

COVID-19 KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİSİ: ANKARA İLİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

THE IMPACT OF COVID-19 CRISIS ON HUMAN RESOURCES PRACTICES: A QUALITATIVE STUDY IN ANKARA PROVINCE

İlçin Barutcu
Başkent Üniversitesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
ilcin.barutcu@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9516-271X

Prof. Dr. Erdem Kırkbeşoğlu
Başkent Üniversitesi
Ticari Bilimler Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
erdemk@baskent.edu.tr
ORCID: 0000-0002-6781-9753

Öğr. Gör. Dr. Gülten Şenkul
Başkent Üniversitesi
Ticari Bilimler Fakültesi
Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü
gulteng@baskent.edu.tr
ORCID: 0000-0003-0775-318X

Gönderim 26 Nisan 2024 – Kabul 21 Mayıs 2024
Received 26 April 2024 – Accepted 21 May 2024

Öz: Covid-19 krizinin etkileri küresel ölçekte ve birçok alanda hala daha görülmektedir. Pandemi den kaynaklanan krizin, kontrol altında tutulması ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarında iyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi için önce etkilerinin incelenmesi ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, Covid-19 krizinin örgütlerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyerek, bu alandaki düzenlemelerin iyileştirilmesine ışık tutmayı ve gelecekte meydana gelebilecek krizlere yol gösterici olması amaçlanmıştır. Bu kapsamda, farklı sektörlerdeki İKY çalışanlarının Covid-19 kriz deneyimleri incelenmiştir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yarı yapılandırılmış görüşmelerle veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre Covid-19 krizinden ağırlıklı olarak etkilenen İKY uygulamaları; “İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci”, “Ücret Yönetimi ve Yan Haklar” ve “İş Güvenliği ve İş gören sağlığı” şeklindedir. Bu bilgilerden hareketle, Covid-19 krizinin belirtilen İKY uygulamaları üzerinde ağırlıklı olarak etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları, kriz yönetimi, Covid-19 krizi.

Abstract: The effects of the Covid-19 crisis are still seen on a global scale and in many areas. In order to keep the crisis arising from the pandemic under control and to make improvements in Human Resources Management (HRM) practices, its effects must first be examined and the necessary arrangements must be made accordingly. By examining the impact of the Covid-19 crisis

on the HRM practices of organizations, this study aims to shed light on the improvement of regulations in this field and to provide guidance for crises that may occur in the future. In this context, the Covid-19 crisis experiences of HRM employees in different sectors were examined. In the study, qualitative research method was used and data was collected through semi-structured interviews. According to the research results, HRM practices that are heavily affected by the Covid-19 crisis are; “Workforce Planning and Recruitment Process”, “Wage Management and Benefits” and “Occupational Safety and Employee Health”. Based on this information, it has been concluded that the Covid-19 crisis has a significant impact on the specified HRM practices.

Keywords: *Human resources management, human resources management practices, crisis management, Covid-19 crisis.*

GİRİŞ

Krizler beklenmedik durumlarda ortaya çıkararak, insanları ve toplumları etkisi altına alırlar. Covid-19, bir anda ortaya çıkarak milyonlarca insanın ölüme sebep olan bir hastalık salgını olarak küresel bir kriz niteliği taşımaktadır. Covid-19, insanların sağlığı yanında sosyal ve ekonomik hayatını da derinden etkilemiştir. Oldukça hızlı yayılan bu hastalıktan korunmak için örgütlerin ve tüketicilerin davranışlarını değiştirmesi birçok insanın işini kaybetmesine neden olmuştur (Butterick ve Charlwood, 2021). Covid-19 salgını sadece insanların değil örgütlerin varlığını da tehdit etmiştir. Covid-19 krizi gibi dünya çapında gerçekleşen bir olayın karşısında, çalışma mevzuatları iş hayatının gereksinimlerine cevap veremez hale gelmiştir. Bu nedenle, kriz ortamı için veya sonrasında da uygulanmak üzere değişiklikler yapılmalıdır (Hekimler, 2020). Aslında Covid-19, örgütlerin böyle bir kriz anında ve sürecinde uyum ve dayanıklılıklarını görebilmeleri için önemli bir gösterge olmuştur. Bununla birlikte örgütlerin, çalışanın özlük haklarını ilgilendiren ve çalışanla birebir temas halinde olan insan kaynakları departmanlarının da neredeyse, radikal bir değişim ve dönüşüme yol açtığı görülmüştür.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda dış çevre faktörlerini de göz önünde bulundurarak uygulamaları düzenleyen önemli bir görev üstlenmektedir. Örgütün başarıya ulaşma yolunda kritik rol oynayan İKY'nin krizin meydana gelmesi durumunda politikalarında değişiklik yaparak, süreci iyi yönetmesi beklenmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları (İK) profesyonellerinin, Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisine dair deneyimleri, kriz dönemi sürecine ve sonrasına ilişkin düşünceleri ve sürece yönelik değerlendirmelerini detaylı şekilde incelemek oldukça önemlidir. Covid-19 krizinin, İKY uygulamalarına etkisini konu olarak ele alan bu çalışmada yeni bir olayın dinamiklerini anlamak ve benzer olayın ileride de yaşanması ihtimaline karşı, bulgular doğrultusunda İK çalışanları ve yöneticilerin gerekli önlemlerin almasında ve çözüm üretmelerinde faydalı olması amaçlanmaktadır. Literatürde, Covid-19 salgını ve İKY uygulamaları konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ancak nitel araştırma yöntemi tercih edilen bu araştırma, Türkiye'nin Ankara ilindeki farklı sektörlerle odaklanarak, mevcut araştırmalara yenilik getireceği ve gelecekte Covid-19 krizine benzer krizlerin meydana gelmesi durumunda, örgütlerin İKY uygulamaları konusunda izleyecekleri bir yol haritasına ışık tutacağı düşünülmüştür.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

İnsan kaynakları, değişen ve değişmekte olan yeni dünya düzeninde, beyin gücüne ilişkin özellikler taşıması nedeniyle kritik bir yere sahiptir. Örgütlerin birbirleri ile yarış içerisinde olduğu mücadele ortamında başarıyı elde etmek için donanımlı insan kaynakları kadrosunu sağlamak gerekmektedir (Bingöl, 2006). İKY, örgütün amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını, etken ve etkili şekilde kullanmaktadır. Nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması ve onların kaybedilmemesi noktasında çalışanların gelişimine katkıda bulunmak, iletişimin kuvvetli olduğu bir yapı oluşturmak çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlamaktadır. İyi bir çalışma ortamı kurmak için, İKY'nin katkısı gerekmektedir (Budak vd., 2004: 7). İnsan kaynakları yönetimini, örgüt içerisindeki misyonu sebebiyle denge sağlayıcı olarak tanımlamak mümkündür.

Çalışanlar, sergiledikleri performans neticesinde gelir elde etme ve hayat standartlarını yükseltme çabası içerisinde iken örgüt ise mevcut çalışanlardan maksimum faydayı sağlayarak başarılı olma amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda İKY'nin, insan kaynağını sağlama, işe alma, çalışan ve iş ahengini kurma, çalışan performansını ölçme, teşvik edici ücretlendirme sistemini uygulama alanlarında ideal bir bakış açısı benimsemesi gerekmektedir (Akyüz, 2006). Örgütlerin iç çevresinde yer alan işgörenlerin, birbirinden farklılık gösteren zengin profilleri vardır. Proaktif faaliyetler, İK uygulamaları olan işgücü planlaması ve işe alım süreci, işgören eğitimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi ve değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı alanlarında işgörenleri doğru yönlendirerek, farklılıklarında fayda sağlamaktır. Bu durumu dış çevrede üstünlük sağlamak için, verimlilik elde etmeye yönelik organize etmek İKY'nin sorumluluğundadır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 202). Örgütlere fayda sağlayan, İşgücü planlaması ve işe alım süreci, işgören eğitimi ve geliştirilmesi, performans yönetimi ve değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı gibi insan kaynakları uygulamalarına aşağıda detaylı olarak değinilmiştir.

1.1. İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci

İKY'nin ilk uygulaması işgücü planlaması ve işe alım sürecidir. Örgütü misyon ve vizyonu doğrultusunda başarıya ulaştıran sistemin kurulması, örgütün ihtiyacına uygun işgören seçiminden geçmektedir. Bu anlamda, işe alınacak işgörene dair detayları, nitelik ve nicelik anlamında doğru değerlendirmek gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 78). İşgücü planlaması, ihtiyaç duyulan personel ihtiyacı sayısı, birim çalışanların performansı, çalışanların geliştirilmesi gereken yönleri veya birimler arası ilişkiler adına geliştirilmesi gereken uygulamalara ilişkin bilgilerin alınmasıdır. Bu doğrultuda, İnsan kaynakları ve hat yöneticileri iş birliği içerisinde ve iletişim halinde olmalıdır. İhtiyaç duyulan personel için İK birimi, iç ve dış kaynakları taramalıdır. Bu aşamada örgütlerin personel ihtiyacını gelişen ve değişen dünya şartlarına göre analiz etmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde doğru değerlendirmeler yapılarak, oluşabilecek risklere karşı yeterli sayıda çalışan sağlanacaktır (Akbaba ve Günlü, 2011). İKY'nin işgücü planlaması ve işe alımı sürecine gösterdikleri özen, örgütlerin verimlilik derecesini etkileyen çalışan

performansının temelini inşa etmektedir. Liyakate dayalı bir aday üzerinde, doğru işe doğru çalışanın seçilip, yerleştirilmesi ile olumsuzluklardan uzak bir çalışma ortamı sağlanabilir. Dolayısıyla, bu yolla gerçekleşen personel seçimi, başarılı bir örgütün varlığından da söz ettirebilir (Gürüz ve Özdemir, 2007: 10). İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikte çalışanlara sahip olması kadar, bu çalışanların değişkenlik gösteren, örgüt mevcudiyeti için risk taşıyan durumlar karşısında dayanıklı olması da bir o kadar önemlidir. Sadece görevini yerine getirmekle yetinen çalışan profilinden ziyade örgütün yaşamını sürdürmesine fayda sağlayan proaktif iş görenlerin varlığı, krizlerin üstesinden gelinmesi noktasında vazgeçilmezdir.

1.2. Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Performans, bir işin standartlara göre yapılması ve bu doğrultuda örgütün amaç ve hedeflerine uygun mal, hizmet ve düşünce üretilmesidir (Pugh, 1991). Örgütün, çalışanların işlerini belirlenmiş standartlar çerçevesinde yerine getirmesini beklemesi ve bu doğrultuda örgütün amaçlara ne kadar ulaşıldığı performansı göstermektedir. Performans, örgütün hedef ve amacına erişmesi için önemlidir. Performans değerlendirme ile çalışanların bir işi gerçekleştirme kapasiteleri ve bu doğrultuda örgüt içerisindeki başarıları tespit edilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının verimliliği artırması İKY uygulamaları ile sağlanır ve düşük performans sergileyen çalışanlara eğitimler verilir, yüksek performans sergileyen çalışanlar ise ödüllendirilir. Terfi, eğitim ve gelişim, pozisyon değişimi, ücret ve ödül gibi konularda karara varılmasında yine performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 103). Performans değerlendirmede, çalışan değil çalışanın göstermiş olduğu performans değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, değerlendirmeyi yapacak yöneticilerin bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir. Çünkü, örgütün yapısına ve ihtiyacına uygun değerlendirme yöntemi seçimi oldukça önemlidir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına ise yöntemin amacı, ölçmek istenilen konunun ne olduğu ve yöntemin uygulama şeklinin bilinmesi gerekmektedir (Palmer, 1993). Çalışanların, örgüt içerisindeki konumlarını anlamaları aynı zamanda yerine getirilmesi istenen sorumluluklara örgütün penceresinden bakabilmesini performans yönetimi sağlamaktadır. Diğer yandan, İK yöneticileri, performans yönetimi ile çalışanların kariyer yolculuklarını objektif bir şekilde planlayabilir. İşletmeler ise performans yönetiminden, çalışanların ileriye dönük planları ile kendi planlarını uyum halinde yürütmeye yönelik faydalanmaktadır (Helvacı, 2002: 155).

1.3. İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi

Eğitim, örgütün amaçlarına erişmesi için bir araç niteliğindedir. Bu sebeple, örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda eğitim çalışmalarını planlaması gerekmektedir. Örgütün misyon ve vizyonuna uygun olarak insan kaynağından verim elde etmek, İKY'nin amacıdır. Bu yüzden, çalışanların gereksinimlerini gidermek ve çalıştıkları alan ile ilgili gelişimlerine destek vermek önemlidir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarının işgörenler üzerinde verimliliklerini yükseltici etkisi bulunmaktadır

(Bek, 2007: 109). Eğitim sayesinde gelişim sağlanmaktadır ve eğitimi bireylerin, toplumun, örgütlerin kalkınmaları için bir araç olarak tanımlamak mümkündür. İKY uygulamalarından olan işgören eğitimi ve geliştirilmesi, insan kaynağından verim sağlamak adına oldukça önemli bir fonksiyondur. Eğitim ve geliştirme ile yeni kabiliyet ve işini gerçekleştirmede verimliliğe ulaşan işgören, örgütü başarıya ulaştıracaktır (Ersen, 2003). Yöneticiden işçilere örgütteki tüm çalışanlar için eğitim ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi neticesine göre eğitim alanında gerçekleştirilecek uygulamalar düzenlenmektedir. Örgütlerin amacı, en az maliyetle en yüksek karlılığı elde etmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların ve yöneticilerin eğitilerek niteliklerinin artırılması hedeflenir.

İşletmede gerçekleşen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, devamlılık arz ettiği sürece insan kaynağı üzerinde etkili olmaktadır. İşletmenin çevresinde meydana gelen farklılıklara ancak bu şekilde uyum sağlanabilmektedir. Dolayısıyla, bu faaliyetler işgörenin kariyeri boyunca var olmalıdır (Gürbüz, 2018). Örgütün, çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması veya dış çevrede üstünlük elde etmesi için, gelişim gösteren ve öğrenen örgütler oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda işgörenler eğitim neticesinde, örgütün gerek duyduğu alanlarda yeni bilgi ve maharete sahip olurlar. Diğer yandan sürekli bir ilerleme içerisinde olan dünyaya adaptasyon ise çalışanın iş yapma yeteneğinin, örgütün hedefine uygun bir şekilde geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Bingöl, 2006). Örgütün dış çevresindeki gelişmeler; örgütün iç çevresindeki tutumunu, planlarını etkilemektedir. Bu sebeple iç çevrede, çalışanların bilgi ve becerilerini örgütün hedefine paralel olacak şekilde değerlendirmek gerekmektedir. Böylece, hem çalışanın kendi bünyesindeki hem de örgütün ihtiyaç duyduğu alandaki eğitim ve gelişim programlanabilir (Bayraç, 2008).

1.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin çalışma serüveninde işi ile ilgili takip ettiği yoldur. Çalışan farklı örgütlerde iş yaşantısını devam ettirebilir fakat kariyer, bu çeşitli iş ortamlarında kişinin hizmette bulunduğu alanların tamamını ifade etmektedir (Mondy, 2017). Diğer bir tanımla kariyer, çalışanın sorumluluğundaki işleri yetenek ve tecrübesi sayesinde yerine getirerek hedefine erişmeye çalışmasıdır (Kalkandelen, 1972: 112). Çalışanın iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen unsurlardan biri kariyerdir. Çalışanların, sergiledikleri performans ve geliştirdikleri niteliklerin karşılığını örgüt uygulamalarında görmesi, çalışanların başarılı olması için oldukça önemli bir teşviiktir. Kariyer yönetimi, çalışan kabiliyetinin örgüt yararına kullanılması amacına hizmet etmektedir ve böylece çalışanın gelişim sürecine destek olmaktadır. Dolayısıyla, İKY uygulamaları alanlarında çalışana yönelik gerçekleştirilen destekler kariyer yönetiminin de konusudur. Kariyer yönetimi ile çalışanın kabiliyetinin yönetildiği söylenebilir (Armstrong, 2006). Çalışan, kariyerini şekillendirmek için emek vermelidir ancak örgütün rehber niteliğindeki katkısında da faydalanmalıdır (Geylan vd., 2004). Kariyerde doğru ilerleyiş için kariyer yönetimi gerekmektedir. Kariyer yönetiminde işgören, hedeflerine paralel olacak şekilde iş hayatını planlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 143).

Geleceğin bilinmezliği örgütler için belirsiz bir ortam oluşturmaktadır. Bu ortam olumsuz koşullarda ayakta durmaya çalışan örgütler, kariyer yönetimi programı

sayesinde doğru işe doğru kişiyi yönlendirebilmektedir. Böylece bulunduğu konumdan ve yerine getirdiği görevden memnun olan çalışanın performansı artacaktır. Başarılı çalışanların örgüt bünyesinde tutulması da güvenli bir ortamın inşa edilmesinde önem arz etmektedir (Bingöl, 2006: 288). Kariyer geliştirme, çalışanın eksik yönlerini gidermeye yönelik verilen eğitim ve yetiştirme programları ile bireyin iş deneyiminin göz önünde bulundurulmasıyla kariyer planının uygulamaya koyulmasıdır. Böylece örgütler, personelin görev alanında değişiklikler yapabilmektedir (Doğan, 1996: 250). Kariyer geliştirme, çalışanın ihtiyaçları ile örgütün sundukları arasındaki dengeyi kurmaktadır. Bu dengenin kurulması aynı zamanda örgüte başarıyı getiren çalışanın performansı da artıracaktır. Örgüt, personeli elinde tutmak için personeli ihtiyaçlarını gözeterek gidermeye çalışmalıdır (Palmer, 1993: 87).

1.5. Ücret Yönetimi ve Yan Haklar

Ücret Yönetimi, İKY için örgütün varlığını etkileyen unsur olması sebebiyle oldukça önemli bir uygulamadır. Ücret yönetimi, ücret sisteminin düzgün çalışmasını sağlayan örgütün sahip olduğu ilke, siyaset ve kurallar bütünüdür (Gürbüz, 2018). Ücret sistemi, çalışanların ücretlerini belirli standartlar, iş tanımı ve iş analizleri kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar doğrultusunda almasını sağlamaktadır. Ücret sisteminin kurulması, çalışanın aldığı ücretten memnun olmasına ve örgütün gelir-giderleri açısından menfaatini korumasına hizmet etmektedir (Erkut, 2005: 33). Çalışanlar, aldıkları ücretler ile yaşamlarını devam ettirmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin bu noktada çalışanların yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak ücretlendirmeyi yapmaları gerekmektedir. Çalışanlar ücretlerini, göstermiş oldukları performanslarına paralel olacak şekilde aynı zamanda diğer örgütlerde kendileriyle benzer pozisyonda bulunan çalışanların ücretlerine kıyasla denk almak isterler (Bayraktaroğlu, 2003: 10). Adaletli bir ücret sistemi çalışan için oldukça önemlidir.

Yan haklar, ücretin ana unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar için yan hakların, ücretler kadar etkisi bulunmaktadır. Yan haklar, çalışanları örgüte çekme, çalışanları kaybetmeme ve daha yüksek performans sergilemeleri yolunda motive edici bir unsurdur. Bu hususun göz ardı edilmesi, örgütlerin ihmali olarak değerlendirilmektedir (Daley, 2008). Günümüzde online ortam üyelikleri ve bu platformda para harcanmasını maaş dışındaki faydalardan olan yan haklardan saymak mümkündür. Örgütler, prim ödemelerini ve yan hakları çalışanın motive edilmesi ve performansını yükseltmesi için uygulamaktadır (Yıldızeli, 2002). Diğer bir ifadeyle sosyal haklar, sosyal yardımlar, ücret eki gibi faktörler maaş dışı yan haklardır. Yan haklar çalışanlara maaşları dışında sağlanan ödeneklerdir. Çalışmalarda da belirtilmektedir ki, örgüt bünyesinde maaşın yanında yan hakların da yeri bulunmaktadır (Tomcikova, 2006).

1.6. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

İş güvenliği, çalışanların bir işi gerçekleştirirken sağlığına yönelik herhangi bir hasar almaması için tehditlerin yok edilme çabası ve bununla ilgili uygulamaya

koyulan teknik çalışmalardır (Başbuğ, 2005: 147). Risklerin öngörülebilmesi için risk incelemesi ile belirlenen riskleri engellemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Böylelikle, çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı oluşturulacaktır. Muhtemel riskler tespit edildikten sonra, çalışma ortamını etkilememesini önlemek için ortadan kaydırılmaya çalışılır veya etkisi azaltılır (Aytaç vd., 2018). Örgüt sahibi bünyesindeki çalışanın iş güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. İş güvenliği kapsamında gösterilen gayret diğer bir yandan örgüt sahibinin maliyetlerini de azaltmaktadır. Bunun sebebi, olası bir iş kazası durumunda örgütün karşılayacağı masrafların, iş güvenliğini almak hususunda harcaacağı miktardan çok olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005). İş güvenliği, iş ortamında meydana gelebilecek tehditlerden ve sağlık üzerinde hasar bırakacak durumlardan sakınmak ve güvenli bir iş ortamı oluşturmak için gerçekleştirilen yöntemli çalışmalardır (Yiğit, 2005: 6). Diğer bir ifadeyle iş güvenliği, iş ortamının, çalışanın vazifesini yerine getirme halini elinden alan ve geçim kaynağını kaybetmesine yol açan yaralanma, ölüm gibi tehlikelerden arındırılmış olmasıdır. Bu anlamda iş güvenliğini sağlama sorumluluğunu yerine getirip getirmediği devlet tarafından kontrol edilen örgüt sahibinin iş güvenliği için uyguladığı tüm maddeler iş güvenliğini meydana getirmektedir (Şimşek ve Öge, 2011). Çalışanın, mesleği ile ilişkili bir ortamda veya görev esnasında yine mesleğine bağlı olarak karşılaşmış olduğu olumsuz durumları, rahatsızlıkları ve ölümleri ifade eden iş kazası, İK yöneticilerin iş güvenliği ve işçi sağlığı konuları kapsamında önlem almayı çalıştıkları tehlikedir (Gürbüz, 2018).

İşçi sağlığı, çalışanın yaşam kalitesinin muhafazası için kişinin iş kazaları, çalışmadaki enerji düşüklüğü ve meslek rahatsızlıklarından korunmasıdır. İş ortamının çalışana ve örgütün iç unsurlarına zarar vermeyecek bir şekilde düzenlenmesi anlamına gelen iş güvenliği ile işçi sağlığı ifadeleri arasında bu anlamda farklılık bulunmaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 259). İSG, hem çalışma ortamında işgörenin sağlık ve güvenliğini sağlamak anlamına gelirken hem de sağlıklı bir hayat, beslenme ve ulaşım güvenliği, sosyal güvenlik gibi konulardaki düzenlemeleri de kapsamaktadır (Arıcı, 1999). Çalışanların kendilerini iyi ve önemli hissettiği iş ortamında çalışması işverenler için önemlidir. Çalışanları verilen değeri göstermenin bir diğer yolu ise İSG alanında gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri sağlanmaktadır (Pilbeam ve Corbridge, 2002). İSG, çalışanlara risksiz, sağlıklı ve güvenilir bir iş ortamı sağlamayı hedeflemektedir.

2. KRİZ YÖNETİMİ VE COVID-19 KRİZİ

Kriz, her ne kadar olumsuz bir durum olarak görülse de doğru analizin yapılması ve bu doğrultuda gerçekleştirilen iyi bir örgütlenme ile avantaja dönüştürebilmektedir (Arklan, 2014: 209). Krizlerden fayda sağlamaya çalışmak örgütün varlığını koruması açısından önemlidir. Kriz için birçok tanım yapılmaktadır. Kriz, örgüte hasar vererek örgütü yok olma ihtimali ile karşı karşıya bırakan olumsuz durum olarak ifade edilmektedir (Reilly, 1987: 80). Krizi, işgörenler için huzursuz, karmaşık, ürkütücü bir durum şeklinde tanımlamak mümkündür (Darling, 1994). Krizler, örgütü olumsuz bir ortam içerisine alarak hasara

uğratmaktadır. Bunun sebebi ise örgütün krizi algılama ve önlem alma sisteminin kriz karşısında savunmasız kalmasıdır. Örgüt kriz ile mücadelede çabuk hareket ederek varlığını korumaya çalışmaktadır (Can, 1999: 312). Krizlerin birçok çeşitli ortaya çıkış sebebi vardır. Krizler birbirleriyle etkileşim halindedirler ve benzer özellikler taşımaktadırlar. Krizler farklı krizlerin oluşmasına sebep olabilirler (Richardson, 1994). Bu nedenle, krizlerin hemen atlatılmasını örgütler açısından zorlaştırmaktadır. Ekonomik ve sosyal anlamda da yaşamı güçleştiren krizler, doğru yönetilirse örgüt için yarar sağlayabilirler. Fakat bunun için, iyi işleyen bir sistem gerekmektedir. İlgili sistem, yönetimin krize bakış açısını ilişkilidir. Bu yüzden yönetim güvenilir, iletişim kanallarının açık, çalışanların her anlamda desteklendiği ve örgüt hedeflerine hizmet eden bir yapıya sahip olmalıdır (Tutar, 2016: 253). Kriz sonrasında örgütler birtakım düzenlemeler yapmaktadır. Ancak bu düzenlemelerin yapılabilmesi için farklı dinamikleri sahip olan kriz ortamında doğru hamle ile hemen çıkılması gerekmektedir (Çeto, 2009: 6)

Kriz yönetimi, oluşması muhtemel krizlerin incelenerek ortaya çıkma sebebinin araştırılmasıdır. Bu araştırma ile amaç, örgütün hasar almadan kriz ortamından çıkmasını sağlamaktır. Kriz yönetimi, krizlere dair örgüt içerisinde gerçekleştirilen çalışmalar ve bu doğrultuda işleyen sistemi kontrol etmek tanımını da içermektedir. Krizle mücadele anlamında, kriz yönetimi çerçevesinde yapılan krizi öngörme, krize karşı tedbir alma, organize olma gibi uygulamalar mevcuttur (Mitroff, 1992). Kriz yönetimi; kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere, kriz süreçleriyle aynı aşamalara ayrılmaktadır. Bu aşamaları, örgüte zarar gelmeden atlatmak insan kaynaklarının doğru yönetilmesinden geçmektedir. Bu doğrultuda herhangi bir kriz ortamı bulunmuyor iken değer gören çalışanların aynı şekilde kriz ortamında da aynı değeri görmeye devam etmesi gerekmektedir. Çünkü krizin ortaya çıkma nedeni çalışanlar değildir. Kriz ortamında, örgütte yerleri sağlam olan yöneticilerden ziyade çalışanlar işten çıkarılma kaygısı yaşamaktadır (Akıncı, 2011: 142).

Örgütlerin kriz belirtilerini önceden doğru bir şekilde okuyup analiz etmeleri ve krizin olumsuz etkilerinden avantajlı bir şekilde çıkmaları kriz yönetiminin konusudur (Haşit, 2000: 64). Diğer bir ifadeyle kriz yönetimi, örgüt yöneticilerinin faaliyetlerini kriz ortamında devam ettirebilmeleri için gelir gider durumlarını dengede tutma çabasıdır. Örgüt yöneticilerinin gelecekte oluşabilecek her krize karşı hazırlık olması gerekmektedir. Hasar almadan krizin üstesinden gelmek ancak kriz yönetimi ile başarılmaktadır (Demirtaş, 2000). Kriz yönetimi, örgütün tüm şartlara karşı hazır ve planlı olması anlamına gelmektedir. Bu hazırlık kriz olması durumunda örgüt içerisinde kullanılacak unsurları, uygulamaları ve çalışanların alandaki niteliklerini kapsamaktadır. Krizden kurtulmada yönetimin bilgi, beceri ve tecrübesinin önemi bulunmaktadır (Sezgin, 2003: 181). Kriz yönetiminde, krizin sebeplerinin tespit edilmesi ve bu belirtilere bağlı olarak şirkete yansımalarının silinmeye çalışılması durumları söz konusudur. Diğer bir yandan, örgüt yapısında hasara uğrayan bölümlerin onarılması yine kriz yönetimi sürecine dahildir (Fink, 1986). Tüm kriz yönetimi tanımlarına ek olarak, örgütlerin krizle mücadele

kapsamında insan sağlığını ve güvenliğini koruma çabası ve bununla birlikte kaybedilen değerleri geri kazanmak için atık ve doğru hamlelerle hareket etmesi hususu da söylenebilmektedir (Pheng vd., 1999). Küreselleşme ile dünyanın değişim ve gelişim hızı artmaktadır. Böylelikle örgütlerin krize yakalanma ihtimali de yükselmektedir. Örgütlerin krizle mücadele için doğru kriz yönetimi oluşturmaları ve bunun için eğitim yönetiminden faydalanmaları gerekmektedir (Alağaçalı, 2006). Kriz yönetimi, faaliyet gösterilen sektörün ileride karşılaşılabileceği olumsuz durumların tahmin edilmesi, mücadele yollarının analiz edilmesi, krize karşı yürütülecek tedbirlerin faaliyete geçirilmesi aşamalarını içeren oluşum şeklinde de sınıflandırılmaktadır (Bozkurt, 1998: 154). Kriz yönetimini birçok açıdan ele almak mümkündür. Augustine (1995), kriz yönetimi aşamalarını; krizden kaçınmak, krizi yönetmeye hazırlanmak, krizin farkına varmak, kriz aşaması, krizi çözmek ve krizden yararlanma olarak ifade etmektedir. Kriz yönetimi, bir bütünü meydana getiren bağlantılı aşamalardan oluşmaktadır. Bu sebeple kriz yönetimi aşamaları birbiriyle ilişkili üç ana başlıkta toplanmaktadır. Kriz öncesi aşamada düzeltici ve önleyici bir tutum sergilenmesi gerekirken, kriz anı aşamasında aktif ve kriz sonrası aşamasında düzeltici ve geliştirici bakış açısı benimsenmesi faydalı olmaktadır (Tutar, 2000).

Kısaca kriz yönetimi, örgütlerin krizleri öngörüp analiz etmesini, mücadele yollarını belirleyip uygulamasını ve kriz sonrasında gerekli düzenlemeleri yaparak avantaj sağlamasını içerir. Krizler, örgütleri olumsuz etkileyebilir ancak doğru yönetildiğinde fırsatlara dönüştürülebilir. Yakın zamanda yaşanan ve tüm dünyayı etkileyen COVID-19 krizi, kriz yönetiminin önemini bir kez daha göstermiş ve örgütlerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamalarında hızlı, etkili ve bütüncül bir yaklaşımla hareket etmelerinin hayati olduğunu kanıtlamıştır.

2.1. Covid-19 Krizi

Covid-19 dünya genelinde bir etkiye sahip olması ile insan sağlığını hedef alan büyük bir krizdir. Covid-19 pandemisi WHO tarafından 11 Mart 2020 tarihinde, Covid-19 vakasının Çin'in Wuhan şehrinde 31 Aralık 2019 tarihinde görülmesiyle ilan edilmiştir (WHO, 2020). Salgının çok çabuk geniş bir alana yayılması durumu, hapşırma ve öksürme esnasında dışarıya saçılan sıvı taneciklerinin kişiden kişiye bulaşması veya eşyalar üzerinde olan taneciklere kişilerin temas etmesi ile olmaktadır (WHO, 2020). Koronavirüs diğer adıyla Covid-19, SARS-Koronavirüs 2'den kaynaklanan ve solunumu etkileyen bir salgındır (Akça, 2020: 48). Salgın, insanların bireysel olarak yaşadığı bir rahatsızlık olmaktan ziyade kişiden kişiye bulaşarak yayılan ve ölüme yol açan bir hastalıktır. İnsan hayatını sonlandıracak tehlikeye sahip salgınlar, uzun süren hasar verici özellikleri bakımından oldukça etkilidir ve toplumun düzeninin değişmesine neden olmaktadır. Salgınların çok hızlı yayılmaları halinde, dünya çapında etkilere sebebiyet vermektedir (Hays, 2005). İş hayatında görülen krizler, örgütün hem iç çevresi hem de dış çevresinden dolayı kaynaklanabilmektedir. Etkileri örgütler ve toplum üzerinde gözlemlenen krizler bir bölgede ortaya çıktıktan sonra küresel büyüklüğe ulaşmaktadır (Çeto, 2009: 6).

Dünyanın genelini etkileyen Covid-19 krizi, ekonomi ve sosyal yaşantıda olumsuz yansımalarını göstermektedir. Bu sebeple, iş yerlerinin faaliyetlerini devam ettirmesi zorlaşmakta ve krizin beraberinde getirdiği farklılaşma kaçınılmaz olmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü'nün tavsiyelerine uyarak, krize karşı mücadele kapsamında ülkeler önlemler almaktadır (Akça, 2020: 56). Krizler, çabuk yayılmakla birlikte yapısında ani farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden, ülkede krize karşı yapılan çalışmaların krizi atlama için uygun olup olmadığı değerlendirilmelidir. Kriz sürecinde ülkede güven ortamını sağlamak, güçlü sosyal diyalog kanallarını inşa etmek ile mümkündür. Ülkenin krizle mücadele kapsamında izlediği politikaların kalıcı ve etkili olması oldukça önemlidir. Covid-19 vakalarının dünyada yayılması ile salgın, Türkiye'ye de gelmiştir. Salgını yavaşlatmak için önlemler alınmaya başlanmıştır ve kişilerin ekonomik ve sosyal hakları gözetilerek, günlük yaşantıya birtakım kısıtlamalar getirilmiştir (TÜBA, 2020). Covid-19 krizinden etkilenen örgütler, problem yaşamaya başlayarak çalışanların işsiz kalmaları konusunda çaresiz kalmaktadır. Türkiye'de artan işsizlik, krizin ülke ekonomisini bozarak arz talep dengesinin kaybolmasına neden olmaktadır (Balcı ve Çetin, 2020: 42). Krizi; örgütün, toplumun yaşamını sürdürmesi gerektiği olumsuz durum olarak ifade etmekle birlikte, Covid-19 krizinin üstesinden gelmek için salgın dönemini kriz yönetimi kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Pandemi, iş hayatına uzaktan çalışma kavramından daha çok söz edilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte çalışma ortamındaki mesafe artırılarak temasın azaltılması hedeflenmektedir. Sağlığı korumak için getirilen bu gibi yenilikler aynı zamanda krizin negatif etkisiyle mücadele anlamında önem taşımaktadır (Tuna ve Türkmendağ, 2020). Dünya Sağlık Örgütü'nün vermiş olduğu bilgilere ve ülkelerin sistemlerine göre alınan önlemlerle birlikte üstesinden gelinmeye çalışılan bir dönemi oluşturan Covid-19 krizi, dünya çapında geniş bir zamana yayılmaktadır. Krizle birlikte, sosyal ve ekonomik açıdan olmak üzere iş hayatında da uzaktan çalışma, farklı çalışma sürelerinin uygulanması, maske takma zorunluluğu, kişilerarası mesafeyi koruma zorunluluğu gibi değişimler yaşanmaktadır (WHO, 2020).

Örgütler, Covid-19 krizi ile bilinmez bir geleceğe adım atmıştır ve bunun sonucunda örgütün iş kaybına bağlı olarak işgören ihtiyacında azalma meydana gelmiştir. Krizin meydana getirdiği güvensiz ortam, piyasadaki arz- talep dengesini bozmaktadır (Şanlı, 2020). Örgütler, Covid-19 krizinin belirsizliğinde faaliyetlerinin sona erme noktasına gelmesi sonucu yok olmamak için iş yapma süreçlerinde farklılığa gitmektedir. Örgütler krizle mücadele ederken, çalışanlar da aynı zamanda krizin oluşturduğu mevcut olumsuz durumun yansımalarını ekonomik ve sosyal anlamda hissetmektedir. Beyin sermayesi olarak ifade edilen çalışan, örgütün misyon ve vizyonunu yaşatması için oldukça önemli bir faktördür. İKY'nin sorumluluğu, örgüt ve çalışanların kriz ortamını daha hafif hasarlarla atlattığını sağlamaktır (Gürbüz, 2018).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE COVID-19 KRİZİ

Örgüt iç ve dış çevre dinamiklerine sahip bir yapıdır. Buna bağlı olarak örgütün dış çevresine uyum sağlamak amacıyla iç çevresinde değişiklikler yapmaktadır. Ancak bu şekilde varlığını korumaktadır (Yapıcı vd., 2011: 97). Örgüt ömrünün uzun olması, faaliyet gösterilen çevreye sağlanan uyum ile bağlantılıdır. Örgütün iç ve dış çevresiyle ahenk içerisinde çalışması ve varlığını koruma noktasında, İKY'nin geliştirdiği doğru uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Can vd., 2009). İnsan kaynakları uygulamaları ile örgüt çalışanları hareket yollarını belirlemektedir. Çalışan davranışları, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda yönlendirilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin insan kaynakları alanındaki davranışları da bu uygulamalar ile şekillenmektedir. İKY uygulamalarında esas olan örgütün amaç ve hedefleri kapsamında yol izlemektir (Armstrong, 2006: 147). İKY stratejik kararların alınmasında destek sağlamaktadır. Kriz ortamında örgüt bünyesindeki gelişmelerin yürütülmesi yine İKY'nin sorumluluğundadır. Bunun yanında örgütün yapısında oluşan farklılıkların, çalışanları etkilemesi noktasında İKY'nin görevi daima sorun çözücü ve teşvik edici olmaktır (Gunnigle vd., 2019). Covid-19 krizinin bir sonucu olarak iş hayatında da birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Beyaz yakalılar için değerlendirildiğinde uzaktan çalışma, vardiyalı veya yarı zamanlı çalışma gibi yeni düzenlemelerin olduğu görülmektedir (Caligiuri, 2020). Covid-19 krizi neticesinde İKY uygulamalarında benimsenen çalışma düzenini evden çalışma, yarı zamanlı çalışma saatleri, kademeli işe gelme şeklinde tanımlamak mümkündür (Gunnigle vd., 2019). Özellikle ekonomik alanda yansımalarının görüldüğü kriz ortamından hasar almamak için örgütler, çalışanların mesai sürelerini düşürerek maaşlardan tasarruf sağlama yöntemini uygulamaktadır (Sabuncuoğlu, 1994: 37). Covid-19 krizini kontrol etmeyi kolaylaştırmak için, 16 Nisan 2020 tarihinde 7244 sayılı Kanun ile işverene ücretsiz izin verme hakkı tanınmıştır (Alp, 2020). Covid-19 krizinin sonucu olarak hijyen ve temizlik kapsamında alınan önlemler de artmıştır. Çalışanların salgına yakalanmalarını engellemek için sağlık departmanları, iş güvenliği ve İK çalışanları, çalışma ortamının virüsten arındırılması noktasında özen göstermişlerdir (Tuna ve Çelen, 2020: 2713). Bulaşıcı bir hastalık olan Covid-19'a karşı çalışma ortamında alınan tedbirlere örnek olarak; sosyal mesafenin sağlanması, temizlik kurallarına önem verilmesi, hijyen malzemelerinin yerleştirilmesi verilmiştir. Ancak alınan önlemler hastalığın etkilerinden kurtulmak açısından çoğu örgüt için yeterli olmamaktadır (Carnevale ve Hatak, 2020).

Covid-19 krizi pandemi düzenine geçilmesinin bir sonucu olarak evden çalışma yönetimi ile çalışanlar tarafından iş görevlerinin yerine getirilmesi durumu doğmaktadır. Ancak daha önce bulunmayan yeni bir çalışma sisteminin uygulanması beraberinde yeni uygulamaya yönelik çalışanlara eğitim sunulması gerekliliğini meydana getirmektedir (Meister, 2020). İKY uygulamalarının çalışanlara eğitim sağlaması konusunda pandemi ile yeniliklere gidilmektedir. Kişilerarası mesafelerin artması ile teknolojiye faydalanılmaya başlanmaktadır ve eğitimler de çevrimiçi olarak yapılmaktadır. Böylece, eğitim maliyetleri düşmektedir bunun yanında eğitim alma süreci ise teknolojinin kullanımı ile hızlanmaktadır (Noe, 2009). Covid-19

krizinin etkilerinin görüldüğü alanlardan biri kariyer yönetimidir. Kriz, çalışanlar için güvensiz bir gelecek ifade etmektedir ve çalışanlar kariyerleri açısından kendilerini tehlikeli bir durum içerisinde hissetmektedir. Çalışanların performansını etkileyen Covid-19 krizi, örgüt içerisindeki enerjiyi düşürmektedir. Bu durumdan etkilenerek performansı düşen çalışan ise proaktif bir yaklaşım benimsemeli ve doğru yönlendirme ile değişen dış çevre şartlarına uyum sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanın yeni sürece alışma ve bu doğrultuda kendini geliştirmeye çalışması önemlidir (Luthans vd., 2006). Kriz, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyerek çalışan performansını düşürmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların işten çıkması durumu gerçekleşmektedir. Ücretsiz izinler ile örgütün kriz sürecini işten çıkarma olmadan atlama mümkün olmaktadır. Böylelikle, çalışanların kriz süreçlerinde daha az iş yükü olmaktadır ve ücretsiz izin sayesinde zamanın daha verimli kullanılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda, krizin sona erdikten sonra işe devam etme beklentisi olan çalışanların örgüte bağlılığı da korunmaktadır (Vergiliel, 2001).

Cho (2020) pandeminin kariyer yönetimine olan yansımalarını, mikro ve makro çerçeveden ele almaktadır. Mikro çerçeve, çalışanın iş hayatının aile hayatı ile bir bütün haline gelmesiyle ortaya çıkan karışıklık, makro çerçeve ise kendi ülkesi dışında yaşayan çalışanların keskinleşen ülke sınırları arasında kalmasıdır. Kişiler arasındaki iletişimi etkileyen kriz, çalışanlar arasında karmaşaya sebep olmaktadır. İletişimdeki sağlıklı durum çalışanları huzursuz ederek ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı, güvenlik ve iş ile ilgili konularda sorunlara yol açmaktadır (Berry, 1997). Örgüt uygulamaları iyi yönetilen iletişim süreci ile krizi atlatabilmektedir. İşgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmeleri, sağlam iletişim kanalları ile mümkündür ve örgütün krizin üstesinden gelmesi yine sağlıklı bilgi alışverişi sayesinde olmaktadır (Hıdıroğlu, 2020).

Krizin olumsuz yönleri olduğu kadar fırsata da dönüştürülebilmesi yönündeki gayretler, riskin avantaja çevrilmesi yeteneğini örgütlerde ortaya çıkarmıştır. Küskü (2001) krizlerin örgütler için fırsat olduğunu vurgulayarak, normal şartlarda sağlanamayan gelişimin kriz ortamında mümkün olabileceğini belirtmektedir. İKY uygulamalarının krizi avantaja döndürerek krizden faydalanılması beklenmektedir. Örgütün gelişimi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Covid-19 salgını sonlandırma çabaları Tıp alanında sürmektedir. Henüz tam olarak salgının etkilerinin ortadan kaldırılamaması gelecek için bir tehdit niteliğindedir. Bu sebeple ilerisi için doğru planlamalar yapılarak çalışanın huzur içinde ve sağlıklı çalışabilmesi için uygun şekilde düzenlenmelerin yapılması önemlidir.

4. YÖNTEM

Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisinin araştırılmasında detaylara inmek için nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. İlgili araştırmada detaylara yer verilmesinin nedeni Covid-19 krizinin, İKY çalışanlarının tecrübesinden faydalanarak İKY uygulamalarına etkisinin incelenmek istenmesidir. Çalışmada görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanmıştır. Bu teknikle, araştırmaya katılım gösteren kişilerin karmaşık temalarla hakkında

düşünceleri elde edilirken aynı zamanda ilgili konuya dair detaylı bir araştırma gerçekleştirilmektedir (Barriball ve While, 1994).

Çalışmada içerik analizi ve söylem analizi teknikleri uygulanmıştır. Söylem analizi, en basit tanımıyla dilin incelenmesidir; ancak bu inceleme, ifadelerin sadece sözdizimsel ve anlamsal yönlerini değil, aynı zamanda bu sınırların ötesindeki anlam ve içeriği de kapsar (Çelik ve Ekşi, 2008). İçerik analizi cümleler ve kelimeler, tema ve kategorilerin bulunmasını sağlamaktadır. İçerik analizi bünyesinde gerçekleştirilen tema analizinde, araştırma konusunun incelenmesi için kodlama ve kategori oluşturma yönteminin planlaması yapılmaktadır. Bu aşamada, literatür çalışması kavramları belirlemek açısından yol göstericidir. İlgili çalışmada, görüşmelerden elde edilen veriler öncelikle yazılı hale getirilerek deşifresi yapılmıştır. Daha sonra, çalışmanın konusu ile bağlantılı detaylar incelenerek ayrıştırılmıştır. Katılımcıların mülakatlarda belirttikleri detaylardan tekrarlanan ifadeler için kodlar oluşturularak önce kategorilendirilmiş ve daha sonra temalar halinde sınıflandırılmıştır. Bulguların yorumlanması aşamasında, içerik analizi ile kod, kategori ve temalar ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Böylelikle sonuç, değerlendirme ve yorumlar neticesinde oluşturulmuştur.

4.1. Evren ve Örneklem

Nitel araştırmadaki katılımcılar, ölçüt örnekleme yöntemine ait amaçlı örneklem türü doğrultusunda seçilmiştir. Katılımcıların İK alanında karşılaşılan çeşitli durumlar hakkında daha derinlemesine bilgiye sahip olmaları beklendiğinden, bu alanda en az iki yıllık tecrübelerinin olması kriter olarak aranmıştır. Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etki alanını değerlendirebilmek amacıyla, savunma sanayi, turizm ve gıda sektöründe olmak üzere Ankara ilindeki farklı sektörler seçilmiştir. Bu doğrultuda, beş İK çalışanına ulaşılarak randevu alınmış ve yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Kişisel bilgi gizliliği, katılımcıların İK çalışanı 1, 2, 3, 4 ve 5 şeklinde kodlanması ile sağlanmıştır. Katılımcıların mesleki tecrübe sürelerini tabloda da yer aldığı üzere; İK çalışanı 1 için 15 yıl, İK çalışanı 2 için 9 yıl, İK çalışanı 3 için 2 yıl, İK çalışanı 4 için 10 yıl ve İK çalışanı 5 için 20 yıl şeklinde belirtmek mümkündür. İK çalışanı 1 ve 3 turizm sektörü, İK çalışanı 2 ve 5 savunma sanayi sektörü, İK çalışanı 4 ise inşaat sektörünü temsil etmektedir. Sektör seçiminde, geniş bir alanda faaliyet gösteren sektörler odaklanılmıştır. Faaliyet gösterdikleri sektör gereği bünyesinde çalışan sayısının fazla olduğu tespit edilen sektörler tercih edilmiştir. Dolayısıyla, yoğun iş temposunda kalabalık çalışma ortamında görev alan İK çalışanlarının tecrübelerine ulaşmak mümkün olmuştur.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	0
Hizmet	2-10 Yıl	3

Süresi	11-20 Yıl	2
Hizmet Sektörü	Savunma	
	Sanayi	2
	Turizm, Proje	2
	İnşaat	1

4.2. Veri Toplama Araçları

İlgili araştırmada, araştırma yöntemi olarak nitel bakış açısı uygulanmış olup yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan katılımcılara araştırma öncesinde “Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu” iletilmiş olup, imzalanması talep edilmiştir. Form, araştırması ve danışman bilgisi ile araştırmanın amacı ve konusuna dair detayları içermektedir. Görüşmeler, zamanı verimli kullanabilmek ve katılımcıların çalışan kişiler olması sebebiyle daha kolay uygulanabilir olması açısından online olarak yapılmış ve katılımcıların izni ile ses kaydı alınmıştır. Her görüşme yaklaşık otuz dakikada tamamlanmıştır. Katılımcılar, Covid-19 sürecini deneyimlemiş olup, İK biriminde faaliyet göstermektedir. Nitel görüşme formunda ilk olarak katılımcı kodu, görüşme tarihi yer almaktadır. Devamında katılımcının mesleki tecrübe süresi, hizmet sunduğu sektöre dair soruları takiben İKY uygulamalarını, Covid-19 krizi öncesine göre, kriz meydana geldikten sonra yaşanan değişiklikler kapsamında değerlendirmeye ilişkin literatür taraması yapılarak ve uzaman görüşleri alınarak hazırlanmış 12 soru bulunmaktadır.

4.3. Güvenirlilik

Nitel araştırmada, araştırmacı kişisel düşüncelerini çalışmaya yansıtması hususuna özen gösterilmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 88). Araştırmada hazırlanan soruların katılımcılara açık ve anlaşılır bir şekilde sorulmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılardan alınan cevaplar tekrarlanarak teyit edilmiştir. Böylece yanlış anlaşılmanın oluşması engellenmeye çalışılmıştır. Katılımcıları yönlendirmeye yönelik bir bilgi verilmemesi konusunda hassasiyet gösterilmiştir. Görüşme esnasında ses kaydı alınmıştır ve kaydın yazıya geçirilmesi ile elde edilen veriler, bulgular bölümü için incelenerek kullanılmıştır. Görüşme sürecinde, katılımcıların ifadelerinden ulaşılan veriler içerik analizi ile değerlendirilir ve paralel anlam içeren bilgiler birleştirilerek anlamlı kavram ve başlıklar altında toplanır. Süreç, verilerin yorumlanması ile devam eder böylelikle görüşülen kişilerin ifadeleri bir düzen içerisinde açıklanmış olur (Altunışık vd., 2010: 322). Çalışmada, Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisinin üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Katılımcıların ağırlıklı olarak üzerinde durduğu uygulamalar esas alınarak üç kategori kodlanan ifadeler sayesinde belirlenmiştir.

Tablo 2: Kod Tablosu

Kod Adı	Kod Tanımı	Frekan s	Sektör
	Dijitalleşmenin etkisi	5	Turizm, Savunma Sanayi, İnşaat
İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci	Sektördeki iş durumunun etkisi	2	Turizm
	Sağlık ve ekonomi alanının etkisi	2	Turizm, Savunma Sanayi
Ücret Yönetimi ve Yan Haklar	Kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlanılması	3	Turizm, İnşaat
	Ücret yönetimi ve yan haklardan yararlanması	3	Turizm, Savunma Sanayi
İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	Uzaktan çalışma yönteminden yararlanması	2	Turizm, Savunma Sanayi
	Hijyen önlemlerinin uygulanması	4	Turizm, Savunma Sanayi

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada, Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisini incelemek amaçlanmıştır. İKY uygulamaları sayesinde örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda örgütün sistemi oluşturulmaktadır. İKY uygulamaları üzerinde Covid-19 krizinin etkisinin değerlendirilmesi, aynı zamanda krizin örgüt sistemine yansımalarını anlamaya fayda sağlamıştır.

Görüşmelerde İK çalışanlarından elde edilen verilere göre, Covid-19 krizinden ağırlıklı olarak etkilenen İKY uygulamalarının “İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci”, “Ücret Yönetimi ve Yan Haklar” ve “İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı” olduğu tespit edilmiştir. Bulgular ilişkili başlıklar altında aşağıda verilmektedir.

İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci

Covid-19 krizinin, İKY uygulamalarına etkisinin iş gücü planlaması ve işe alım sürecinde hissedildiğinin altını çizen İK çalışanları, bu doğrultuda deneyimlerini paylaşmışlardır.

Dijitalleşmenin etkisine ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan işgücü planlaması ve işe alım sürecine etkisine dair dijitalleşmeye vurgu yapmışlardır.

İK çalışanı 1:

“Mülakatlar dijital ortamda gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Pandemi sürecinde yüz yüze mülakat yapılmamıştır. Kriz öncesinde mülakatlar yüz yüze yapılmaktaydı. Toplantılar dijital ortamda yapıldı. Sektörde hala o şekilde devam eden toplantılar var.”

İK çalışanı 2:

“Yüzyüze olan görüşmelerimiz daha ziyade online platformlara taşındı.”

İK çalışanı 3:

“Süreç şu şekilde ilerliyor aday havuzumuz var ya da ilan platformlarımızdan ilanlarımızı açıyoruz. Bizim açtığımız ilana uygun özgeçmişleri değerlendiriyoruz. Uygun olanları müşterilerimize iletiyoruz, onlar da onay verirse dijital olarak online bir mülakat planı hazırlıyoruz. Mülakatların %95’i dijital ortamda ilerliyor. Dijital ortamda sürecin daha kolay ve hızlı olması sebebiyle mülakatları bu şekilde yapmaya devam ediyoruz. Dijital ortamdan olunca mülakatlara katılım artıyor.”

İK çalışanı 4:

“Beyaz yaka personel için online görüşmeler oldu.”

İK çalışanı 5:

“İşe alım/mülakat süreçleri online yürütüldü. Oryantasyon eğitimi yüz yüze yapılamadı, sadece yazılı bilgi olarak verilebildi.”

Sektördeki iş durumunun etkisine ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan işgücü planlaması ve işe alım sürecine etkisine dair diğer bir husus olarak sektördeki iş durumu faktörüne değinmişlerdir.

İK çalışanı 1:

“Personel sayısında azalma oldu. Kendi isteğiyle çıkanlar oldu. Pandemi sonrasında işler arttıkça personel alımlarına devam ettik. İşler doğru orantılı olarak personel kapasitemiz artıyor ya da azalıyor. Pandemi tıp kongresi yapılmadı.”

İK çalışanı 3:

“İşe alınan personel sayısı arttı. Projelerimizden kaynaklıdır, proje süremiz arttı, anlaşmalarımızla da ilgili olabilir.”

Sağlık ve ekonomi alanının etkisine ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan işgücü planlaması ve işe alım sürecine etkisine dair diğer bir husus olarak sağlık ve ekonomi alanına değinmişlerdir.

İK çalışanı 1:

“Çok geniş bir sektörümüz var, pandemi sürecinde emekliliği gelen personeli işten çıkarmadık ancak ofisin boş tutulması amacıyla uzaktan danışman kadrosu açtık ve danışman kadrosunda çalıştırmaya başladık. İhtiyaç olduğunda ofise gelmelerini talep ettik. Ofisteki insan yoğunluğunu azaltmayı hedefledik. Masrafları kısmak amacı da etkili olmuştur. Sağlık önlemleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.”

İK çalışanı 2:

“Ben mühendislik firmasında görev yapıyorum. Uzaktan çalışma ile mühendislik globalleşti. Covid'in benim işe alım yaptığım pozisyonlara işe alım sürecinde çok etkisi oldu. İşlerimin çok zorlaştığını net bir şekilde ifade edebilirim. Globalde remote çalışmanın yaygınlaşması ve bu krizin TR ekonomisine olan etkileri sebebi ile Türk mühendisleri yurtdışında çalışmaya ya da remote yurtdışı firmalarında görev almaya ve usd, euro bazında maaşlar almaya başladı. Bu sebeple birçok Türk örgütü gibi biz de bu piyasada rekabet etmekte zorlanmaya başladık. İş gücü maliyetleri arttı. Örgüt bünyesinde çalışan çok deneyimli mühendisleri yurtdışı firmalarına kaptırmaya başladık. Kriterlerimizi ve isteklerimizi mühendis yokluğu ve azlığı sebebi ile düşürmeye başladık. İşe alım da genel anlamda incelendiğinde tıpkı ekonomik temel unsurlara benzer bir şekilde arz talep dengesi ile ilerliyor.”

Ücret Yönetimi ve Yan Haklar

Covid-19 krizinin, İKY uygulamalarına etkisinin ücret yönetimi ve yan haklar kapsamında da görüldüğünü ifade eden İK çalışanları, bu doğrultuda deneyimlerini paylaşmışlardır.

Kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan ücret yönetimi ve yan haklara dair etkisi ile ilgili, Covid-19 krizi nedeniyle ücretlerde artma olmadığını belirtmişlerdir. Kısa çalışma ödeneğinden ve ücretsiz izinden yararlandığına vurgu yapmışlardır.

İK çalışanı 1:

“Kısa çalışma sisteminin başladığı ilk dönem anında uzaktan çalışma sistemine geçtik. Çalışanlarımızın tamamında kısa çalışma uygulaması yapıldı. Kısa çalışmada çalıştığın gün sayısı kadar bordrolarımız yapıldı. Geri kalanı kısa çalışma ödeneği ile devlet tarafından yürütüldü. Çalışma saatleri, çalışma günleri azaltıldı. Dolayısıyla, İŞKUR'la ortak kısa çalışma ödeneği uygulamasından yararlandık. Belirli bir kıdem süresine kadar kısa çalışma ödeneği hak ediyorsun, hak etmiyorsan eğer o kademine yoksa ücretsiz izne çıkıyorsun. Biz ücretsiz izin uygulamasını çok fazla kullandık. Çalışma süresinin kısaltılması, ücretleri ve yan hakları etkiledi çünkü fazla mesai anlayışı olmuyor. Ücretlerde azaltılmaya gidilmedi fakat zam gibi bir şey de olmadı. Ücret artışı yapmadık. Çünkü işlerimiz çok azaldı. Kongre yapılmayınca iş olmuyor. Turizm ve organizasyon sektörü olarak en çok etkilenen sektörlerin başındayız.”

İK çalışmanı 3:

“Proje devam ettiği için çalışanların ödemeleri de devam etti. Sahada çalışanların işe gidememesi durumunda evden çalışması halinde ücretlerinde bir kesinti olmadı.”

İK çalışmanı 4:

“Maaşlarda herhangi bir azalma veya artma olmadı. Kısa çalışma ödeneğine başvuruldu.”

Ücret yönetimi ve yan haklardan yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan ücret yönetimi ve yan haklar kapsamında sağlanan yan haklara değinmişlerdir.

İK çalışmanı 1:

“Öğle yemeği bir yan hak olarak düşünülebilir. Yol ücreti verilenler vardı. Bu gibi yan haklar ortadan kalktı. Çünkü kimse ofise gelmiyordu haliyle uygulanmadı. Kart uygulaması da kaldırıldı çünkü herkes evden çalışıyordu. Bazı örgüt personellerine tahsis edilen araçların kullanımı kaldırılmadı. Evden çalışma için gerekli tüm araç gereçler örgütümüz tarafından personellere sağlandı. Normalde ofiste çalışan muhasebe birimindeki çalışanlara Covid'den sonra evden çalışabilmeleri için bilgisayar desteği sağlandı.”

İK çalışmanı 2:

“Çalışanlara ofis dışında kullanacakları ve işlerini doğru şekilde yönetmelerine yarayacak yan haklar getirildi. Savunma sanayide yer alan sektörümüzde tesis güvenliği kapsamında herhangi bir internet bağlantısı ile çalışmalarınızı gerçekleştiremiyorsunuz, güvenlik sebebiyle erişimleriniz kısıtlanıyor. VPN bağlantıları ya da çalışmalarının izlendiği sistemler kuruldu. Gizlilik sözleşmeleri güncellendi. Masaüstü bilgisayarla ofisten çalışma yapılamayınca evden çalışma için masaüstü bilgisayarları çok hızlı bir şekilde laptoplara dönüştürüldü. Bunun haricinde çalışmamızın yan hak olarak internetinin ödemesini yaptık. Sınırsız paket kullananların üst pakete geçişini gerçekleştirdik ve ödemesini yaptık. Bunun haricinde o dönemde şimdi yine ofislerde belli bir masa sandalye ergonomisi oluyor. Yani uzun süre çalışmada kullanmış olduğumuz profesyonel araç gereçler mevcut. Günde 8 saat oturup çalışmak için çok uygun. Ama hiç kimse evinde bu tarz bir ortam sağlamak zorunda değil. Normal mesela yemek masalarında çoğu zaman çalışıyorlar. Ama bu ergonomi ve sağlık açısından uygun değil. Bu durumu iyileştirmek için ofisten araç ve gereçlerini taşımak isteyenlerin taşıma ve kurulum maliyetlerini karşıladık. Bunun dışında, çalışanların Covid testlerini maliyetini örgütümüz karşıladı.”

İK çalışmanı 3:

“Kronik hastalığı olanlar izin kullandılar.”

İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Covid-19 krizinin, İKY uygulamalarına etkisinin iş güvenliği ve iş gören sağlığı açısından yansımalarının görüldüğünü ifade eden İK çalışanları, bu doğrultuda deneyimlerini paylaşmışlardır.

Uzaktan çalışma yönteminden yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan iş güvenliği ve iş gören sağlığı kapsamında uzaktan çalışma yönteminin uygulanmaya başlandığını vurgulamışlardır.

İK çalışanı 1:

“İş sağlığı ve güvenliği kapsamında danışmanlık hizmeti alıyoruz. Dolayısıyla yasal olarak uyduğumuz bir prosedür var. Onları uygulamaya devam ettik. Ofisimiz hep kapalıydı. Anında evden çalışma sistemine geçtik. Muhasebe ve finans departmanları da dahil olmak üzere herkes evden çalıştı.”

İK çalışanı 2:

“Asıl İK tarafı için en köklü değişiklik remote (uzaktan çalışma) kavramının hayatımıza girişiydi. AR-GE muafiyeti kapsamında çalışan örgütüm devletın de çeşitli desteklemeler yapması ile %100 oranında uzaktan çalışma imkânı sunmaya başladı. Her hafta sonunda örgütteki salgının artma derecesine göre çalışan ve yöneticiler ile birlikte uzaktan çalışmaya yönelik durum değerlendirmesi yaptık.”

Hijyen önlemlerinin uygulanmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, Covid-19 krizinin İKY uygulaması olan iş güvenliği ve iş gören sağlığı noktasına alınan hijyen önlemlerine değinmişlerdir.

İK çalışanı 1:

“Maske dağıtımı yapıldı. Her yere el hijyenini sağlamak için dezenfektanlar yerleştirildi. Örgütte devamlı temizlik görevlimiz ilaçlamalar yaptı. Buna çok önem verdik. Maske kullanımı konusunda hatırlatma mailleri atıldı ve uyarılar yapıldı. Sosyal mesafe kuralı çok sıkı gözetildi. Pandemiden sonra ofiste çalışmaya başlayan bazı personeller için yemekhanemiz kapatıldı. Personel yemeğini hijyen açısından dışarıdan kapalı kutularda almaya başladık, toplu alanlarda bulunma durumu kaldırıldığı için herkes kendi odasında yemeğini yiyordu.”

İK çalışanı 2:

“Teknoloji bölgeleri genel denetlemelere tabidir. Daha yaralanmalara ve tesis güvenliğine yönelik önlemler varken Covid sonrası hijyen önlemlerinde artışlar oldu. Bu sebeple hijyen önlemleri eklendi. Sağlık ve hijyen konusunda daha net çalışmalar yapılmaya başlandı. Çalışma alanlarında tadilat ve çeşitli değişiklikler yapıldı, maske kullanımı vb. önlemler alındı. Örgüt araçlarının toplu bir şekilde binilmemesi için taksit uygulaması yaygınlaştırıldı, toplu taşıma aracı kullanılması önlemlendi. Tuvaletler, kapılar her şey dokunmatik oldu. Parmak iziyle giriş yapıyorduk daha sonra telefonlara QR kodu uygulaması getirildi. Kantinlere çalışmaya gittiğimizde

herkes oturamıyordu, biri çıkınca diğeri giriyordu. Mesai saatleri içerisinde ofiste çalışan kişi sayısı yarı yarıya azaltıldı daha sonra bu oran %60'a kadar artırıldı."

İK çalışanı 3:

"Personelleri devlet kurumlarında istihdam ettiğimiz için mutlaka bakanlıklar ve devlet kurumlarının Covid için sunulan bir hizmet vardı. İş güvenliği eğitimi online eğitimi verildi."

İK çalışanı 5:

"Pandemi sürecinde işyeri hekimi hijyen eğitimi vermiştir. Sürekli maske dağıtımı yapılmıştır. Oturma düzeni değiştirilmiştir. Sosyal mesafeye özen gösterilmesi konusunda ve diğerleri kurallar için sürekli hatırlatıcı duyurular görseller paylaşılmıştır."

SONUÇ VE ÖNERİLER

Covid-19 krizinin, İKY uygulamalarına etkisini konu olarak ele alan ilgili çalışma, yeni bir olayın dinamiklerini anlamak ve benzer olayın ileride de yaşanması ihtimaline karşı, bulgular doğrultusunda İK çalışanları ve yöneticilerin gerekli önlemlerin almasında ve çözüm üretmelerinde faydalı olmak üzere hazırlanmıştır. Ankara ilindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren İK çalışanları ile gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında, Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisi değerlendirilmiştir. İKY uygulamalarını kriz öncesi ve sonrası olmak üzere değerlendiren ve bu doğrultuda deneyimlerini paylaşan İK çalışanları, özellikle işgücü planlaması ve işe alım, ücret yönetimi, iş güvenliği ve iş gören sağlığı uygulamaları üzerinde durmuştur. Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına yansımaları sonucunda örgüt içerisinde gerçekleşen değişimlerin, olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmişlerdir. Bu bilgilerden hareketle, Covid-19 krizinin İKY uygulamaları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara aşağıdaki maddelerde yer verilmiştir.

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren İK çalışanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde, iş gücü planlaması ve işe alım sürecine dair Covid-19 krizi kapsamında yaşanan en önemli değişikliğin, mülakatların online gerçekleştirilmesi sebebiyle, dijitalleşme olduğunu vurgulamışlardır. Dijitalleşme ile sürecin hızlı ilerlediği ve böylece zamandan tasarruf edildiği ifade edilmiştir. Bu sebeple kriz esnasında uygulanan bu yöntem, sağladığı avantajlar nedeniyle kriz sonrasında devam edildiği belirtilmiştir.
- İKY uygulamalarından bir tanesi olan ücret yönetimi ve yan hakların Covid-19 krizinden ağırlıklı olarak etkilenen diğer bir unsur olduğu, İK çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda anlaşılmıştır. Covid-19 krizi esnasında ve sonrasında ücretlerde herhangi bir artış olmadığı ancak personelin kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlandığından bahsetmişlerdir. Bunun dışında yan hakların sağlandığı, İK çalışanları tarafından ifade edilmiştir. Bu yan hakları ise; personele yol ücreti verilmesi, evden çalışma uygulaması

kapsamında personelin internet kullanımı ücretlerinin karşılanması, personele bilgisayar sağlanması, personele gerekli araç ve gereçlerin tedarik edilmesi ve personelin Covid-19 test ücretlerinin karşılanması şeklinde ifade etmişlerdir.

- İş güvenliği ve iş gören sağlığı hususu, İK çalışanları tarafından üzerinde durulan ve Covid-19 krizinin yoğun olarak etkilediği diğer bir İKY uygulamasıdır. Bu bağlamda önemli hijyen önlemlerinin alındığı, sosyal mesafe ve maske uygulamaları konusunda hassasiyet gösterildiği, sosyal mesafenin korunması için toplu alanlarda bulunulmasını engelleyecek uygulamalar getirildiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte personelin iş güvenliği ve iş gören sağlığı noktasında uyması gereken kurallar çerçevesinde bilgilendirildiği belirtilmiştir.

Gelecekte meydana gelmesi muhtemel krizler için tavsiye niteliğinde maddeler aşağıda yer almaktadır.

- Kriz sebebiyle değişen koşullar karşısında, yöneticinin rehberliğinde ve doğru kriz yönetimi mekanizmasıyla birlikte, örgüt olarak ekipçe kenetlenerek ön yargılı olmadan yeniliklere açık bir şekilde uyum içerisinde çalışmak ve hızlı aksiyon alan dinamik bir çalışma kadrosuna sahip olmak, krizi başarılı bir şekilde atlatabilmenin yollardan bir tanesi olarak değerlendirilmiştir.
- Kriz ile mücadele kapsamında, kriz öncesi inşa edilmiş ve etkili bir biçimde işleyen, örgüt içi iletişim ve koordinasyon sisteminin İKY'nin de desteğiyle daha güçlendirilerek, çözüm olarak geliştirilen teknolojik yenilikler ile birleştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Böylelikle değişen dış çevre şartlarına uyum sağlanarak hem mevcut krizden kurtulmak hem de tekrar yeni bir krizin oluşmasına karşı tedbir olacak güncel bir sistem oluşturulabileceği değerlendirilmiştir. Kriz şartlarında tüm işlerin uzaktan da olsa yürütülmesini sağlayacak sistemin kurulabilmesi için dijitalleşmeye uygun altyapının, diğer bir ifadeyle dijital ofis platformunun kriz öncesinde de mevcut olması gerektiği değerlendirilmiştir.
- Krizin atlatılması için değişen ve gelişen örgüt şartlarına yönelik, çalışanların daha kolay uyum sağlaması noktasında eğitilmesi ve yan haklar ile motive edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Örgüte bağlılığı geliştirilen çalışanın, örgütün krizden daha az hasarla kurtulması açısından daha kararlı bir mücadele ortaya koyacağı değerlendirilmiştir.
- Çalışanların, kriz sebebiyle dönüşmekte olan çalışma ortamına dair hijyen ve sağlık kuralları ile örgüt içerisindeki tüm görevlerin yerine getirilmesindeki işleyişe dair yeni kuralların kesinlikle uygulanması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu kurallar çerçevesinde, İK çalışanlarının e-mail ve hatırlatıcı duyuruları ile bilgilendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Devamlı bilgi akışı ve sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli önlemlerin alınması için örgüt içerisinde gerekli malzeme desteğinin de gösterilmesi sayesinde krize karşı daha güvenli bir koruma yapısının geliştirilebileceği değerlendirilmiştir.
- Kriz sürecinde alınan kararların uygulanmasındaki veya geliştirilen uygulamalara ek olarak daha farklı çalışmaların gerekli olup olmadığına

ilişkin durumun değerlendirilmesi görüşmelerinin; yönetici, İK çalışanları ve örgüt çalışanları ile sıklıkla gerçekleştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Bulgular, sonuçlar ve öneriler dikkate alındığında, İKY uygulamalarından olan ve İK çalışanları tarafından krizin etkisinin çoğunlukla görüldüğü uygulamalar olarak vurgulanan; işgücü planlaması ve işe alım süreci, ücret yönetimi ve yan haklar, iş güvenliği ve iş gören sağlığı alanlarının, kriz ve kriz yönetimi aşamaları, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü ile bağlantılı olduğu görülmektedir. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası için kriz yönetimi aşamalarının, yöneticiler ve İK çalışanları tarafından kriz yönetim yaklaşımlarına da değinilerek ne şekilde yürütülmesi gerektiği, Covid-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisi doğrultusunda araştırılarak ortaya koyulmuş ve tüm kavramlar birbiri ile bütünleşmiştir. Covid-19 salgınının tamamen ortadan kalkmamış olması, krizin etkilerinin uzun sürmesi ve hala izlerinin hissediliyor olması, ilgili konuya yönelik ileride çalışmalar gerçekleştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Krizin etkilediği alanlar için geliştirilen bazı uygulamalar sağladıkları avantajlar sebebiyle kriz sonrasında da uygulanmaya devam etmiştir. Dolayısıyla, olumsuz bir etki yaratan ve dezavantajlarla dolu bir ortam oluşturan kriz, zaman içerisinde yeni uygulamaların geliştirilmesini ve dezavantajların evrilerek avantaja dönüşmesini sağlamıştır. Dijitalleşme ve online platform gibi kavramlar negatif etkilere karşı kolaylık sağlamaları açısından iş ortamındaki görevlerin yerine getirilmesi noktasında kalıcı olarak uygulanmaya başlanmıştır. Zaman içerisinde çalışanların işlerini bu yeniliklere göre yürütmesi söz konusu olmuştur ve böylece teknolojik aletler de bu doğrultuda kullanıma hazır hale getirilmiştir. Aletlerdeki uygulamalara güncellemeler yapılmıştır ve yeni özellikler eklenmiştir. Çalışmanın bu anlamda da dikkat çekici olduğu değerlendirilmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda yeni sektörlerde inceleme yapılarak, ilgili konu hakkında literatürdeki bilgiler zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2011). “Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 3(4), 132-152.
- Akça, M. (2020). “Covid-19’un Havacılık Sektörüne Etkisi”. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 7(4), 45-64.
- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199-228.
- Akyüz, O. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (Cilt 2. Baskı b.). İstanbul: İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Alağaçalı, S. (2006). *Kriz ve Afet Yönetimi: Türkiye Örneği*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alp, M. (2020). “Covid-19 Nedeni ile Ücretsiz İzin ve Kısa Çalışma Arasında Öncelik İlişkisi ile İş Hukukunda Olası Sonuçlar Hakkında Bir Deneme”. [https://legal.com.tr/blog/genel/covid-19-nedeni-ile-uccretsiz-izin-ve-kisa-calismaarasinda-oncel adresinden alındı](https://legal.com.tr/blog/genel/covid-19-nedeni-ile-uccretsiz-izin-ve-kisa-calismaarasinda-oncel-adresinden-alindi)
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıcı, K. (1999). *İşçi Sağlığı ve Güvenliği Dersleri*. 1-53.
- Arklan, Ü. (2014). *Kriz Yönetimi İletişimsel Temelde Çözüm Odaklı Stratejik Yaklaşımlar*. Konya: Literatürk, 205-264.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. Koganpage Publishing.
- Augustine, N. (1995). “Managing the Crisis You Tried to Prevent”. *Harvard Business Review* 73(6), 147-158.
- Aytaç, S., Özok, A., & Yamankaradeniz, N. (2018). *Metal Sanayinde Çalışan Kadınların Sağlık ve Güvenlik Açısından Risk Faktörleri*. Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları.
- Balcı, Y., & Çetin, G. (2020). “Covid-19 Pandemi Sürecinin Türkiye’de İstihdama Etkileri Ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 19(37), 40-58.
- Barriball, K. L., & While, , A. (1994). “Collecting Data Using a Semi-Structured Interview: A Discussion Paper”. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription* (19(2), 328-335.
- Başbuğ, A. (2005). *İş Hukuku*, Ankara: Birlik Matbaası.

- Bayraç, A. (2008). *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. HYPERLINK "https://www.nadirkitap.com/kitapara.php?ara=kitap&tip=kitap&yayin_Evi=Sakarya+Yay%FDnc%FDI%FDk&siralama=fiyatartan" \o "Sakarya Yayıncılık kitapları" Sakarya Yayıncılık, HYPERLINK "https://www.nadirkitap.com/kitapara.php?ara=kitapları&tip=kitap&tarih1=2006&tarih2=2006" \o "2006 yılında basılan kitaplar" 2006
- Bek, H. (2007). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 109.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. McGraw Hill Companies Inc.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 6. Baskı b.). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bozkurt, Ö. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). "HRM and the COVID-19 Pandemic: How Can We Stop Making A Bad Situation Worse?". *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.
- Budak, G., Aldemir, C., & Ataoğlu, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Caligiuri, P. v. (2020). "International HRM Insights For Navigating The COVID-19 Pandemic: Implications for Future Research and Practice". *Journal of International Business Studies*, (51), 697-713.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). "Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management". *Journal of Business Research* (116), 183-187.
- Cho, E. (2020). *Examining Boundaries to Understand the Impact of COVID-19 on Vocational Behaviors*.
- Çelik, H., & Ekşi, H. (2008). "Söylem Analizi". *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 27(27), 99-117.
- Çeto, E. (2009). *Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı: <http://tez2.yok.gov.tr/>.
- Daley, D. (2008). "Strategic Benefits in Human Resource Management". *Handbook of Employee Benefits and Administration*, 15-27.

- Darling, J. R. (1994). "Crises Management in International Business". *Leadership and Organisation Development Journal*, 15(8).
- Demirtaş, H. (2000). "Kriz Yönetimi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 353 - 373.
- Doğan, S. (1996). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli". *İİBF Dergisi*, 12(1-2), 250.
- Erkut, M. (2005). *Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmeleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. İstanbul: Ayhan Matbaacılık.
- Fink, S. (1986). "Crises Management: Planning for the Inevitable". *American Management Association*.
- Gürüz, D., & Özdemir Y., G. (2007). *İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D., & D., Benligiray, K. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gunnigle, P., Lavelle, J., & Monaghan, S. (2019). "Multinational Companies And Human Resource Management İn Ireland During Recession: A Retrospective From A Highly Globalized Economy". *Thunderbird International Business Review*, 61(3), 481-489.
- Hıdıroğlu, D. (2020). *Covid-19 Döneminde Yönetim ve Girişimcilik*. Nobel Bilimsel Eserler, Atlas Akademi Basım Yayın Dağıtım Tic.Ltd.Şti.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hays, J. N. (2005). *Epidemics and Pandemics: Their Impacts on Human History*. California: ABC-CLIO Inc.
- Helvacı, M. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Helvacıoğlu, N., & Özutku, H. (2010). "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 95-216.
- Küskü, F. (2001). "Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme". *Amme İdaresi Dergisi*, 34(1), 15-32.
- Kalkandelen, A. H. (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

- Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). "Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Meister, J. (2020). *The Impact of The Coronavirus on HR and the New Normal of Work-Forbes*.
- Mitroff, I. (1992). *Effective Crisis Management*. The Academy of Management Executive.
- Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (v. M. (G. Tozkoparan, Dü.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. Propedia Yayıncılık.
- Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Pheng, L. S., D.K.H, H., & Y.S., A. (1999). "Crisis Management: a Survey of Property Development Firms". *Property Management* (3), 231- 251.
- Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2002). *People Resourcing HRM in Practise*.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational.
- Reilly, A. (1987). "Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard". *Columbia Journal of World Business*, 79-88.
- Richardson, B. (1994). "Crisis Management and Management Strategy - Time to 'Loop the Loop?'" *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59-80.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). "Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler". *Bakış Dergisi* (47).
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Sezgin, F. (2003). "Kriz Yönetimi". *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.
- Şanlı, O. (2020). "Keynesyen Model Bağlamında Covid-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: Abd ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 3-38.
- Şimşek, M., & Öge, H. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.
- TÜBA. (2020). *Türkiye Bilimler Akademisi*. <http://www.tuba.gov.tr/tr/> Erişim tarihi: 20 Kasım 2022
- Tomcikova, L. (2016). "Employee Benefits and Trends in Workplace". *Exclusive E-Journal*, 1-7.
- Tuna, A., & Çelen, O. (2020). "İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri". *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 16(30), 2710-2759.

- Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Hekimler Uçkan, B. (2020). “Korona Günlerinde Türkiye’de Çalışma İlişkileri”. *Yönetim ve Çalışma Dergisi* 4(1), 1-13.
- Vergiliel, T. M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- WHO. (2020). *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) Situation Report*. World Healty Organization: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-Covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10 Erişim Tarihi: 20 Ocak 2023
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldızeli, S. M. (2002). *An Analysis of Pay and Benefits As Motivational Tools In The Banking Sector & IT Sector in Turkey*. T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yiğit, A. (2005). *İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı*. Alfa Akademi.
- Yapıcı, Dirlik, N., Kıyamalıoğlu, A., & Yurtseven, Ö. (2011). “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme”. *Business and Economic Research Journal*, 2(4), 97-113.