 94'ünün başkalarını uzaktan çalışmaya teşvik ettikleri belirtilmektedir. Bu durum işverenler açısından da daha küçük ve yaşanabilir ofisleri daha az personel harcamaları ve idari masraflar demek.

Teknolojik değişimin en önemli unsurlarından birisi olan uzaktan çalışma kültürünün işletmemizde yerleştirilmesi, orta ve uzun dönemde uzaktan çalışmaya hazır olmak için de;

- Uzaktan çalışma politikasının belirlenmesi
- Uzaktan çalışmaya uygun işlerin belirlenmesi
- Uzaktan çalışmaya uygun ortak çalışma alanı ve BT teknolojik alt yapısını hazır hale getirilmesi
  - o Ekiplerin birbiri ile sürekli bağlı kalmasını sağlayacak alt yapılar
  - o Uzaktan çalışırken, dokümantasyon, iletişim ve güncellemeleri paylaşmak için bir ortak kullanıma ve veri kaydetmeye olanak sağlayan sistemler
- Uzaktan çalışmaya yönelik sürecin tanımlanması, süreç risk ve performans göstergelerinin belirlenmesi, ilgili prosedürlerin oluşturulması

- Uzaktan çalışacak personel görev, yetki ve sorumluluklarının bu doğrultuda revize edilmesi

- Uzaktan çalışacak personel, ücret, yan haklar vb. özlük haklarının yeniden tasarlanması

- Uzaktan çalışacak personelin performans yönetimine yönelik süreçlerin tasarlanması

Sabancı Dx tarafından yayınlanan duyurunun bir kısmını da sizinle paylaşmak istedim, bakı ne diyor; "Sürdürülebilirlikten ödün vermeden operasyonlarımızı yedekledik, operasyonel süreçlerimizin ve sunduğumuz hizmetlerin sürekliliğini tesis eden altyapılarımızı, uzaktan müdahaleyi gerektiren durumlar dahil tüm koşullarda kesintisiz ve erişilebilir şekilde çalışmak için yapılandırdık. Bu hassas süreçte sizlere sunmuş olduğumuz hizmetleri insan ve çalışan sağlığından ödün vermeden kesintisiz hizmet kalitesi ile sürdürmek için gerekli tüm önlemleri aldığımızı bilmenizi isteriz."

Unutmayalım ki "Bir defa felaket yaşarsak bir daha plana ihtiyacımız olmayabilir!"

Tüm insanlığın ve kurumların bu süreci kurumsal ve kişisel düzeyde en sağlıklı şekilde atlatabilmesini diliyorum.