

xnovate  
hack the process • empower the team

# İNOVASYON SORUNLARININ ÜSTESİNDEN BERABER GELİYORUZ

Çalıştay Raporu

Xnovate bir  programıdır.



1991 yılında kamu-özel sektör işbirliği ile Türkiye'de özel sektörün teknoloji ve inovasyon faaliyetlerini destekleyerek teknolojinin gerçek dünya ile buluşturulması amacı ile kurulduk.

TTGV olarak, "Teknoloji Üreten Bir Türkiye" vizyonunu destekleyecek katma değerli iş, süreç ve ürünler için referans ve kapasite oluşturma faaliyetlerini tasarlıyor, geliştiriyor ve uyguluyoruz.



Xnovate, özel sektörde rekabet yaratacak inovasyon süreçleri için iyi uygulamaların yaygınlaştırılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini amaçlayan bir TTGV programıdır.

Xnovate; çeşitli ölçeklerdeki organizasyonlarda inovasyon yapanlara; birlikte öğrenen ve gelişen bir komünite içinde yeni fikir ve yöntemlerin konuşulacağı ve uygulanacağı ortamlar ve araçlar sunmaktadır.

Program; Xnovate Circle, Xnovate Lab, Xnovate Havadis, Xnovate Hands-on ve Xnovate İnovasyon Liderliği Fellowship Programı araçları ile özel sektöre inovasyon odaklı komünite, içerik, bilgi, tecrübe ve yetkinlik sağlamaktadır.

Bu kitapçık içerisinde yer alan tasarımlar, yazılar, logolar, grafikler de dahil olmak üzere, tüm yazılı ve görsel materyale ilişkin her türlü mali, manevi ve ticari haklar yahut bunları kullanma yetkisi TTGV'ye aittir. Sözü edilen içeriğin kişisel ve ticari olmayan kullanım dışında herhangi bir amaçla kullanılması, kopyalanması, işlenmesi, herhangi bir şekil veya yöntemle, tamamen veya kısmen, doğrudan veya dolaylı, geçici veya sürekli olarak çoğaltılması, kiralınması, ödünç verilmesi, satışa çıkarılması veya diğer yollarla dağıtılması kesinlikle yasaktır. Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 5 inci maddesinin ikinci fıkrası çerçevesinde bandrol taşıması zorunlu değildir.

Hazırlayan: Xnovate Programı Ekibi



# İNOVASYON SORUNLARININ ÜSTESİNDEN BERABER GELİYORUZ

Çalıştay Raporu

Bu çalışma, TTGV Xnovate komünite üyelerinin değerli katkıları sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturuldu. Farklı sektörlerde yer alan inovasyon uzmanlarının bir araya gelmesi ile "İnovasyon Sorunlarının Üstesinden Beraber Geliyoruz" teması işlendi. COVID-19 krizi ile birlikte ortaya çıkan avantajlar ve dezavantajlar ele alınırken kriz sonrası kurumların hızlı reaksiyon gösterebilmesini sağlayacak aksiyon planları hazırlandı.

Xnovate bir  programıdır.

“İnovasyon Sorunlarının Üstesinden Beraber Geliyoruz” çalıştayımızı  
modere etmeyi kabul eden Sn. Burcu ATEŞ

ve

çalıştayımıza katılarak görüş ve önerilerini bizimle paylaşan,

Ford Otosan'dan Ahmet AKSOY

Arçelik A.Ş'den Aslı GÖK

Türk Kızılay'ından Barış ARSLAN

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'ndan Dilek TURAN

THY Teknik A.Ş'den Emre NACİR

ROKETSAN'dan Emre YURTTAGÜL

Panasonic Life Solutions'dan Esin AKDENİZ

BSH'dan Gencer ÖZKAZMAN

TOGG'dan Mehmet Akif ÜNAL

BSH'dan Melis Yalçın BAYIR

Coca-Cola İçecek'den Naile Burcu HACIOĞLU

Hexagon Studio'dan Nur KÖSE

Vispera'dan Selin KANYAS

Abdi İbrahim'den Sena ALTAN

Serkan OKURSOY'a

*Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı olarak*

*teşekkür ederiz.*

# İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	3
COVID-19 VE BERABERİNDE GELENLER	4
1. Zorunlu uzaktan çalışma	4
2. Dijital adaptasyon	6
COVID-19 SONRASI DEĞİŞİMLER VE BULGULAR	7
1. Kurum kültürü ve alışkanlıklar	7
2. Verimlilik:	
a. Hangi sektöresin?	7
b. Hangi departmandasın?	9
3. Belirsizlik	9
COVID-19 SONRASI TAVSİYELER	10
1. Zaman yönetimi	10
2. Çalışan güveni	10
3. Çalışan motivasyonu	10
4. Eylem planlarının ve alternatif iş modellerinin geliştirilmesi	11
5. Kademeli geçiş	11
6. Yetenek yönetimi	11
7. İletişim	
KAYNAKLAR	13

# GİRİŞ

---

COVID-19 ile birlikte hem çalışanlar hem de kurumlar yeni bir sürece girmiş bulunuyor. Kurumlar kriz ortamında mevcut işlerini sürdürme isteklerini devam ettirirken krizin beraberinde getirdiği yeni gündemlere de hızla adapte olmak ve oluşan sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmek istiyor. Kriz ortamı, kurumların uzun vadede stratejilerini ve çalışma planlarını yeniden gözden geçirmelerine ve güncellemelerine sebep olurken kriz sonrasında da bu sürecin devam etmesi bekleniyor. Kurumlar bu dönemde yeni ve yaratıcı süreçlere ihtiyaç duyuyor.

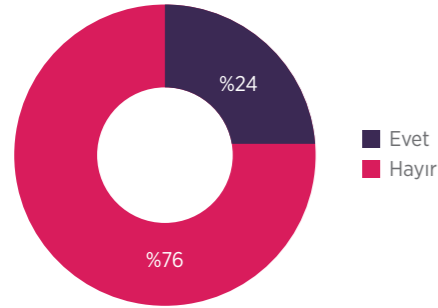
Bu çalışma, COVID-19 sürecinde; işbirliği, dayanışma, güven ve birbirinden öğrenme ile farklı bakış açılarını bir araya getirerek kurumların hızlı cevap verebilmelerini sağlayacak yeni yol haritalarını sunmak amacıyla hazırlandı. Çalışmada öncelikle sürecin beraberinde getirdiği durumlar altı (6) alt başlık altında toplanırken son kısımda oluşan ya da oluşabilecek sorunlara karşı alternatif yol haritaları belirlendi.

# COVID-19 VE BERABERİNDE GELENLER

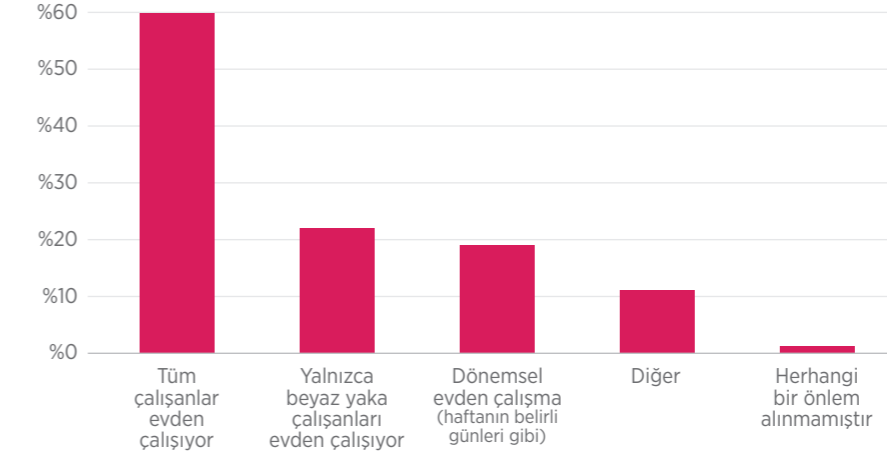
## 1. Zorunlu uzaktan çalışma

Son dönemlerde globalde popüler olan esnek çalışma süreçlerinden biri olarak “uzaktan çalışma” modeli uzun zamandır işverenlerin tercih ettiği modeller arasında yer alırken ülkemizde yaygın uygulamalar arasında değildir. Yapılan araştırmalara göre<sup>1</sup> COVID-19 öncesi ülkemiz kurumlarının %75'i evden/uzaktan çalışma uygulamasının bulunmadığını belirtmiş. Bu durum; COVID-19 ile birlikte kurumların<sup>2</sup> %82'sinin ya kısmi ya da tamamen evden çalışmaya geçmesi ile değişti. Globalde de süreç benzerlik göstermekte. Gartner<sup>3</sup> tarafından yapılan çalışmada COVID-19 öncesi kurumların %30'u esnek çalışma uygulamasını kullanırken bu oranın COVID-19 sonrası %81 olduğu belirtiliyor.

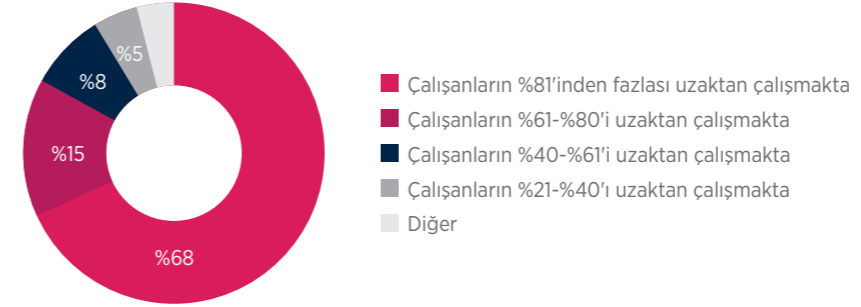
COVID-19 Salgını Öncesinde Yaygın ve Yerleşmiş Bir Evden Çalışma Uygulamanız Bulunmakta mıydı?<sup>1</sup>



Ülkemizde COVID-19 sonrası uzaktan çalışmaya geçen kurumlar<sup>2</sup>



Globalde COVID-19 sonrası uzaktan çalışmaya geçen kurumlar<sup>3</sup>



Kurumların uzaktan çalışma kültürüne ne kadar alışık ya da yatkın olduklarına bağlı olarak sürece adaptasyon hızlarının ve verimliliklerinin etkilendiği gözlemleniyor. Birçok kurum kriz sonrası geri dönüşlerde çalışanların adaptasyonu için yeni uygulamalar geliştiriyor.

## 2. Dijital adaptasyon

Kurumların COVID-19 süreci ile birlikte evden çalışmaya olan adaptasyonları, dijitalleşme sürecinde kat ettikleri yolu da gösteriyor. Uzun yıllardır dijitalleşmeye yapılan altyapı yatırımları bu süreçte kurumların olumlu etkilenmesini sağladı. Birçok çalışan COVID-19 dönemi ile birlikte evden çalışma uygulamasına yeteri kadar hızlı geçtiklerini düşünüyor<sup>4</sup>. Bu sonuç; COVID-19 öncesi uzaktan çalışma uygulaması olmayan şirketlerin dijitalleşme sürecinde kat ettikleri yolların, iş yapış şekillerini nasıl değiştirdiklerinin, süreç yürütme ve karar alma aksiyonlarında ne kadar çevik olduklarının göstergesidir.

Evden çalışmaya hızlı geçtiğinizi düşünüyor musunuz?<sup>4</sup>

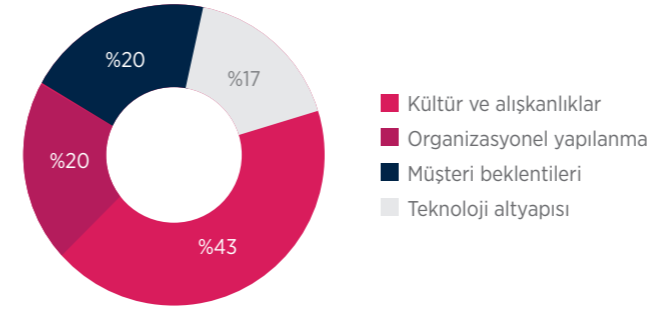


# COVID-19 SONRASI DEĞİŞİMLER VE BULGULAR

## 1. Kurum kültürü ve alışkanlıklar

COVID-19 krizi ile birlikte zorunlu hale gelen uzaktan çalışma özellikle kurum kültürü buna yatkın olan şirketlerde adaptasyon sürecini kolaylaştırırken kurum kültürü uzaktan çalışmaya yatkın olmayan kurumlarda ise güvensizlik ortamlarının oluşmasına ve verim düşüşlerine sebep oldu. Özellikle hiyerarşinin fazla olduğu kurumlar alışkanlıkları nedeni ile bu sürece adaptasyonda zorlandıklarını belirtiyor<sup>5</sup>.

Uzaktan çalışmaya geçişte kurumunuzu en çok zorlayan durum hangisidir?<sup>5</sup>



Hiyerarşiden uzaklaşarak son dönemlerde popüler olan çevik çalışma modelini iş süreçlerinde uygulamaya başlayan kurumlar ise bu süreçte hızlı aksiyon planları oluşturabilecek kaslarını geliştirdikleri için adaptasyon süreçlerini daha hızlı tamamladılar.

## 2. Verimlilik

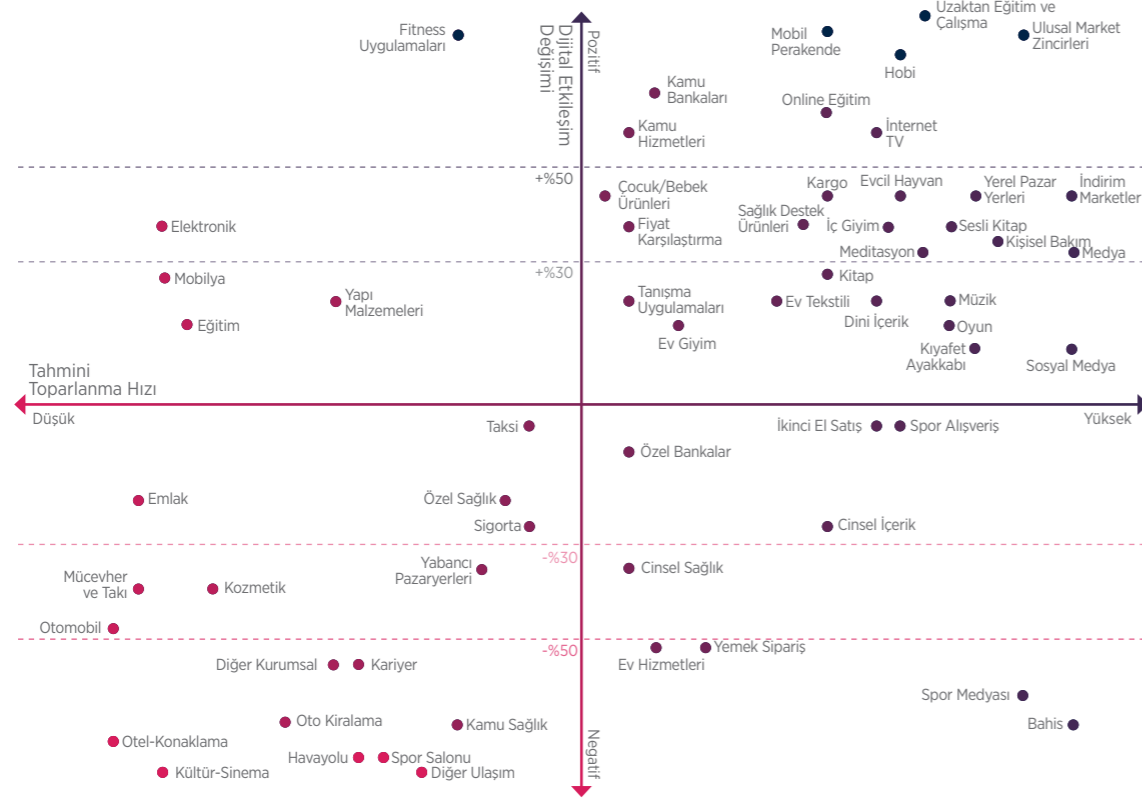
### a. Hangi sektöresin?

COVID-19 krizi aslında kurumları hangi sektörde faaliyet gösterdiğine bağlı olarak farklı boyutlarda etkiledi. Kimi sektör tehdidi fırsata çevirirken kimi sektörde işler durma noktasına geldi.

Sosyal etkileşime dayalı hizmet sektörleri negatif yönde etkilenen sektörlerin başında geliyor. Sinema, eğlence, etkinlik gibi alanlarda faaliyet gösteren sektörleri bu grupta sayabiliriz. Çalışanların ofis hayatından

uzaklaşması ile birlikte evde daha fazla vakit geçirmesi, kişilerin dayanıklı tüketim mallarını daha çok kullanmasına ve buna bağlı olarak yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına sebep oldu. Eve geçiş ile birlikte tüketimin artması enerji, gıda ve destekleyici sağlık ürünlerine olan ihtiyacı artırmış ve bağlı oldukları sektörlerde de pozitif etki yaratmış durumda.

#### Türkiye'de Covid-19 salgını sonrası incelenen kategorilerin etkileşim değişimi ve tahmini toparlanma hızları<sup>6</sup>



#### b. Hangi departmandasın?

İletişim çalışmalarında çokça karşımıza çıkan iç müşteri/dış müşteri kavramı departmanların hangi müşteri tipine hizmet ettiğine bağlı olarak COVID-19 sürecinde farklı boyutlarda etkisini gösterdi. Departmanların müşteri tipine bağlı olarak çalışanların verimi ve iş yapış şekilleri etkilendi. Yapılan araştırmalara göre<sup>7</sup> kurum içi çalışanlara yönelik faaliyetler gösteren departmanların verimleri ve iş yapış hızlarının arttığı gözlenmiş. Özellikle inovasyon takımları, hukuk, iç denetim ve bilgi teknolojileri gibi departmanlar bu gruplar arasında gösterilebilir. Kurum içinde ortak çalışma yürütmesi gereken gruplara ve karar verici pozisyonunda yer alan kişilere daha hızlı ulaşmaları, süreçlerini hızlandırmış durumda. Bununla birlikte işlerini sahada ilerleten yüz yüze temasın ve fiziki birlikteliğin önemli bir etken olduğu pazarlama, satış, iş geliştirme gibi departmanlar olumsuz etkilendi. Bu departmanlarda yeni iş yapış şekillerinin tasarlanması, verimliliği maximize etmek için satış ve pazarlama departmanları çalışma yöntemlerinin ve pazarlama ve satış aksiyon planlarının, müşteri ile bağlantıya geçmek için müşteri yolculuğu stratejilerinin yeniden tasarlanması gerekliliği konuşuldu. Ulaşım yasaklarının ortadan kalkmasına kadar da bu etkinin devam etmesi bekleniyor. Çalışanlar iş yerlerine dönse dahi ulaşım kısıtlamaları ile bir süre de daha kurum içerisinde kişileri daha kolay erişilebilir kılacak.

### 3. Belirsizlik

COVID-19 krizi ile birlikte ortaya çıkan en büyük problem belirsizlik. Kurumların ve çalışanların uzun vadede mevcut planlarını yeniden gözden geçirmelerine sebep olurken aynı zamanda, yeni planların ortaya konmasını da olumsuz etkiledi.

Belirsizlik durumunun en başında da ekonomik belirsizlik geliyor. Bu durum, özellikle kurumların gelecek yerine bu günü tercih etmelerine, uzun vadede yatırım gerektirecek projeleri askıya almalarına ya da iptal etmelerine sebep olabilir. COVID-19 sonrası yaşanabilecek ekonomik belirsizlik ortamı nedeni ile bütçe kesintilerinden en çok etkilenecek departmanların başında strateji geliştirme odaklı çalışan departmanların geleceği düşünülüyor. Bu süreçte ilgili departmanların kurum içi kaynaklarla süreç geliştirmesi gerekebilir. Bu durumun bir yandan süreçleri olumsuz etkileyecek gibi görülsede bütçe kısıtının yaratıcılığı tetikleyeceği ve tehdidi fırsata çevirerek yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünülüyor.

# COVID-19 SONRASI TAVSİYELER

## 1. Zaman yönetimi

Geri dönüş sonrası kurumların iş yerlerine adaptasyonunu hızlandıracak yeni yöntemler geliştirmesi ve değişen dönemde çalışanların iş planlarını yeniden gözden geçirmesi gerekebilir. Her bir çalışanın yer aldığı departmana bağlı olarak iş yükleri ve toplantı düzenleri değişecektir. Bu durum çalışanların sürece adaptasyonunu zorlaştırabilir. Çalışanların zaman yönetimini etkili bir şekilde yürütebilmeleri sağlanabilir.

## 2. Çalışan güveni

Geri dönüş ile birlikte çalışanlarda enfekte olma korkusu ortaya çıkabilir. Bu durumun önüne geçebilmek ve çalışanlara güven vermek amacı ile adaptasyon döneminde destekleyici rehberler hazırlanabilir. Dönüş öncesi alınan önlemlerle ilgili çalışanlar bilgilendirilebilir. Çalışma ortamları sosyal mesafe kurallarına uygun şekillendirilebilir. Özellikle toplu kullanım alanları arasında yer alan toplantı odaları, mola alanları, mutfak vb. alanlarda hijyen tedbirleri özenli ve çalışanı gözeten şekilde alınabilir.

Özellikle geri dönüş sonrası sahada çalışmaya dönecek olan kişilerin iş güvenliğini sağlayıcı tedbirler alınabilir. Saha çalışanlarının çalışma süreleri yeniden planlanabilir, alternatif yöntemler geliştirilebilir ve kişisel koruyucu ekipmanlar ile gerekli tedbirler alınabilir. Bununla birlikte sahada yer alan çalışanlara ayrı sağlık uygulamaları getirilebilir. Düzenli aralıklarla ateş ölçümü, COVID-19 testi uygulaması vb. yapılabilir. Bu durum hem saha çalışanlarının hem de onlarla temas halinde olan diğer kişilerin güvenliğini kazanacaktır.

## 3. Çalışan motivasyonu

Enfekte olma korkusu çalışanlarda kaygı, endişe ve güvensizlik sorunlarını ortaya çıkarabilir. Kurumlar çalışanların motivasyonlarını yükseltecek çalışmalar yürütülebilir, bunun yanında psikolojik destek amaçlı profesyonel danışmanlıklar alınabilir. Kurumların mevcut durumlarından daha sosyal ve duyarlı hale dönüşmeleri gerekebilir.

Çalışanlarda oluşacak bir diğer olumsuz etki ise ekonomik belirsizliğin getirdiği iş kaybetme korkusu. Bu süreçte insan kaynakları ile birlikte iletişim stratejileri geliştirilebilir. Çalışanlarda oluşan kaygı ve endişe yönetilebilir hale getirilebilir.

## 4. Eylem planlarının ve alternatif iş modellerinin geliştirilmesi

Geri dönüş süreci ile birlikte kurumların COVID-19 öncesi başlamış oldukları dijitalleşme süreçlerine ağırlık vermeleri gerekebilir. Dijital dönüşüm ve inovasyonu kurum kültürü haline getirmek için çalışmalar yürütülebilir.

Kurumlar yeni süreç ile birlikte eylem planları geliştirebilir. Birçok alanda üretimin durması kurumların ürün portföylerini geliştirmeleri yönünde tetikleyici bir faktör olabilir. Özellikle ithalatın durduğu bu dönemde tedarik zincirinin bir kısmını ya da tamamını dışarı bağımlı gerçekleştiren kurumların yerli çözümlere yönelmesini ya da ürünü kendilerinin üretmesini tetikleyebilir.

## 5. Kademeli geçiş

COVID-19 ile birlikte kurumlar uzaktan çalışma modelini denemiş durumdadır. Bu durum gelecekte kurumlarda uzaktan çalışma uygulamasının yaygınlaşmasının yolunu açmış olabilir. Kurumların dijitalleşme sürecine devam etmeleri ile birlikte uyum sorunu ve doğal kısıtların ortadan kalkmasıyla birlikte uygulama yaygınlaştırılabilir.

## 6. Yetenek yönetimi

COVID-19 süreci ile birlikte mevcutta var olan bazı yetenekler ve uzmanlıklar geri planda kaldı. Bu nedenle kurumlar yetenek yönetimi yaparak tek bir konuda derinleşmekle beraber çalışanların çok yönlü hale gelebilecekleri bir yetenek çaprazlaması uygulayabilir. Kişilerin sahip olduğu yetenekler bu uygulama ile çeşitlendirilebilir. Çalışanlar bu sayede alternatif yetenekler ile kriz zamanlarında geri planda kalmak yerine sürece katkı verebilir. Bu durum kişide işini kaybetme korkusunun da önüne geçebilir.

Bununla birlikte COVID-19 öncesi yetenekleri korumak ve kriz sonrası varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamak amacı ile yetenek fonları kurulabilir. Bu fon ile süreçte geri planda kalan çalışanların gelişimlerine katkı sunacak destekler verilebilir. Çalışanlar kriz dönemlerinde dışarıda kalmak yerine sürecin bir parçası haline gelebilir. Bu tarz uygulamalar kriz dönemlerinde iş gücünün dengeli kullanımını da sağlayacaktır.

## 7. İletişim

COVID-19 süreci ile birlikte kurumların en önemli konuları arasında marka değerlerini koruma ve güçlendirme yer alıyor. Kriz dönemlerinde kurumların çalışan, müşteri, paydaş (hissedar/yatırımcı) ve toplum perspektifinden markalarına duyulan güveni yönetmeleri gerekiyor.



Kurumlar; etkili bir iletişim çalışması ile bu dönemde çözümün bir parçası olduklarını yansıtabilir ve bu dört paydaş perspektifinden itibarlı marka algısını güçlendirebilir. Örneğin toplum açısından kurumlar çözümün bir parçası olduklarını gösterebilir, süreçte ortaya çıkan toplumsal sorunlara sosyal sorumluluk projeleri ile çözümler geliştirebilir. Müşteri tarafında ise her daim müşteriyi iş yapış sürecinin ortasına koyan, müşteri memnuniyetini gözeten, onları dinleyen bir yapı içerisinde ilerlemeliler. Son olarak çalışana değer veren, onların gelişimlerini destekleyen, onlarla şeffaf ve açık iletişim halinde olan ve gelişim sürecinin parçası haline getirebilen bir yapı haline dönüşmeliler.

## KAYNAKLAR

---

- [1] Deloitte, İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılık koruma, syf 5, Nisan 2020
- [2] KPMG, KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar Danışmanlığı İş Dünyası Gözünden COVID-19'un Etkileri Anketi, syf 14, Nisan 2020
- [3] <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employees-likely-to->
- [4] Deloitte, İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılık koruma, syf 6, Nisan 2020
- [5] Deloitte, İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılık koruma, syf 7, Nisan 2020
- [6] Deloitte, Küresel Covid Salgınının Türkiye'de Farklı Kategorilere Etkileri, syf 2, Nisan 2020
- [7] Deloitte, İşin Geleceği: Uzaktan çalışma sisteminde organizasyonel dayanıklılık koruma, syf 10, Nisan 2020



# xnovate

hack the process • empower the team



xnovate.org

**TTGV Merkez**  
CYBERPARK CYBERPLAZA  
B Blok Kat: 5-6  
Bilkent 06800 ANKARA - TÜRKİYE  
+90 312 265 02 72

**TTGV İstanbul Temsilciliği**  
ARI TEKNOKENT Arı 2 Binası  
A Blok Kat:7  
İTÜ Ayazağa Yerleşkesi, Koruyolu  
Maslak 34469 İSTANBUL - TÜRKİYE  
+90 212 276 75 62

İletişim için:  
[join@xnovate.org](mailto:join@xnovate.org)



[www.ttgvt.org.tr](http://www.ttgvt.org.tr)  
[#TeknolojiUretenTürkiye](https://twitter.com/TeknolojiUretenTürkiye)  
[#Xnovate](https://twitter.com/Xnovate)

Xnovate bir  programıdır.