BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ETKİSİ: ANKARA İLİNDE FARKLI SEKTÖRLERDEKİ İNSAN KAYNAKLARI ÇALIŞANLARI ÜZERİNE İNCELEME

HAZIRLAYAN

İLÇİN BARUTCU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. ERDEM KIRKBEŞOĞLU

ANKARA- 2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORİJİNALLİK RAPORU

Tarih: 10/05/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı:İlçin BARUTCU

Öğrencinin Numarası:21920130

Anabilim Dalı:Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Programı:İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı:Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı:COVID-19 Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Ankara İlinde Farklı Sektörlerdeki İnsan Kaynakları Çalışanları Üzerine İnceleme

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 63 sayfalık kısmına ilişkin, 10/05/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3'dır. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç

2. Alıntılar hariç

3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:…….

ONAY

Tarih: 10 / 05 / 2023

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

……

TEŞEKKÜR

Mustafa Kemal Atatürk'ün, "Ülkemiz içinde uygar düşüncelerin, çağdaş ilerlemelerin bir an yitirmeksizin yayılması ve gelişmesi gerekir." sözünden hareketle gerçekleştirmiş olduğum tez çalışmamda, Ulu Önder'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmamda beni destekleyen, değerli hocalarım, Prof. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU'na, Prof. Dr. Ali HALICI'ya ve Prof. Dr. Ramazan AKTAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte varlığıyla güç veren kıymetli arkadaşım Gediz GÜLBAHAR'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamı, hayattaki en büyük başarının iyi niyetli insan olmaktan geçtiğini öğreten ve bu yolda bana örnek olan, babam Abdullah BARUTCU ve annem Yüksel BARUTCU'ya ithaf ediyorum.

ÖZET

İLÇİN BARUTCU, Covıd-19 Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi: Ankara İlinde Farklı Sektörlerdeki İnsan Kaynakları Çalışanları Üzerine İnceleme, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, 2023

Çin'in Wuhan kentinde, Aralık 2019 tarihinde ortaya çıkan, COVID-19 kriz sürecinin etkisi küresel ölçekte ve birçok alanda görülmektedir. Bu yeni süreç, çalışma alanında yeni yönetim uygulamalarının geliştirilmesini zorunlu kılmakla birlikte bazı uygulamalarda değişikliklere yol açmaktadır. Bu yüzden, insan kaynakları uygulamalarına COVID-19 krizinin etkilerinin ortaya koyulması, bu sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğini anlamak açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla pandemiden kaynaklanan krizin, kontrol altında tutulması ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında iyileştirmelerin gerçekleştirilebilmesi için önce etkilerinin incelenmesi ve bu doğrultuda gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Bu çalışmada; işletmenin insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarına COVID-19'un etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, farklı sektörlerdeki İnsan Kaynakları çalışanlarının COVID-19 kriz deneyimleri incelenmiştir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. İlgili çalışma, COVID-19 krizinin işletmelerin İKY uygulamaları üzerindeki etkisini inceleyerek, bu alandaki düzenlemelerin iyileştirilmesine ışık tutmayı ve gelecekte meydana gelebilecek krizlere yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

Araştırmada; kriz yönetimine, İKY uygulamalarına ve COVID-19 krizinin İKY uygulamalarına etkisine dair literatür taraması yer almaktadır. Araştırma sonuçları, konuya ilişkin insan kaynakları çalışanları ile görüşülerek elde edilen bulgulara göre oluşturulmuştur. İnsan kaynakları çalışanlarından elde edilen verilere göre, COVID-19 krizinden ağırlıklı olarak etkilenen insan kaynakları yönetimi 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 insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde ağırlıklı olarak etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Kriz yönetimi, COVID-19 Krizi

ABSTRACT

İLÇİN BARUTCU, The Effect of the Covid-19 Crisis On Human Resources Management Practises: Study on Human Resources Workers in Different Sectors in Ankara, Baskent University, Institute of Social Sciences Department of Management, Information Systems Human Resources Management, Master's Program with Thesis, 2023

The impact of the COVID-19 crisis process, which occurred from Wuhan, China, in December 2019, is observed on a global scale and in many areas. This new process, not only necessitates the development of new management practices in the field of work, but also leads to changes in some practices. Therefore, revealing the effects of the COVID-19 crisis on human resources practices is important in terms of understanding how this process should be managed. Therefore, in order to keep the crisis caused by the pandemic under control and in order to realize improvements in human resources management practices, it is necessary to first study its effects and make the necessary arrangements in this direction.

In this study, it is aimed to determine the impact of COVID-19 on the human resource management (HRM) practices. In this context, the COVID-19 crisis experiences of Human Resources employees in different sectors were examined. Semi-structured interview technique, one of the qualitative research techniques, was applied as a data collection tool. The related study aims to shed light on the improvement of regulations in this area by examining the impact of the COVID-19 crisis on the HRM practices and to guide the crises that may occur in the future.

The research includes a literature review on crisis management, HRM practices and the impact of the COVID-19 crisis on HRM practices. The results of the research were formed according to the findings obtained by interviewing the human resources employees on the subject. According to the data obtained from human resources employees, human resources management practices that are heavily affected by the COVID-19 crisis are "Workforce Planning and Recruitment", "Salary Management and Benefits" and "Health and Safety". Based on this information, it has been concluded that the COVID-19 crisis mainly has an impact on the stated human resources management practices.

Key words: Human Resources Management Human Resources Management Practices, Crisis Management, COVID-19 Crisis

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR i

ÖZET ii

ABSTRACT iii

TABLOLAR LİSTESİ vi

ŞEKİLLER LİSTESİ vii

KISALTMALAR LİSTESİ viii

1. GİRİŞ 1

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 4

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı 4

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları 6

2.2.1. İnsan kaynakları yönetiminde işgücü planlaması ve işe alım süreci 8

2.2.2. İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirme 9

2.2.3. İnsan kaynakları yönetiminde işgören eğitimi ve geliştirilmesi 11

2.2.4. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi 14

2.2.5. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetimi ve yan haklar 16

2.2.6. İnsan kaynakları yönetiminde iş güvenliği ve işgören sağlığı 18

3. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ 21

3.1. Kriz Kavramı 21

3.1.1. Krize yol açan faktörler 23

3.1.1.1. Dış faktörler 23

3.1.1.2. İç faktörler 24

3.1.2. Krizin aşamaları 24

3.1.2.1. Kriz öncesi 25

3.1.2.2. Kriz anı 25

3.1.2.3. Kriz sonrası 26

3.2. Kriz Yönetimi Kavramı 27

3.2.1. Kriz yönetimi aşamaları 28

3.2.1.1. Kriz öncesi yönetim aşaması 29

3.2.1.2 Kriz anı yönetim aşaması 30

3.2.1.3 Kriz sonrası yönetim aşaması 31

3.2.2. Kriz yönetimi yaklaşımları 32

3.2.2.1. Proaktif yaklaşım 33

3.2.2.2. Reaktif yaklaşım 33

3.2.3. Kriz yönetiminde yöneticinin rolü 34

3.3. Covid-19 Krizi 35

3.3.1. Covid-19 krizi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları 39

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 43

4.1. Evren ve Örneklem 46

4.2. Veri Toplama Araçları 47

4.3. Güvenirlik 47

4.4. Araştırmanın Bulguları 49

4.4.1. İşgücü planlaması ve işe alım süreci 49

4.4.1.1. Dijitalleşmenin etkisine ilişkin bulgular 49

4.4.1.2. Sektördeki iş durumunun etkisine ilişkin bulgular 50

4.4.1.3. Sağlık ve ekonomi alanının etkisine ilişkin bulgular 51

4.4.2. Ücret yönetimi ve yan haklar 52

4.4.2.1. Kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlanılmasına ilişkin bulgular 52

4.4.2.2. Ücret yönetimi ve yan haklardan yararlanılmasına ilişkin bulgular 53

4.4.3. İş güvenliği ve işgören sağlığı 54

4.4.3.1. Uzaktan çalışma yönteminden yararlanılmasına ilişkin bulgular 54

4.4.3.2. Hijyen önlemlerinin uygulanmasına ilişkin bulgular 54

5. SONUÇ VE ÖNERİLER 56

KAYNAKLAR 64

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler 46

Tablo 2. Kod Adları, Tanımları, Frekansları ve Sektör Bilgileri.....48

Tablo 3. Literatür ve Bulguların İlişkilendirilmesi.....62

Tablo 4. Literatür ve Önerilerin İlişkilendirilmesi.....63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Görseli.....43

Şekil 2. Kod Kitabı Görseli.....48

KISALTMALAR LİSTESİ

İK : İnsan Kaynakları

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

WHO : World Health Organization

İSG : İş Sağlığı ve Güvenliği

1. GİRİŞ

Sanayileşme ile makineleşen dünyada; ekonomik, sosyal ve teknolojik açıdan birçok gelişim yaşanmıştır. Şirketlerde üretilen malın kalitesi yükselirken, üretim maliyeti düşmüştür. Çalışma alanında da farklı ihtiyaçlar doğmuştur. Bununla birlikte iş ile ilgili yeni tanım, uygulama ve kurallar hayata geçirilmiştir. Bulunduğu dönemi ileriye taşıyacak bu gibi ilerlemeler içerisinde sistemin ayakta durabilmesi için alanında yetkin, donanımlı çalışanları bünyesinde barındırması gerekmektedir (Saldamlı, 2008: 240). Küreselleşme ile yıllar boyunca devam eden gelişimin sonucu olarak dünyada ülkeler arası iletişim ve iş birliklerin artmıştır ve bu durum günümüzde birçok alanda olduğu gibi yönetim alanında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu noktada, yöneticilerin değişime olan bakış açısı ve bu bakış açıları doğrultusunda hareketleri yönetim sisteminin kurulmasında oldukça önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla, çalışanların şirket içerisinde doğru konumlanması ve diğer insan kaynakları uygulamalarının planlanmasına yönelik çalışmalar yine bu bakış açısı ile gerçekleşmektedir. Ancak aniden beliren, olumsuz olaylar çalışanları etkilemektedir (Öztürk, 2010: 2). Aniden ortaya çıkan olumsuz olaylar ve tehlikeler, kriz olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 1982: 128). Aniden gelişen kriz durumlarında düzen bozulmakta ve istenmedik durumlarla karşılaşılmaktadır. (Perrow, 1984: 35).

Örgütün, çevreye uyum sağlayabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için, strateji çok önemlidir. Stratejilerin fonksiyonel düzeyde oluşturulmasında ise insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır. Strateji ile çalışanları memnun ve tatmin etmek gerekmektedir. Bunu sağlamak ise ancak İKY ile mümkündür. İşletmenin başarıyı elde etmesinde kritik bir role sahip olan İKY uygulamaları, rekabet ortamındaki üstünlüğünün devamlılığı için örgüte katkı sağlamaktadır (Demirkaya, 2006: 1). İKY, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda, örgütün hedefe ulaşması konusunda uygulamalarını düzenlemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, şirketin etkinliği ve etkililiği elde etmesi için işgücü planlaması, işgören eğitimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, iş güvenliği ve işgören sağlığı gibi uygulamalarını düzenleyerek organizasyonu devamlı takip eden, aynı zamanda stratejik rolü olan sistemdir (Huselid ve diğerleri, 1997; aktaran Küçük, 2021). Taklit edilmez bir sermaye olan insan unsuru, gelişim ve değişimin kaynağıdır. Beyinlerin rekabet ettiği bu düzenin yönetimi ise insan kaynaklarına aittir. İnsan kayakları yönetimi bu anlamda fikirlerin gelişerek değişmesine öncülük etmektedir (Demirkaya, 2006: 1). İlk başlarda örgütlerdeki insan unsuru makine gibi düşünülmüş ve çalışanların rasyonel davranış sergileyeceği

öngörülmüştür; örgütlerin iç dinamikleri üzerinde durulmuş, dış çevre yok sayılmıştır. Daha sonra, çevrenin örgüt üzerindeki etkisinden bahsedilmiştir. Örgütün dış çevresi ve dış çevresiyle ilişkileri üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütlerin dış çevrelerindeki rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri konusu gündeme gelmiştir. Örgütler, çevreleri ile olan ilişkileri bakımından incelenerek makro bir bakış açısına ulaşılmıştır. Örgütler, bir grup şeklinde düşünülür ve bu grupla çevre arasındaki ilişkiye odaklanılır. Kaynaklarını amaçları doğrultusunda seçen çevre olup örgütler bu seçim neticesinde yok olmakta ya da hayatta kalmaktadır. Bu itibarla çevresel faktörler, işletmeyi ve işgöreni etkilemektedir (Dereli, 2005: 60).

Küresel kriz niteliği taşıyan COVID-19, resmî olarak 30 Aralık 2019 tarihinde ilan edilmiş ve Çin'in Wuhan şehrinde ortaya çıkmasından sonra dünyaya yayılmıştır (PWC, 2020). COVID, havadan ve insanlar vasıtasıyla öksürme, hapşırma, nefes gibi yollarla yayılmaktadır (WHO, 2020a). Bu durumu küresel düzeyde kontrol altıma almak için 11 Mart 2020 tarihinde pandemiye girilmiştir (WHO, 2020g). COVID-19 krizi kapsamında Türkiye'de ilk defa salgına yakalanma durumu, 2020 yılında 11 Mart tarihinde gerçekleşmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı). İnsanlar, geçmişten bugüne dünyada meydana gelen krizlerden etkilenmişlerdir (Uluslararası Bilim Derneği, 2020). Dış çevrede insanların sağlığını hedef alan, istenmeyen salgınlarla karşılaşılmaktadır. Hâlâ devam etmekte olan pandemi sürecinde de COVID-19'dan etkilenen örgütler küçülmeye gitmiştir. Bununla birlikte İKY'nin iş sağlığı ve güvenliği alanına daha çok odaklanması gerekmiş ve İKY'nin kendini güncellemesi söz konusu olmuştur. Ancak bu düzenlemeler oldukça dikkatle yapılmalıdır. Güncellemeler ise İKY uygulamaları kapsamında ele alınmaktadır (Tuna ve Çelen, 2020: 2713). Örgütün başarıya ulaşma yolunda kritik rol oynayan İKY, krizin meydana gelmesi neticesinde politikalarında değişiklik yapmak durumundadır. Bu noktada önemli olan insan kaynaklarının doğru bir şekilde konumlanmasıdır (Dinçer, 1992: 22).

Araştırmada, COVID-19 krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve kriz yönetimi konuları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın araştırma sorusunu, COVID-19 krizinin insan kaynakları uygulamalarına etkisi ile ilgili, Türkiye'nin Ankara ilinde, farklı sektörlerde bulunan insan kaynakları çalışanların deneyimlerinin neler olduğu oluşturmaktadır. Araştırmanın yöntemi, nitel araştırma yöntemlerinden dijital görüşme tekniğidir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir. İnsan Kaynakları Profesyonelleri amaca yönelik-kriter örnekleme türü kullanılarak seçilmiştir. COVID-19 salgın hastalığının henüz sonlanmamış olması, dolayısıyla bu

durumdan etkilenen sosyal yaşantıda meydana gelen engeller aynı zamanda çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Görüşmeler online yapılarak ses kaydı alınmıştır. İlgili çalışmanın başlıklarında ilk olarak insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarına, daha sonra kriz ve kriz yönetimine yer verilmiştir. Diğer bölümleri ise araştırma yöntemi, bulgular ile sonuç ve öneriler oluşturmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Yönetimi tek başına bir bilim olarak incelenme süreci teknolojik bir gelişme olan ve 18. yüzyılın ortasında İngiltere'de görülen Sanayi Devrimi ile başlamaktadır. Yöneticilik bir meslek olarak ele alınmaktadır. Fabrikaların çoğalması ile meydana gelen emek ve sermaye sınıfı anlaşmazlıkları neticesinde işçilerin teşkilatlanması ortaya çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 7). Şirketin sahip olduğu düzene bağlı olarak gerekli çalışmaları yerine getirmeye ilişkin aşamalar yönetim şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanları, şirket hedefleri doğrultusunda denetleyen ve yönlendiren kişiye yönetici denmektedir (Robbins ve Coulter, 2007). Yönetimi, aynı hedefe ulaşma yolunda kişilerin ya da grupların uyumlu çalışması şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu sebeple yönetim için, insanlara ve insanların birlikte bir hedefe erişme isteklerine ihtiyaç duyulmaktadır (Akat ve diğerleri, 1994: 10). Personel Yönetimi, Klasik dönemde Taylor'un örgütlerde verimliliği artırmak için yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkmaktadır. Çalışanları, maliyet olarak değerlendiren anlayıştan; çalışanları, rekabet üstünlüğü sağlamada kritik bir kaynak olarak ele alan anlayışa geçilmektedir. Böylelikle Personel Yönetimi yerine İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları benimsenmiştir. Geçmişten bugüne kavramlar üzerinde gerçekleşen bu değişim üzerine birçok araştırma yapılmaktadır (Köroğlu, 2010: 141). 1924 tarihinde başlayıp sekiz yıl süren Hawthorne araştırmaları neticesinde, örgütlerdeki insan unsuru sadece biyolojik ve fiziksel değil aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik bir varlık olarak ele alınmaktadır. Böylelikle, personel yönetiminin ilgilendiği alan genişlemektedir ve çalışanlar haklarını sendikalar sayesinde zenginleştirmeye başlamaktadır. 1930'lu senelere gelindiğinde ise insanın şirket içerisinde öneminin artmasıyla personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimi almaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 6-7). İş yaşantısında insan unsuruna ilişkin bakış açılarında, Bilimsel Yönetim anlayışının kurucusu Frederick W.Taylor'un, inşaa etmiş olduğu yönetim anlayışında insan, hedeflenen üretim artışına katkı sağlaması için motive edilmesi gereken makine benzeri bir üretim aracı olarak görülürken, Yönetim süreci yaklaşımının öncüsü Henri Fayol ise, örgütü bütün olarak ele alarak iyi bir örgüt yapısı kurmaya odaklanmaktadır. 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramının doğması ile çalışanların iş ortamında tatmin ve hoşnut edilmesine odaklanılmaya başlanmaktadır (Fındıkçı, 1999: 5).

İnsan Kaynakları, değişen ve değişmekte olan yeni dünya düzeninde, beyin gücüne ilişkin özellikler taşıması nedeniyle kritik bir yere sahip olmaktadır. Şirketlerin birbirleri ile yarış içerisinde olduğu mücadele ortamında başarıyı etmek için donanımlı insan kaynakları kadrosunu sağlamak gerekmektedir (Bingöl, 2006: 4-5). İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri; insan kaynağı ihtiyacını planlama, personel sağlama seçme, performans değerlendirme, personel eğitimi ve geliştirme programları, etkili iş ortamı yaratma ve sürdürmedir. Bu işlevler ile insan kaynakları yönetimi şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda başarıya ulaşmasını hedeflemektedir (Huselid ve diğerleri, 1997; aktaran Küçük, 2021). İnsan kaynakları yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşması için insan kaynaklarını, etken ve etkili şekilde kullanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt hedefleri ile uyumlu strateji tespiti yapmalı ve örgüt politikası doğrultusunda uygulamaları ayarlaması gerekmektedir. Diğer bir yandan örgütün; taklit edilemez, değerli bir kaynak olan insan unsurunu ve örgüte has diğer değerleri elinde tutması gerektiği ifade edilmektedir. Bu yüzden, insan kaynakları yönetimi, rekabet ortamındaki üstünlüğünün devamlılığı için örgüte katkı sağlamaktadır (Küskü, 2001: 16). Şirketin faaliyetlerini başarılı bir şekilde hayata geçirmesi ancak doğru bir yönetim anlayışının mevcut olması ile mümkündür. Bu doğrultuda yönetimin, insan kaynaklarını iyi performans göstermeye yönlendirilmesi ve cereyan eden problemleri çalışanların lehine çözüme kavuşturması gerekmektedir (Can, 2001; aktaran Deniz, 2007). Şirket rekabet halinde olduğu dış çevre şartlarına adaptasyon sağlama noktasında, taklit edilemez bir kaynak olan insan kaynaklarını doğru yönetmek gerekmektedir. İnsan unsuruna değer vererek çalışanlarını kaybetmemeye çabalayan şirketlerin başarıya ulaştıkları söylenmektedir. Bu yüzden çalışanları eğitim ve gelişimleri ile ilgilenen insan kaynakları yönetimi çalışanların bağlılığını kazanmaktadır (Yüksel, 2007: 3-10).

İnsan kaynakları yönetimine düşen görevleri; seçme, değerleme, eğitim-geliştirme, ücret sistemleri şeklinde sıralamak mümkündür. 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, insan kaynakları yönetiminin katkısı gerekmektedir (Budak ve diğerleri, 2004: 7). İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları yönetimi işlevlerini bilinçli şekilde ve her aşamada örgütün gelişimi için doğru olanı yapmaya odaklı olarak gerçekleştirirken; personel seçme ve yerleştirme, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim, performans ve ücretleme gibi alanlarda uzmanlığını şirketin misyon ve vizyonuna paralel olacak şekilde sergilemesi mühimdir (Anthony ve Norton, 1991: 75).

İnsan kaynakları yönetimini, şirket içerisindeki misyonu sebebiyle denge sağlayıcı olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlar, sergiledikleri performans neticesinde gelir elde etme ve hayat standartlarını yükseltme çabası içerisinde iken şirket ise mevcut çalışanlardan maksimum faydayı sağlayarak başarılı olma amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin, 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: 50-51). Çetinel (2003: 198), insan kaynakları yönetiminin gelişim aşamalarını üçe ayırmaktadır. Bu aşamalar; personel yönetim aşaması, devletin hukuki alanındaki uygulamalarla iş yaşamını etkilediği aşama ve çalışan kadın sayısının arttığı, teknoloji alanında ilerlemelerin olduğu aşama olarak ifade edilmektedir. Teknoloji ile birlikte dünya geliştikçe, bilgiye duyulan bağ kuvvetlenmektedir. Artık bilgi ve beyinler rekabet etmektedir dolayısıyla, entelektüel sermaye önem kazanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için, çalışanları memnun ve tatmin etmek gerekmektedir. Bunu sağlamak insan kaynakları yönetimi ile mümkündür (Bingöl, 2006: 4-5).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Sanayi Devrimi ile yöneticiliğe bir meslek olarak bakılmıştır. Sanayi Devrimi ile fabrikalar sisteme dâhil olmuştur. Daha önce din yönetimi, aile yönetimi ve ticaret yönetimi alanlarında karşımıza çıkan yönetim anlayışı, Sanayi Devriminin doğurduğu sermaye arayışı neticesindeki dikey ve yatay bütünleşme ile oluşan büyük örgüt yapılarında, profesyonel bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. Bu doğrultuda, işletmenin sahibi olan kişi ile işletmeyi yöneten kişi birbirinden ayrılmıştır (Dinçer, 1992: 150). Personel yönetimi, Klasik Dönemde, Taylor'un örgütlerde verimliliği artırmak için yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkmıştır. Çalışanları, maliyet olarak değerlendiren anlayıştan; çalışanları, rekabet üstünlüğü sağlamada kritik bir kaynak olarak ele alan anlayışa geçilmiştir. Böylelikle personel yönetimi yerine İKY uygulamaları benimsenmiştir. Örgütün verimli ve etkin çalışmalar elde etmesi için oluşturulan düzene İKY denmektedir. İnsanın geliştirilebilir bir unsur olduğu ve örgütün sürdürülebilirliği konusunda etkili olduğu kabul edilmektedir ve insan kaynağı üzerine yoğunlaşılmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 113-114). Gerek işgörenin işletmeye karşı gerekse de işletmenin işgörene karşı yerine getirmesi gereken görevler olduğu konusunda farkındalık meydana gelmiştir. (Taşlıyan ve diğerleri, 2011: 232-233). Örgütü oluşturan faktörlerden bir tanesi olan insan, örgüt içerisinde karar aşamasına katılması ve bu

kararı gerçekleştirmesi sebebiyle diğer kaynaklardan ayrılmaktadır. Diğer kaynaklar insan unsurunu destekleyici niteliktedir. İnsan unsuru, örgütün amaçları doğrultusunda hedeflerine ulaşması konusunda önemli bir role sahiptir. Teknoloji ile birlikte dünya geliştikçe, bilgiye duyulan ihtiyaç da kuvvetlenmiştir. Artık bilgi ve beyinler rekabet etmekte olduğundan entelektüel sermaye önem kazanmıştır. Bu sermayedeki insan unsuru, gelişime açık olması sebebiyle işletmede kritik bir role sahiptir. Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi noktasında örgütün başarısından söz edilebilir (Benli ve Şahin, 2004: 113-114). Taklit edilemeyen özelliklere sahip olan insan, örgütlere rekabet üstünlüğü elde etme konusunda güç sağlamaktadır. Bu güç; İK politikasının belirlenmesi, personel organizasyonu, İK planlaması, performans yönetimi, ücret yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon yönetimi, kalite yönetimi, bilgi yönetimi ve vizyon yönetimi gibi İKY işlevleri sayesinde oluşturulmaktadır (Yüksel, 1997: 8). İKY, örgütün kâr elde etme, hayatta kalma, sürdürülebilir olma gibi amaçlarına erişmesini sağlamaktadır (Akçadağ ve Özdemir, 2005: 170). İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluklarından biri, işgörenin verimliliğini ve iş ortamının ihtiyaçlara cevap verme kapasitesini yükseltmektir. Örgütlerde; kârlılık, verimlilik, etkililik, etkinlik varsa ve örgüt çevre tarafından kabul edilmişse, örgütte başarılı bir İKY olduğundan söz edilebilir. (Demirkaya, 2006: 1). Yönetimin çok önemli bir parçası olan İKY, örgütün hem iç hem de dış çevresine faydalı olmak adına doğru bir yapı benimsemelidir. Modern yönetim anlayışı döneminde örgütler açık sistem olarak görülmektedir. Parçalar arasında ilişki ve parçaların dış çevreyle ilişkisi, bütünü oluşmaktadır. Bu durumda yöneticinin iç ve dış faktörleri değerlendirerek, örgütün bu değişkenlere uyumunu sağlaması esastır. Modern dönemde, yönetim alanındaki problemlerin çözümü için sistemin bütününe odaklanmak gerekmektedir ve dış çevreyle uyumlu yönetim yapısını gerekmektedir. Dış çevrede meydana gelen olumsuz olaylar üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, bu olayların üstesinden gelinmesinde etkilidir (Tuna ve Çelen, 2020: 2714). İşletmelerin iç çevresinde yer alan işgörenlerin, birbirinden farklılık gösteren zengin profilleri vardır. Proaktif faaliyetler, insan kaynakları 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, insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 202).

2.2.1. İnsan kaynakları yönetiminde işgücü planlaması ve işe alım süreci

İnsan kaynakları yönetimin faaliyete geçebilmesi için insan kaynağının mevcut olması gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin ilk uygulaması işgücü planlaması ve işe alım sürecidir. İşletmeyi misyon ve vizyonu doğrultusunda başarıya ulaştıran sistemin kurulması, işletmenin ihtiyacına uygun işgören seçiminden geçmektedir. Bu anlamda, işe alınacak işgörene dair detayları, nitelik ve nicelik anlamında doğru değerlendirmek gerekmektedir (Sabuncuoglu, 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 ve birim yöneticisi, personel istek formu doldurmalıdır. İnsan kaynakları birimi, bu formda yer alan özelliklere yönelik iç ve dış kaynakları taramalıdır. Bu aşamada işletmenin personel ihtiyacını gelişen ve değişen dünya şartlarına göre analiz etmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde doğru değerlendirmeler yapılarak, oluşabilecek risklere karşı yeterli sayıda personel sağlanacaktır (Akbaba ve Günlü, 2011: 208). İnsan Kaynakları Yöneticileri, birimlerden; ihtiyaç duyulan personel ihtiyacı sayısı, birim çalışanların performansı, çalışanların geliştirilmesi gereken yönleri veya birimler arası ilişkiler adına geliştirilmesi gereken uygulamalara ilişkin bilgileri almaktadır. İnsan kaynakları ve hat yöneticileri iş birliği içerisinde ve iletişim halinde olmalıdır. Personel olarak alınacak pozisyon için iş tanımı ve iş gereklerinin daha önceden belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu doğrultuda birim yöneticisi, personel istek formu doldurmalıdır. İnsan kaynakları birimi, bu formda yer alan özelliklere yönelik iç ve dış kaynakları taramalıdır. Daha sonra insan kaynakları, adayların bu pozisyona başvurmalarını sağlamalıdır ve elde ettiği uygun adayları, birim yöneticisine aktarmalıdır. Birim yöneticisi ise, bu adayları değerlendirerek uygun bulduklarıyla mülakat ile aday seçme işlemini gerçekleştirmelidir (Can ve diğerleri, 2009: 157). Entelektüel sermaye olan insan gücü, insan kaynakları yönetimin işgücü planlaması ile başarılı çalışmaları neticesinde oluşmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin işgücü planlaması ve işe alımı sürecine gösterdikleri özen, işletmenin verimlilik derecesini etkileten çalışan performansının temelini inşa etmektedir. Doğru işe doğru çalışanın seçilip, yerleştirilmesi ile olumsuzluklardan uzak bir çalışma ortamı sağlanır. Böylece, memnuniyet derecesi yüksek çalışanlar, işgücü devir hızının düşürmektedir. Dolaysıyla, başarılı bir işletmenin varlığından söz etmek mümkündür (Gürüz ve diğerleri, 2007: 108).

İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikte çalışanlara sahip olması kadar, bu çalışanların değişkenlik gösteren, işletmenin mevcudiyeti için risk taşıyan durumlar karşısında dayanıklı olması da bir o kadar mühimdir. Sadece görevini yerine getirmekle yetinen çalışan profilinden ziyade işletmenin yaşamını sürdürmesine fayda sağlayan proaktif iş görenlerin varlığı, krizlerin üstesinden gelinmesi noktasında vazgeçilmezdir. Olumsuz durumlarla karşılaşmadan önce gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik hareket eden çalışana, proaktif kişi denmektedir. Bu kişiler, istenmeyen durumu atlatmak yerine planlı davranarak krizin etkilerini engellemeye çabalamaktadır. Dolayısıyla proaktif hareket tarzına sahip çalışanlar kriz süreçlerinde önemli bir role sahiptir (Özer ve diğerleri, 2004: 267). Krizin meydana gelmesi ile birlikte, şirketlerin işe alım gereksinim ve kriterlerinde farklılıklar gözlemlenebilir. Dolayısıyla, krizin üstesinden gelinmesi noktasında bu kritik sürece dahil olabilecek nitelikli çalışanların mevcut olması gerekmektedir. Aynı zamanda işletme, nitelikli işgörenleri kaybetmemek için çabalamalıdır. Ancak bu şekilde sıkıntılı dönemleri zararsız atlatabilecektir (Altınöz, 2018: 82-83).

2.2.2. İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi ve değerlendirme

Performans, bir işin standartlara göre yapılması ve bu doğrultuda işletmenin amaç ve hedeflerine uygun mal, hizmet ve düşünce üretilmesidir (Pugh, 1991: 7-8). Şirketin, çalışanların işlerini belirlinmiş standartlar çerçevesinde yerine getirmesini beklemesi ve bu doğrultuda şirketin amaçlara ne kadar ulaşıldığı performansı göstermektedir. Performansta standartlaşma verimlilikte yükselmeyi sağlamıştır. Performans, örgütün hedef ve amacına erişmesi için önemlidir. Performans değerlendirme aşamasında insan kaynakları yöneticisi, çalışanın örgüte sağladığı katkıyı ölçmektedir. Ölçüm standartları, iş analizinden elde edilen verilere göre belirlenir. Bu ölçüm uzman kişiler tarafından yapılmalıdır (Ertürk, 2018: 205). Amerikalı mühendis ve yönetim bilimi uzmanı olan 1856 doğum tarihli Frederick W.Taylor, her işin en iyi tek yol ile yapılacağını belirtmiştir. En iyi tek yolun ise zaman ve hareket etüdü ile belirlenebileceğini savunmuştur. Bu etütler ile iş yapma hareketleri ve süreleri standartlaştırılmış ve işin en hızlı şekilde yapılması hedeflenmiştir. Performans değerlendirme ise çalışanın performansının bu doğrultuda ölçülmesidir (Gürbüz, 2018). Çalışan performansının değerlendirilmesi noktasında, birim yöneticileri yer alır. Performans değerlendirme sonucunda, SWOT analizinde örgütün zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edildiği gibi, örgütü oluşturan en önemli unsur olan insanın yani çalışanın zayıf ve güçlü yönleri tespit edilir. Böylece, işini layıkıyla yerine getiren çalışanlar yüksek ve işini olması

gerektiği gibi yerine getirmeyen çalışanlar ise düşük performanslı olarak adlandırılır (Şimşek ve Öge, 2011). İnsan kaynakları yöneticilerinin, yönetsel bilgi, beceri ve tutumları neticesinde oluşturdukları insan kaynakları uygulamaları da, performans değerlendirme kapsamında ölçülmektedir. Tanımla, ölç ve yönet formülü de bu doğrultuda kullanılmalıdır. Aynı zamanda işletmedeki diğer çalışanlarla nitelikleri kıyaslanarak performansları değerlendirilen çalışanlara, geribildirim yoluyla performans sonuçları aktarılmalıdır. İşinde uzmanlaşması beklenen işgörenlerin gelişimi, eksik yönlerini gidermesi açısından önemlidir. Zayıf yönlerini gören çalışanlar, gelişim konusunda motive edilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, işgöreni kazanmaya çalışmak, performansını yükseltmek ve çalışanı örgütsel hedeflere hizmet edecek şekilde eğitmek ve yetkinliğini artırmak için çaba gösterilmelidir (Küçükkaya, 2006: 23). Performans değerlendirme aşamasında insan kaynakları yöneticisi, çalışanın örgüte sağladığı katkıyı ölçmektedir. Ölçüm standartları, iş analizinden elde edilen verilere göre belirlenir. Bu ölçüm uzman kişiler tarafından yapılmalı; terfi, eğitim ve gelişim, pozisyon değişimi, ücret ve ödül gibi konularda sağlıklı karar verilmesini sağlamalıdır. Performans değerlendirmenin katkı sağladığı diğer alanlar ise çalışanların gelişimi için önem taşıyan iş zenginleştirme ve iş genişletme faaliyetleridir. İş zenginleştirme ile işte dikey bir genişleme mevcuttur ve birey işlerin planlama aşamasına dahil edilir. Böylece; kariyer, yükselme gibi konuların içerisinde yer alan çalışan, gelişim gösterir. İş genişletme ile yatay bir düzenleme görülür ve çalışan farklı işlerde faaliyet gösterir böylece, yeni bilgiler öğrenerek gelişim sağlar, motive olur (Ferecov, 2003). Performans değerlendirme ile çalışanların bir işi gerçekleştirme kapasiteleri ve bu doğrultuda işletme içerisindeki başarıları tespit edilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının verimliliği artırması insan kaynakları yönetimi 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 eğitimli olması gerekmektedir. Çünkü, işletmenin yapısına ve ihtiyacına uygun değerlendirme yöntemi seçimi oldukça önemlidir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağında ise yöntemin amacı, ölçmek istenilen konunun ne olduğu ve yöntemin uygulama şeklinin bilinmesi gerekmektedir (Palmer, 1993: 39-40). Performans değerlendirme yöntemleri olarak sonuçlara dayalı ve davranışa dayalı, grafik değerlendirme, karşılaştırma, kritik olay, zorunlu dağılım ve kontrol listesi yöntemleri

sayılabilir (Byars ve Leslie , 1991). Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı, mutlak standartlar yaklaşımı, amaç-sonuç yönelimli yaklaşım, doğrudan ya da nesnel indeksler ve 360 derece yaklaşımı performans değerlendirmesindeki yaklaşımlardır (Schuler ve MacMillan, 1984: 243-254).

Çalışanların, işletme içerisindeki konumlarını anlamaları aynı zamanda yerine getirilmesi istenen sorumluluklara işletmenin penceresinden bakabilmesini performans yönetimi sağlamaktadır. Diğer yandan, insan kaynakları 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). Performans yönetiminde, insan kaynakları yönetim uygulamaları, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimliliği elde etmeye yönelik planlanmalıdır. Örgütün, çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması veya dış çevrede üstünlük elde etmesi için, gelişim gösteren ve öğrenen örgütler oluşturulmalıdır. İşlerde kalite ve yeterliliğe ulaşılması noktasında gelişen bir örgüt yapısı için performans devamlı olarak değerlendirilmelidir (Armstrong, 1966).

2.2.3. İnsan kaynakları yönetiminde işgören eğitimi ve geliştirilmesi

Eğitim, şirketin amaçlarına erişmesi için bir araç niteliğindedir. Bu sebeple, şirketin gereksinimleri doğrultusunda eğitim çalışmalarını planlaması gerekmektedir. Şirketin misyon ve vizyonuna uygun olarak insan kaynağından verim elde etmek, insan kaynakları yönetiminin 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, şirketlerin kalkınmaları için bir araç olarak tanımlamak mümkündür. Şirketler, çalışanların faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için kabiliyetlerini ve bilgilerini geliştirme yolunda eğitimler düzenlemektedir (Akyol, 1996: 73). Çalışanların mutlaka eksik yönleri bulunmaktadır. Bu eksikliklerin tespit edilmesi zaman içerisinde mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların eksik yönlerini tamamlamaya ve bunun yanında yeni gelişen durumların gerektirdiklerini yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duyulan alanlarda çalışanlara yönelik eğitim programları düzenlenmektedir (Tikici, 2004: 30). İnsan kaynakları yönetimi 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, işletmeyi başarıya ulaştıracaktır (Ersen, 2003). Yöneticiden işçilere şirketteki tüm çalışanlar için eğitim ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir. Eğitim ihtiyaç analizi neticesine göre eğitim alanında gerçekleştirilecek uygulamalar düzenlenmektedir. Başarılı bir eğitim ihtiyaç analizi, eğitimin hangi alanda gerekli olduğundan ilgili eğitimin nasıl yapılacağı ve sonucunda ne fayda sağlanacağını ortaya koymaktadır (Öncü, 1998: 76). Şirketlerin amacı, en az maliyetle en yüksek karlılığı elde etmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların ve yöneticilerin eğitilerek niteliklerinin artırılması hedeflenir. Eğitimler düzenlenirken birtakım ekonomik faktörler söz konusudur (Bilmen, 1998: 110);

- Üretimi yükseltmek
- Kaliteyi yükseltmek
- Maliyetleri azaltmak
- Standart kurmak
- Zamanı iyi kullanmak
- İş kazalarını azaltmak
- Makinelerin olması gerektiği şekilde kullanılmasını sağlamak
- Devamsızlığı azaltmak
- İdeal çalışan sayısını barındırmak
- Giderleri azaltmak
- İşleri yerine getirme usullerini geliştirmek
- Hataları azaltmak

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). Eğitmenlerin, eğitim verilecek alanda donanımlı olması önemlidir. Bilgi ve birikimleri doğrultusunda eğitmenler görevlendirilmelidir. Şirketin kendi bünyesinde gerekli niteliklere sahip eğitmen mevcut değilse dışarıdan eğitmen sağlaması da mümkündür (Ertürk, 2011: 134). 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). Eğitim ve geliştirme ile çalışanların nitelikleri artırılırken aynı zamanda örgütün başarısı seviyesi de yükselmektedir. Ancak eğitim ve geliştirme programları, dış çevrede meydana gelen kriz durumları gibi örgütün ayakta durması gereken mücadele ortamlarına yönelik de düzenlenmektedir. İnsan kaynağına doğru eğitim ve geliştirme programlarının uygulanması, örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Bek, 2002). İnsan kaynakları yönetiminin hedefi şirketin verimliliğini artırmaktır. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu doğrultuda düzenlenmektedir. Eğitim ve geliştirme çabaları, çalışanın kendini değerli hissetmesini ve çalışanın performansını artırmasını amaçlamaktadır. Eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli bilgiler çevreye dair dinamiklerin ileriye ve şimdiye yönelik incelenmesi ile mümkündür (Palmer ve diğerleri, 1993: 111).

İnsan kaynağının eğitim ve gelişimi, örgütün rekabet üstünlüğünü elde etmesine yönelik desteklenmektedir. Bu anlamda stratejik öneme sahip olan insan kaynağının verimli çalışabilmesi için, sağlık ve güvenliğinin korunması gerekmektedir. Çalışanların sağlığını etkileyecek tehditlere karşı, iş sağlığı ve güvenliği alanında verilen eğitimler, oluşabilecek kriz durumu için önlem niteliğindedir. Muhtemel bir kriz ortamında çalışanların psikolojisi ve fiziki sağlığı bozulmaktadır. Dolayısıyla sağlık alanında yaşanan olumsuz olaylarda, dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilinçlendirilmesidir (Karacan ve Erdoğan, 2011). İSG eğitimleri mecburi olarak çalışanların ve şirketin gelişim sağlaması için gereklidir. İSG eğitimleri ile mesleğe dair tehdit oluşturacak durumlarla ilgili şirket ve çalışanların bilinçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Eğitimlerin etkili bir şekilde uygulanması ile istenilen netice elde edilecektir (Sipahi, 2006: 27). Çalışanların iş güvenliğine dair bilgiye ihtiyaç duyduğu alanların tespit edildiği durumlarda ek eğitimler verilmektedir. Departman değişikliği, işleyişin değişmesi ve görevden bir süre uzak kalınması yine ek eğitimleri gerektirebilmektedir (Taşyürek, 2007: 9).

2.2.4. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yönetimi

Kariyer, bireyin çalışma serüveninde işi ile ilgili takip ettiği yoldur. Çalışan farklı şirketlerde 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 şirket uygulamalarında görmesi, çalışanların başarılı olması için oldukça önemli bir teşviktir. Kariyer yönetimi şirket içerisindeki uygulamaların, işgörenin kariyer yolundaki ilerleyişini desteklemeye yönelik olması durumudur (Armstrong, 2008: 165). Çalışan performansının değerlendirilmesinin etkili olduğu alanlardan bir tanesi olan kariyer yönetimi, çalışanların kariyer haritasını ortaya koymaktadır. Çalışanların, terfi etme gibi pozisyonların yükselme ve şartlarda iyileştirme isteklerinden ziyade doğru kişinin tespit edilerek şirket içerisindeki konumunun olumlu anlamda değiştirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2001: 55). Kariyer yönetimi, çalışan kabiliyetinin şirket yararına kullanılması amacına hizmet etmektedir ve böylece çalışanın gelişim sürecine destek olmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamaları alanlarında çalışana yönelik gerçekleştirilen destekler kariyer yönetiminin de konusudur. Kariyer yönetimi ile çalışanın kabiliyetinin yönetildiği söylenebilir (Armstrong, 2008: 173). Çalışan, kariyerini şekillendirmek için emek vermelidir ancak şirketin rehber niteliğindeki katkısında da faydalanmalıdır (Geylan ve diğerleri, 2004). Şirket içerisindeki konumunu yükseltme amacında olan çalışanın, bu yükselişi sağlayabilmesinde kabiliyeti önemli rol oynamaktadır. Kabiliyetin yanında, çalışanın gördüğü eğitim ve karakter özellikleri de kişinin kariyerini etkilemektedir. Kariyerde doğru ilerleyiş için kariyer yönetimi gerekmektedir. Kariyer yönetiminde işgören, hedeflerine paralel olacak şekilde iş hayatını planlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 143). Kariyer yönetiminde esas olan çalışanın kariyer hedefleri doğrultusunda kendini geliştirmesi için motive edilmesidir. İş hayatında çalışanın kariyer anlamında tam olarak beklentisini karşılamak mümkün olmayabilir. Bunun sebebi şirket içerisinde çalışanın kariyer yolculuğunu etkileten farklı dinamiklerin olmasıdır. Ancak, çalışan işe başlarken çalışanın amaç ve hedefleri öğrenilmeli ve bu doğrultuda şirket tarafından bir yol izlenmeye çalışılmalıdır (Fındıkçı, 2001). Kariyer yönetimi uygulamalarından bir tanesi olan iç işe alım, açık pozisyon için gerekli çalışanın şirket içerisindeki mevcut çalışanlardan tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. İç işe alımda,

aranan personele ve başvuru sürecine yönelik gerekli bilgileri içeren iş bildirisi hazırlanmaktadır (Özden, 2001: 169). Kariyer yönetimi uygulamalarından diğer biri olan terfi, çalışanın iş tanımındaki görevlerinin artırılarak bir üst pozisyona atanmasıdır. Çalışanın pozisyonundaki bu değişiklikle, bireyin şirket içerisinde yetkili olduğu alan genişler ve böylelikle sorumluluklarına paralel olarak maaşı da artar (Sabuncuoğlu, 2005: 82). Emeklilik, çalışanın işi gereği yerine getirdiği görevlerden ayrılması ve işi olmayan bir yaşantıya başlamasıdır. Emeklilik de kariyer yönetimi uygulamaları arasında yer almaktadır (Noe, 1999: 379). İşten çıkarılma da kariyer yönetimi uygulamalarındandır. Çalışan kendi isteğinden bağımsız olarak işten çıkartılır ve kişi iş bulmak için bu konuda danışmanlık hizmeti veren şirketlerden yardım alabilir. Çalışanın işten çıkmasını mecburi kılan durumlar; performans zayıflığı, şirketin iflas etmesi, şirketin küçülmeye yolunu tercih etmesi ve faaliyet gösterdiği alanı değiştirmesidir (Pehlivan, 1995: 11).

Kariyer yönetimi, kariyer planlamasının desteği ile çalışanın kariyer yolculuğu oluşturmaktadır. Bu kariyer yolcuğunda şirket ve çalışan iş birliği içerisinde olmalıdır. Bunun için şirket ve çalışan menfaatinin paralel olması gerekmektedir (Bingöl, 2006: 285). Kariyer planlaması ile çalışanlar motive edilmiş, çalışanlarda iş tatminini oluşturulmuş, örgütsel bağlılık sağlanmış olur ve şirketi ayakta tutan merkez güç muhafaza edilir (Armstrong, 2008: 165). Kariyer planlaması, çalışanın iş yapma becerisinden şirketin ileride de faydalanma kapasitesidir. Çalışanın, şirket içerisinde ulaşmak istediği pozisyon için kendisini geliştirmesi ve aynı zamanda bu gelişimin şirketin ilerideki hedefleriyle uyumlu olması durumu kariyer planlamasını oluşturmaktadır (Eryiğit, 2000: 17). Kariyer planlaması, çalışan ile şirket arasında kariyer fırsatlarını doğru değerlendirmek anlamında köprü görevindedir. Çalışan ve şirket menfaatlerinin ortak olmasını kolaylaştıran kariyer planlaması aynı zamanda kişinin kariyer yönetimine de yardımcı bir unsurdur (Uysal, 2012: 8). Kariyer planlaması; çalışanın tespit edilmesi, kariyer yolunun saptanması, kariyer rehberlerinin görevlendirilmesi ve kişinin planlarının geliştirilmesi aşamalarını içermektedir ve çalışanın kariyerini, eğitim programları ve iş alanında edinecekleri deneyimler ile koordine etmektedir. Şirketler ise kariyer planlamasından; personel seçimi, personelin yetiştirilmesi ve personelin görevlendirilmesi işlemlerinde faydalanmaktadır (Kozak, 2001: 20-21). Kariyer planlamada ana mevzu, işgörenin özelliklerini tanımak ve bu doğrultuda çalışanların, şirket faaliyetleri ile ortak hareket etmelerini sağlayarak yükselmelerine uygun ortam hazırlamaktır (Uysal, 2012).

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

doğru işe doğru kişiyi yönlendirebilmektedir. Böylece bulunduğu konumdan ve yerine getirdiği görevden memnun olan çalışanın performansı artacaktır. Başarılı çalışanların şirket bünyesinde tutulması da güvenli bir ortamın inşa edilmesinde önem arz etmektedir (Bingöl, 2006: 288). Örgütü etkileyen iç ve dış çevrenin dinamikleri devamlı değişmektedir. Bu yüzden, örgütler belirsiz bir ortamda uzun soluklu kariyer planlamasından kaçınmaktadır. Bu doğrultuda, dış çevrenin değişimine göre iç çevrede gerekli görülen kariyer geliştirme programları ile çalışanlara yeni nitelikler kazandırılmaktadır. Çalışanların iş görme yetenekleri artırılırken aynı zamanda yeni çalışanlara eğitim verilmektedir (Uğur, 2003: 250). Kariyer geliştirme, çalışanın eksik yönlerini gidermeye yönelik verilen eğitim ve yetiştirme programları ile bireyin iş deneyiminin göz önünde bulundurulmasıyla kariyer planının uygulamaya koyulmasıdır. Böylece şirketler, personelin görev alanında değişiklikler yapabilmektedir (Doğan, 1996: 250). Kariyer geliştirme, çalışanın ihtiyaçları ile şirketin 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).

2.2.5. İnsan kaynakları yönetiminde ücret yönetimi ve yan haklar

Ücret, çalışanların şirket içerisinde sergiledikleri performansın karşılığı olarak faaliyet gösterdikleri saat bazında aldıkları ödemedir. Çalışanların ücretlerini aylık almaları durumu ise maaşı ifade etmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 207). Ödeme ifadesi çalışanın tüm gereksinimlerine ilişkin tün faktörleri kapsamaktadır. Bu gereksinimleri biyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimler şeklinde belirtmek mümkündür (Schular, 1987). Ekonomistlerin bakış açısından ücret, çalışanın fiziki ve mental hizmetinin yani işçiliğinin hakkının çalışana para olarak verilmesidir (Sabuncuoğlu, 2005: 285). Ücret yönetimi, çalışanların ücretlerinin saptanmasını için ücret politikasının düzenlenmesini ve ücret düzeninin inşa edilmesinden bu düzenin yürütülmesine kadar tüm süreçleri kapsamaktadır (Özden, 2006). Şirket içerisinde ücret sisteminin inşa edilmesi ücret politikasının düzenlenmesine bağlıdır. Ücret politikası, iş düzenleme ile birlikte oluşturulan görev tanımları neticesinde meydana getirilmektedir (Başaran, 1985). İnsan kaynakları yöneticilerin başlıca sorumluluklarından bir tanesi, şirketin amaç ve hedefleri doğrultusunda aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ücret politikasını düzenlemektir. Bu sebeple hem şirketin hem de çalışanların ihtiyaçları doğru şekilde tespit edilmelidir ve bu tespitlere uygun bir ücret politikası benimsenmelidir (Barutçugil, 2004: 444).

Ücret Yönetimi, insan kaynakları yönetimi için şirketin varlığını etkileyen unsur olması sebebiyle oldukça önemli bir uygulamadır. Şirketin başarılı bir şekilde hedefine ulaşması noktasında ücret yönetimi şirket içi para akışını düzenleyerek şirketin dayanıklılığını artırmaktadır (Bingöl, 2006: 366). Ücret yönetimi, ücret sisteminin düzgün çalışmasını sağlayan şirketin 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 şirketin gelir-giderleri açısında menfaatini korumasına hizmet etmektedir (Erkut, 2005: 33). Ücret sistemi, şirketin aynı zamanda rekabet ortamındaki dayanıklılığını ayarlayan bir sistemdir. Ücret yönetim sistemi, şirketin verimliliğini yükselten bir unsurdur. Dolayısıyla, işgörenlerin çalışmalarının karşılığında aldıkları ücretin, ekonomik ve sosyal hayata yansıması görülmektedir (Özgen ve diğerleri, 2002: 267-268). Ücret yönetiminin ana hedefleri şu şekilde ifade edilebilir (Göksu ve Öz, 2008: 423);

- Çalışanı kaybetmemek
- Ücretlerde eşitliği sağlamak
- Donanımlı çalışanı şirkete kazandırmak
- Yasal yükümlülüklere dikkat etmek
- Maliyetleri yönetmek
- Çalışanın performansını yükseltmek
- İşgücü devir hızını azaltmak
- Kariyer gelişimini desteklemek
- Çalışanı ödüllendirmek
- Şirketin rekabet üstünlüğü sağlaması ve başarılı olması konusunda destek olmak

Çalışanlar, aldıkları ücretler ile yaşamlarını devam ettirmektedir. Dolayısıyla, şirketlerin bu noktada çalışanların yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak ücretlendirmeyi yapmaları gerekmektedir. Bu noktada denge, şirketin maliyetlerini azaltmak ve çalışanın hayat standartını iyileştirmek üzerine kurulmalıdır (Uğur, 2003: 152-153). Şirketin yapısına uygun ücret sisteminin belirlenmesi gerekir. Çalışanlar ücretlerini, göstermiş oldukları performanslarına paralel olacak şekilde aynı zamanda diğer şirketlerde kendileriyle benzer pozisyonda bulunan çalışanların ücretlerine kıyasla denk almak isterler (Bayraktaroğlu, 2003: 10). Ücret sisteminin önemi işverenler için pek çok alanda hissedilmektedir. Ana hedef, şirketin stratejisine uygun, ekonomik değişikliklerin çalışanlara yansıması durumunu

dengeye koyabilecek, çalışanların sergilemiş olduğu performansın karşılığını almış olduğu, nitelikli çalışanları şirkete çekebilen ücret sistemini uygulamaya koymaktır (Erdut, 2002: 46).

Şirketin mücadele ettiği dış çevre koşullarına karşı ayakta durabilmesi için ücret sisteminin oluşum aşamalarının her birinin hassasiyet içinde yürütülmesi gerekmektedir. Ancak, işgörenler tarafından benimsenen adaletli bir ücret sistemi çalışanları şirkete bağlayabilir (Vardar, 2006). Şirketin mevcut ücret sistemi ile çalışanların memnuniyeti sağlaması ise ücretlendirmedir (Bayraktaroğlu, 2003).

Şirketin çevresindeki dinamiklerin sürekli bir değişim içinde olması, çalışanların doğru işte faaliyet göstermesini sağlayan ve iyi işleyen ücret sistemini zedeleyebilir. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi ve sistemin yönetiminden sorumlu olan diğer yetkililerin yasal düzenlemeleri takip ve bu düzenlemelere uygun pozisyon alması gerekmektedir (Sevimli, 2006).

Yan haklar, ücretin ana unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar için yan hakların, ücretler kadar etkisi bulunmaktadır. Yan haklar, çalışanları şirkete çekme, çalışanları kaybetmeme ve daha yüksek performans sergilemeleri yolunda motive edici bir unsurdur. Bu hususun göz ardı edilmesi, şirketlerin ihmali olarak değerlendirilmektedir (Daley, 2008: 16-25). Günümüzde online ortam üyelikleri ve bu platformda para harcanmasını maaş dışındaki faydalardan olan yan haklardan saymak mümkündür. Şirketler, 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, şirket bünyesinde maaşın yanında yan hakların da yeri bulunmaktadır (Tomcikova, 2006: 7).

2.2.6. İnsan kaynakları yönetiminde iş güvenliği ve işgören sağlığı

İş güvenliği; çalışanlar için, huzurlu ve olması muhtemel iş kazalarına karşı tüm önlemlerin yetkili kişilerce alındığı güvenli bir ortamın oluşturulduğunu ifade etmektedir.
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 ve diğerleri, 2018: 9). Şirket sahibi bünyesindeki çalışanın iş güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. İş güvenliği kapsamında gösterilen gayret diğer bir yandan şirket sahibinin maliyetlerini de azaltmaktadır. Bunun sebebi, olası bir iş kazası durumunda şirketin karşılayacağı masrafların, iş güvenliğini almak hususunda harcayacağı miktardan çok olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2005: 310-312). 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 şirket 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, insan kaynakları 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 şirketin 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: 1-53). 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: 309). İSG, çalışanlara risksiz, sağlıklı ve güvenilir bir iş ortamı sağlamayı hedeflemektedir. Dolayısıyla, İSG'nin sunduklarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Engin, 2009);

- Sağlıklı ve güvenilir bir iş ortamı meydana getirilir
- Çalışanın kendisini değerli hissetmesini sağlanır ve böylece verimliliği artar
- Şirketin karlılığını yükseltilir
- İşe bağlı olarak meydana gelen rahatsızlıklardan kaynaklanan kayıplar önlenir
- Nitelikli çalışan sayısı artar

- Çalışanların sosyal yaşantısına dair konforu artar
- Kalkınmaya fayda sağlar

İnsan kaynaklarının iş güvenliği ve işçi sağlığı uygulamalarını, eğitim ve geliştirme uygulamaları ile desteklemeleri gerekmektedir. İş güvenliğinin sağlanması kadar çalışanların güvensiz tutum içerisinde olmaması da bir o kadar önemlidir. Bu anlamda çalışanlara eğitim verilmelidir. COVID-19 krizi, çalışanların bilinçlendirilmesinin öneminin hayati nitelikte olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu doğrultuda çalışanlar, hijyen konusunda dikkatli davranmaya ve iş alanını temiz tutmaya çalışmaları konusunda aydınlatılmıştır.
İş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda yöneticilere olduğu kadar çalışanlara da görev düşmektedir. COVID-19 krizi, çalışanların virüse yakalanmaları durumunda duyarlı davranarak iş yerine gelmemeleri durumunu doğurmuş ve böylelikle hastalanan kişinin şirket tarafından takip edilmesi ve diğer çalışanları koruması sağlanmıştır (Sapan ve diğerleri, 2020).

3. KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz, her ne kadar olumsuz bir durum olsa da, doğru analizin yapılması ve bu doğrultuda gerçekleştirilen iyi bir örgütlenme ile kriz şirketin geleceği için avantaja dönüştürebilmektedir (Arklan, 2014: 209). Krizlerden fayda sağlamaya çalışmak şirketin varlığını koruması açısından önemlidir. Kriz döneminde yöneticilere önemli görev düşmektedir. Kriz yönetim sistemi, şirketlerin kriz yönetimi konusunda doğru tercihlerde bulunmasında yardımcı olmaktadır (Asunakutlu, 2003: 141). Kriz yönetimi aynı zamanda oluşması muhtemel başka krizlere karşı hazırlık olunması konusunda şirketlere fayda sağlamaktadır. Böylelikle, şirketler geleceklerini garanti altına almak için mevcut krizin incelemekte ve krizin meydana getiren sebepleri ortaya koymaktadır (Darling, 1994).

3.1. Kriz Kavramı

Kriz için birçok tanım yapılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda tek bir kriz ifadesi bulunmamaktadır. Kriz, şirkete hasar vererek şirketi yok olma ihtimali ile karşı karşıya bırakan olumsuz durum olarak ifade edilmektedir (Reilly, 1987: 80). Kriz, aniden ortaya çıkan olumsuz olay ve bunun devamındaki olumsuz gidişattır (Kernisky, 1997). Kriz, aniden meydana gelen ve şirkete daha önceden belirtilerini göndererek krizi algılama fırsatı veren istenmeyen durumdur. Şirketin faaliyetini sürdürmesini engelleyen durumun oluşması halinden krizden söz edilebilmektedir (Keown-McMullan, 1997: 4). Krizi, işgörenler için huzursuz, komplike, ürkütücü bir durum şeklinde tanımlamak mümkündür (Darling, 1994). Şirketler, sürekli olarak dış ve iç çevre dinamiklerine karşı hayatta kalma mücadelesi vermektedir. Bu mücadele içinde şirketin önüne çıkan engellere kriz demektedir (Tuğsal, 2016). Krizi birçok ifadeyle tanımlamak mümkündür. Bunlardan biri krizi, şirketlerin diğer şirketler içerisinde elde ettikleri pozisyonu ve buna bağlı olarak hizmet verdiği alanı tehdit eden hal şeklinde tanımlayan ifadedir. Dolayısıyla, öngörülemeyen ve şirketin varlığına hasar bırakan olaylara kriz denmektedir (Küçük ve Bayuk, 2007: 797). Diğer bir ifadeyle kriz; afet, deprem, sel gibi doğal afetler neticesinde meydana gelen olumsuz olay iken, salgın hastalıklardan kaynaklanan istenmeyen durum şeklinde de tanımlanabilir. Bu gibi olağanüstü durumlar, şirketlere derinden hasar vermektedir ve yöneticilerin şirket içerisindeki konumlarını tehlikeye atmaktadır (McConnell ve Drennan, 2006: 59). Krizleri, beklenmedik bir anda meydana gelen kriz, belirli işaretlerle meydana gelen kriz ve

beklenmedik bir anda işaretlerle uzun bir dönem devam eden kriz şeklinde kategorize etmek mümkündür (Parsons, 1996). Kriz, şirketi olumsuz bir ortam içerisine alarak hasara uğratmaktadır. Bunun sebebi ise şirketin krizi algılama ve önlem alma sisteminin kriz karşısında savunmasız kalmasıdır. Şirket 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). Krizlerin aniden ortaya çıkması krizlerin hemen atlatılmasını şirketler açısından zorlaştırmaktadır. Bu sebeple sadece ekonomik değil sosyal anlamda da yaşamı güçleştiren krizler, doğru yönetilirse şirket için yarar bile sağlayabilir. Fakat bunun için, iyi işleyen bir sistem gerekmektedir. İlgili sistem, yönetimin krize bakış açısını yansıtmaktadır bu yüzden güvenilir, iletişim kanallarının açık olduğu, çalışanların her anlamada desteklendiği ve şirket hedeflerine hizmet eden bir yapıya sahip olmalıdır (Tutar, 2016: 253). Krizin algılanmasında şirket sisteminin başarılı olmayışı, şirketin yaşamını tehlikeye atmaktadır. Bu durumun önlenmesi için anında tepki göstererek krizin önüne geçmek gerekmektedir (Can, 1999: 312).

Kriz halinde yöneticilerin davranışlarında pasif kalma gibi bir tutum gözlenebilir. Bu durum kişinin mevcut olaya odaklanmasını daha da zorlaştırarak, kişinin performansını olumsuz anlamda etkilemektedir. Bunun yanında şirket içerisinde yanlış yapma eğilimi artmakta ve özgüven eksikliği yaşanmaktadır (Baltaş, 2002). Kriz sonrasında şirketler birtakım düzenlemeler yapmaktadır. Ancak bu düzenlemelerin yapılabilmesi için farklı dinamikleri sahip olan kriz ortamında doğru hamle ile hemen çıkılması gerekmektedir (Çeto, 2009: 6).

Kriz tahmin edilemeyen, bilinmeyen, belirsiz bir yapıdan oluşmaktadır. Şirket üyeleri, kriz sürecindeki reaksiyonlarını sahip oldukları bilgi, birikim ve tecrübelerine göre vermektedirler (Baltaş, 2002: 6-7). Kriz öngörülemez tehlikedir, belirsizliktir. Krizi hemen önlemek gerekmektedir. Bu anlamda yöneticiler gergin bir ortamda krize çözüm üretmeye çalışır. Şirketin iç ve dış çevresi krizin meydana gelmesinde rol oynar (Asunakutlu, 2003: 143-145). Belirsizlik kavramını ise, bir durumun gerçekleşmesine karşı duyulan telaşlı bekleyiz olarak tanımlamak mümkündür (Hofstede, 1980; aktaran Örmeci, 2010: 4). Kriz şirketin hem iç hem de dış çevresine bağlı olarak gelişebilmektedir. Buna ek olarak bölgesel meydana gelen bir krizin tüm dünyayı etkileyecek büyüklüğe ulaşmasının mümkün olduğu söylenebilir. Böylelikle şu bir gerçek ki krizler sadece şirketleri değil toplumları da sarsmaktadır (Çeto, 2009: 6).

3.1.1. Krize yol açan faktörler

Şirketlerin, aniden meydana gelen olumsuz durumlar karşısında sistemlerinde aksaklıklar oluşmaktadır. Bu olumsuz durumlar belirli faktörlerden doğmakta ve kriz şeklinde adlandırılmaktadır. Şirketler bu gibi olumsuz olayların içinden çıkmak için gereken gücü toplayamazsa krize yakalanmaktadır (Gürsoy, 1989). Şirketlerin krizi yaşama sebepleri çevresel veya örgütsel olabilmektedir. Diğer bir yandan krize yol açan çevresel sebepler dışsal ve örgütsel sebepler ise içsel faktörler şeklinde de ifade edilmektedir (Tutar, 2000: 25-48).

3.1.1.1. Dış faktörler

Krizin meydana gelmesine sebep olarak birçok madde saymak mümkündür. Ancak kriz sebeplerini başlıklar altında yazmak gerekirse bunlar iç çevre ve dış çevre kaynakları sebepler olmaktadır. Şirketin dış çevresi ile ilgili olarak meydana gelen krizlerin, denetlenmesinin ve yönetmesinin zor krizler olduğu ifade edilmektedir (Aşık, 2016: 7). Şirketin varlığını sürdürdüğü dış ortamın birtakım istekleri bulunmaktadır ve şirket bu istekleri karşılayamayacak hale gelirse kriz meydana gelmektedir. Aynı şekilde, dış çevre şirketin isteklerine cevap veremezse de kriz oluşmaktadır. Şirketin dış çevresi ile arasındaki ahengin yok olmasına sebebiyet veren bu durum krize yol açmaktadır (Dinçer, 2013: 407).

Şirketlerin dış çevresinden kaynaklı oluşan krizler, şirketin hakimiyeti altında olmaması sebebiyle atlatması daha güç olumsuz durumlardır. Bunun yanında, dış çevreye bağlı olarak yaşanan krizler tüm dünyayı etkileyecek düzeyde olması sebebiyle oldukça tehlike arz etmektedir (Şahin, 2005: 9). Şirketlerin bulunduğu çevre devamlı farklılık gösteren yeniliklere açık bir ortamdır ve bu sebeple şirketler avantaj, aynı zamanda dezavantajlarla karşılaşmaktadır. Şirketlerin varlıklarını korumak için avantajlardan faydalanmaları ve dezavantajlardan kaçınmaları gerekmektedir (Özbakır, 1992: 18). Şirketin dış çevresi devamlı bir hareketlilik halindedir ve bu durum krizlerin öngörülebilirliğini azaltmaktadır. Kriz şirket açısından yaşanılması kaçınılmaz bir hale gelmektedir (Sumer ve Pernsteiner, 2009: 37). Dış çevrenin değişkenliği, şirketin dengesini kurmasını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple, yönetim değişken çevrede ayakta durmak için gerekli tercihleri yapmakta güçlük çekmektedir. Böylece şirket krize yakalanmaktan kaçamamaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 18). Şirketin krizi yaşamasına neden olan dış çevre unsurları, önlenmesi zor ve etkisi oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Bunun sonucunda şirketler, ülkeler ve dünya krize maruz kalmakta ve krizde etkilenmektedir

(Demiral, 2019). Dış çevreden kaynaklı olarak krizin oluşması durumu için; ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, doğal, hukuki ve siyası faktörler sayılmaktadır. Doğal faktörler; deprem, sel, salgın hastalıklar, yangın ve bunun benzeri olayları kapsamaktadır (Demirtaş, 2000: 360).

3.1.1.2. İç faktörler

Şirketin krize girmesinde rol oynayan etmenler, iç çevre ve dış çevre etmenleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Krizin meydana gelmesi aynı zamanda şirketin çevresiyle denge içerisinde olamaması anlamını taşımaktadır (Ataman, 2002: 243). Şirket iç sisteminin esnek olması, şirketin kriz ile yüz yüze kalma ihtimalini azaltmaktadır. Bunun aksine esnek olmayan şirket yapılarında krizin görülme yüzde artmaktadır. Tepe yönetimin donanımlı olması ve çevre dinamiklerini takip etmede, analiz etmede başarılı olması halinde şirket krizden kurtulmayı başarmaktadır yine tersi durumda ise şirket krize kapılmaktadır (Demirtaş, 2000: 360-361). Şirketin iç çevresinde yer alan yöneticilerin, görevlerini olması gerektiğinden eksik bir şekilde yapması krize meydan vermektedir. Bu yüzden iç çevredeki krizler, yönetimden kaynaklanmaktadır (Tok, 2020: 30). Şirketlerin iç çevreleri nedeniyle krizi yaşamalarında mevcut sistemlerinin etkisi bulunmaktadır. Tepe yönetimin tutumundaki eksiklikler ve şirketin iç çevresini oluşturun unsurlardaki problemler iç çevre merkezli krizlere emsal niteliği taşımaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 19).

3.1.2. Krizin aşamaları

Kriz aşamalarını; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamalar şeklinde ele almak mümkündür. Kriz, bazı inceleme yapan kişilerce aşamalara ayrılsa da, yine de bu üç aşama başlıkları altında toplanabilmektedir (Güleryüz, 2015).

Şirketler ile krizin buluşması aniden gelişen olayların neticesinde meydana gelmektedir. Şirketler, krizin ard arda gelişen aşamalarından bazen de eş zamanlı ortaya çıkan bu aşamalardan etkilenmektedir (Can, 1999: 314). Kriz, zorlukların ve kaosun hâkim olduğu bir ortama sahiptir ve krizin aşamaları mevcuttur. Krizin aşamalarının ne kadar süreceğini ise kriz türleri, krizin sebepleri ve krizin yoğunluğu belirlemektedir. Kriz aşamalarını; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklinde sıralamak mümkündür. Krizlerin bu aşamalar çerçevesinde incelenmesi, krizin engellenmesi veya kriz meydana geldikten sonra yok edilmesi açısından önemlidir (Tutar, 2000). Kriz sürecinin aşamalarında, şirket

dış çevresindeki ağını tekrar inceler, pazarlama ve satış alanına odaklanır, krizin dinamiklerini anlamaya çalışır ve maliyetleri azaltmaya çalışmaktadır (Asunakutlu, 2003: 143-145).

3.1.2.1. Kriz öncesi

Kriz öncesi için, kriz sinyallerinin bazen görülebilir şekilde ortada bazen ise saklı olduğu söylenmektedir. Bu durumda, kriz sinyallerinin önceden algılanması şirkete daha az bedelle ve geniş zamanda daha rahat hareket ederek bu sorunu çözme imkanı sağlamaktadır. Kriz öncesini ancak, şirketin çevresini iyi gözlemleyen ve şirketin düzenini oluşması muhtemel olumsuz olaylara karşı pozisyon alacak biçimde kuran nitelikli bir yönetim ekibi gerektiği gibi değerlendirebilmektedir (Fink, 1986). Kriz öncesi dönemde dikkat edilmesi gereken hususlardan birincisi krizi engellemek, ikincisi kriz engellenemediyse krizin şirkete olan hasarını azaltmaya çalışmak ve bir diğer husus ise krize karşı şirketin tüm kademelerinde gerekli düzenlemelerin yapılmasıdır (Johnson ve Peppas; aktaran Korkmazyürek ve Basım, 2009: 28).

3.1.2.2. Kriz anı

Kriz döneminde sorunlar, klasik çözümlerle sonuca ulaştırılamamaktadır. Bu aşamada, vakit kısıtlıdır ve yeni yöntemler geliştirerek krizi atlatmak gerekmektedir. Ancak, yönetim ekibi ve çalışanlar da psikolojik olarak krizi sonlandırmaya yönelik çaba göstermeye hazır olmak zorundadır. Şirket üyelerinin kriz anındaki tutumu, şirketin krizden etkilenme derecesini belirlemektedir (Baltaş, 2002: 14). Şirketin faaliyetini etkileyen unsurlar, insan kaynakları yöneticileri tarafından tespit edilmektedir. Böylelikle insan kaynakları yöneticileri şirketin, çevresiyle uyum içerisinde çalışmasına yönelik uygulamalar geliştirmektedir (Can ve diğerleri, 2009: 43-44). Krizin hâkim olduğu ortamda, şirketin elindeki bilgi ve insan kaynağıyla anında ve doğru hamleyi yapması en önemli noktadır. Yönetimin krizi bastırma yönünde sergileyeceği başarı, insan kaynaklarının krizin sebeplerini ortaya koyma gayreti ile paralel olarak artmaktadır. Bu sebeple şirketin misyon ve vizyonuna uygun insan kaynaklarının var olması, şirketin krizleri lehine çevireceği ve faaliyetini sürdüreceği anlamına gelmektedir (Schler, 1992: 18). Zaman içerisinde şirketin iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere en hızlı adapte olabilen kaynak insandır. Bu anlamda insan kaynağının eğitimler ile geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu yüzden, çalışanların eğitilmesine katkı sağlayan, gelişime açık bir bakış açısına sahip insan

kaynakları yönetimi gerekmektedir (Yüksel, 2007: 3-10). Şirketlerin temel amacı, varlığını sürdürmektir. Bu doğrultuda kriz süreçleri, şirketlere birtakım zorunluluklar getirmektedir. Kriz zamanında şirketler, krizi atlatmalarına yardımcı olacak çok yönlü çalışanları tespit etmeli ve yeteneklerini ortaya koymaları için onlara destek olmalıdır (Baltaş, 2002: 47).

Kriz, şirketin farklılaşmasına sebep olmaktadır. Şirket çalışanlarının yani insan kaynaklarının bu farklılaşmaya karşı bilinçlendirilmesi önemlidir. Ancak, eğitilmiş ve kriz döneminde sergilenmesi gereken hareket haritasına hakim insan kaynakları sayesinde kriz atlatılabilmektedir (Eren, 1998: 39). Krizin var olduğu bir yerde insan kaynaklarının görevi önemlidir. Çünkü insan kaynaklarının krizi atlatmak için şirkete sağlayacağı verim, insan kaynaklarının kendilerini şirkete ait hissetmesi ve bu doğrultuda motive olarak çalışmasından geçmektedir (Küskü, 2001: 25). Kriz döneminde, insan kaynakları yöneticileri, uygulamalarda birtakım düzenlemeler yapmaktadır. Fakat, bu uygulamaların çalışanların motivasyonunu düşürmeyecek şekilde yapılması gerekmektedir. Nitekim, kriz döneminde çalışan sayısında azalmaya giden şirketler bu anlamda yanlış bir yoldadır. Yapılması gereken şirket iç ve dış çevresinde iletişim kanallarını kullanmak ve şirketim tüm üyeleri ile kriz konusuna çare aramaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 37). Krize karşı verilen mücadelede çalışanlar, şirketlerin en sadık ve kararlı yol arkadaşlarıdır. Çalışanlar, bir araya gelerek şirketin hedeflerine odaklanmalı ve bu doğrultuda motive bir şekilde görevlerini yerine getirmelidirler (Baltaş, 2002: 11). Krizin belirtileri ve şirket üzerindeki yansımaları net bir şekilde görülmektedir. Yöneticiler, kriz durumunu yürütmek ve krizin üstesinden gelmek açısından gergin bir ortamda çalışmaktadır. Buna ek olarak kriz kaynağı ve çeşidi anlaşılmakta, krize karşı alınacak tedbirler belirlenmekte ve bu doğrultuda yapılan planlar gerçekleştirilmektedir (Filiz, 2007).

3.1.2.3. Kriz sonrası

Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası şeklinde meydana gelen kriz aşamalarından, kriz anı ve kriz sonrası en çok karmaşanın yaşandığı aşamalardır (Demirtaş, 2000). Kriz sonrasında yine kriz anındaki tecrübeler kullanılarak sistemde ileriye dönük güncellemeler yapılmaktadır (Filiz, 2007). Kriz aşamalarının sonuncusu olan kriz sonrası süreçte şirketin krizi sonlandırmaya yönelik hamlesi kritik önem taşımaktadır. Doğru hamlenin yapılamaması şirketi iflasa götürmektedir. Fakat krizin atlatılması yine de yeterli olmamaktadır çünkü şirket hem iç hem de dış çevresinde hasara uğramış olmaktadır. Bu durum ise ancak, tekrar düzgün çalışan bir sistem kurarak şirketin eski konumunu elde

etmesi gerekmektedir (Narbay, 2006: 29). Kriz sonrası süreçte, kriz kontrol edilebilir bir durumda olup incelemeye alınmaktadır (Alaağaçlı, 2006). Şirket, kriz sonrası aşamasında krizle mücadele anlamında tüm fırsatları değerlendirmelidir. Fırsatları ise zamanında ve krizin kaynağına odaklı bir şekilde kullanması gerekmektedir (Aksu, 2010: 48).

3.2. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, oluşması muhtemel krizlerin incelenerek ortaya çıkma sebebinin araştırılmasıdır. Bu araştırma ile amaç, şirketin hasar almadan kriz ortamından çıkmasını sağlamaktır. Kriz yönetimi, krizlere dair şirket 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 de; kriz öncesi yönetimi, kriz anı yönetimi ve kriz sonrası yönetimi olmak üzere, kriz süreçleriyle aynı aşamalara ayrılmaktadır. Bu aşamaları, şirkete 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, şirkette yerleri sağlam olan yöneticilerden ziyade çalışanlar işten çıkarılma kaygısı yaşamaktadır (Akıncı, 2011: 142). Şirketlerin kriz öncesinde belirtileri iyi okuyup analizde etmesi ve daha sonrasında krizin meydana getirdiği olumsuzlukların avantajlı bir şekilde çıkması kriz yönetiminin konusudur (Haşit, 2000: 64).

Diğer bir ifadeyle kriz yönetimi, şirket yöneticilerinin faaliyetlerini kriz ortamında devam ettirebilmeleri için gelir gider durumlarını dengede tutma çabasıdır. Şirket yöneticilerinin gelecekte oluşabilecek her krize karşı hazırlık olması gerekmektedir (Dinçer, 1998). Krizin şirketleri iflasa sürüklemesinden ancak kriz yönetimi sayesinde kurtulmak mümkündür. Kriz yönetimini etkili kullanamayan şirketlerin sonu entropi olmaktadır. Şirket sisteminin bozulmasına neden olan kriz, aynı zamanda bu karışıklık içerisinde yönetimin önderlik etme ve iletişimi düzenleme özelliğini de ortaya çıkarmaktadır (Demirtaş, 2000). Şirketlerin yüzleşmesi gereken olumsuz durumların dezavantajlarını tespit ederek engellemeye çalışan sürece kriz yönetimi denmektedir. Kriz yönetimi, krizin meydana getirdiği gerilimi yüksek ortama uygun ve ilgili krize yönelik yönetim şekli geliştirmesi gerekmektedir (Bozkurt, 1998). Krizin oluşması halinde şirketler kriz ile karşılaşmaktadır ve bunun için şirketlerin yönetim alanını bu doğrultuda hazırlaması gerekmektedir. Kriz

yönetimi ile şirket faaliyetlerinin devam ettirilmesi mümkün olmamaktadır ve bu nedenle yönetimin kritik noktalarından birinde kriz yönetimi yer almaktadır. Hasar almadan krizin üstesinden gelmek ancak kriz yönetimi ile başarılmaktadır (Demirtaş, 2000). Şirket, çevresinde cereyan eden olumsuzluklarla savaşmak için kriz yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Krizi ancak hızlı hareket ederek yerinde yapılan tercihlerle yenmek mümkündür. Dolayısıyla krizle baş etmek kriz yönetimi sayesinde olmaktadır (Dayton, 2004: 181). Krizler bir toplumu etkileyebileceği gibi toplumlar arası etkiye de sahip olmaktadır. Bu yüzden, krizi ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen çalışmaların şirket ve çalışanlar tarafından yerine getirilmesi mecburidir (Koç, 2018). Kriz yönetimi, şirketin tüm şartlara karşı hazır ve planlı olması anlamına gelmektedir. Bu hazırlık kriz olması durumunda şirket 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 şirkte yansımalarının silinmeye çalışılması durumları söz konusudur. Diğer bir yandan, şirket yapısında hasara uğrayan bölümlerin onarılması yine kriz yönetimi sürecine dahildir. (Fink, 1986). Tüm kriz yönetimi tanımlarına ek olarak, şirketlerin krizle mücadele kapsamında insan sağlığını ve güvenliğini koruma çabası ve bununla birlikte kaybedilen değerleri geri kazanmak için atik ve doğru hamlelerle hareket etmesi hususu da söylenebilmektedir (Pheng ve diğerleri, 1999).

Küreselleşme ile birlikte dünyanın değişim ve gelişim hızı artmaktadır. Böylelikle şirketlerin krize yakalanma ihtimali de yükselmektedir. Şirketlerin krizle mücadele için doğru kriz yönetimi oluşturmaları ve bunun için eğitim yönetiminden faydalanmaları gerekmektedir (Alaağaçlı, 2006).

3.2.1. Kriz yönetimi aşamaları

Kriz yönetimi, faaliyet gösterilen sektörün ileride karşılaşabileceği 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, şirketin krizden minimum hasarla çıkmasını hedeflemektedir ve bu doğrultuda şirketi kriz konusunda hazır bir hale getirmeye çalışmaktadır şeklinde kriz

yönetimi açıklayan Can (1999: 315), kriz yönetim aşamalarını krize dair ipuçlarının görülmesi, krize hazırlık, krizin kontrol edilmesi, normale dönüş, öğrenme ve değerlendirme olarak tanımlamaktadır. Özdemir (2014) ise kriz yönetimi aşamalarını; sinyal izleme, önleme/hazırlık, hasarı azaltma, yeniden toparlanma ve öğrenme şeklinde gruplandırmaktadır. Başka bir tanımda kriz yönetiminin, krizin cinsi ile bir ilgisi olmaksızın hep aynı kriz aşamalarına göre oluşturulduğu ifade edilmektedir. Krizin; sinyallerin algılanması, hazırlık ve önlem alma, hasarı kontrole alma, normalleşme ve öğrenme olmak üzere beş aşamada meydana geldiği ve kriz yönetiminin ise bu aşamalara paralel olarak yürütüldüğü belirtilmektedir (Pheng ve diğerleri, 1999: 235).

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).

3.2.1.1. Kriz öncesi yönetim aşaması

Kriz öncesi dönemde yönetim tarafından; kriz özelliklerinin anlaşılması, dış çevreyle ağlarının tespit edilmesi, kriz yönetimini yürütecek kadronun belirlenmesi, kriz meydana geldiğinde dış çevreyle kurulacak iletişim yollarının hazırlanması ve kriz sözcüsünün seçilmesi gerekmektedir (Akdağ, 2005: 6). Kriz yönetimi, birinci aşaması kriz belirtilerinin görülmesi olan beş aşamadan oluşmaktadır. Kriz belirtileri kriz gerçekleşemeden önce cereyan eden ve ipucu niteliğinde olan krize ait yansımalardır. İpuçlarının analiz edilmesiyle krize dair tahminlerde bulunmak mümkündür. Bu da yöneticilere kriz meydana gelmeden, krizin etkilerini azaltma imkânı sunmaktadır. Erken uyarı sistemleri krizi önleme çalışmalarında yöneticilere yardımcı olmaktadır (Can, 1999: 318). Kriz öncesi yönetim aşamasında, krizi engellemek için mutlaka başarılı olacak bir sistem oluşturmak gerekmektedir (Akıncı, 2011: 143). Kriz meydana gelmeden önce birtakım belirtiler göstermektedir. Bu belirtilerin şirket tarafından anlaşılması ve krizin gerçekleşeceği an için pozisyon alınması çok önemlidir. Kriz belirtilerinin algılanması ise erken uyarı sistemleri ile mümkün olmaktadır (Patan, 2009: 44). Şirket için tehdit niteliği taşıyan negatif özellikteki durumların kriz haline gelmeden önce engellenmesi, kriz yönetiminin ilk aşamasıdır (Çiftçi, 1997: 35). Kriz sinyalleri gözlemlendikten sonra, krizin şirkette oluşturacağı hasarı minimum düzeye getirmek için bazı tedbirler alınmaktadır. Yöneticinin sinyalleri algılayıp

bu doğrultuda hareket etmesi, şirketi krizden koruma anlamında kritik bir öneme sahiptir. Dış çevre takibi, krizin şirket üzerinde bırakacağı olumsuz izleri daha çabuk toparlamak ve bu doğrultuda faaliyetleri organize etmek için düzenli olarak yapılması gerekmektedir (Genç, 2009: 12). Kriz, gerçekleşmeden önce birtakım sinyaller göndermektedir. Şirketin bu sinyalleri algılaması, analiz etmesi böylece krizi engelleyici mekanizmalar oluşturması ve şirket varlığını muhafaza etmesi gerekmektedir (Aşık, 2016: 11). Kriz ve hastalıkların ilerleyiş şeklinin birbirine yakın olduğu gözlemlenmektedir. Aynı hastalıkların insan vücudunda sinyal vermesi gibi krizlerde meydana gelmeden önce şirketlere sinyaller vermektedir. Yine hastalıklara yapılan erken müdahalelere benzer şekilde krizlere yapılan erken hamleler olumsuz durumun üstesinden gelmeyi mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte kriz meydana gelmeden önlem alma şansı doğmaktadır (Ataman, 2001: 256).

Kriz yönetiminin ilk aşaması olan, kriz gerçekleşmeden krizi önleme anlayışı ancak erken uyarı sistemi, iç ve dış çevre incelemesi, yönetim planı oluşturma ve eğitimli ekibin var olması ile başarıyı yakalamaktadır (Özhasar ve Eğe, 2019: 55). Erken uyarı sistemlerinin takibi sağlıklı bir krize hazırlık ve krizi önleme çalışmaları için önemlidir. Şirketlerin krizden kurtulmak için yeni bir düzene geçmesi ve olumsuz durumun kontrolden çıkmasını önlemesi gerekmektedir. Kriz yönetiminin ancak bu şekilde mümkün olduğu ifade edilmektedir (Tutar, 2004: 97). Kriz öncesi dönemde, işletmelerin tüm ihtimallere karşı tedbirli olması krizi daha kolay savuşturmaları açısından oldukça önemlidir (Çiftçi, 2015: 58).

3.2.1.2 Kriz anı yönetim aşaması

Kriz anı yönetim aşamasında, kriz belirtilerine karşı gerekli tedbirlerin alınmadığı ve böylelikle şirketin kriz sürecine girmiş olduğu anlaşılmaktadır (Demirtaş, 2000: 361). Kriz anı yönetim aşamasında, kriz ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bu aşamada tedirginlik içerisinde hareket edilse de şok halinin sona ermesiyle krize odaklanılmakta ve kriz etkileri bitirilmeye çalışılmaktadır (Güneş ve Beyazıt, 2010: 18). Krize karşı hazır bulunma aşamasında kriz yönetimi kapsamında krizi engelleme çabası bulunmaktadır. Yöneticiler, krizin oluşum sürecini tamamlayarak görülebilir hale geldiğinin farkına varmaktadır. Ancak şirketlerin erken uyarı sitemlerinin, kriz sinyallerini algılaması ile kriz planları uygulanmakta ve yöneticiler krizi yönetmek adına takımları oluşturmaktadır. Tüm tedbirlere rağmen şirket bazen başarısız olmakta ve krizi engelleyememektedir. Yine de krizi izlemeyi sürdürmek ve korumayı elden bırakmamak gerekmektedir (Semercioğlu, 2007: 3). Kriz anı yönetim süreci, şirketin krizi önlemeyi başaramadığını ve bu sepele şirketi krizden

kaynaklanabilecek hasarlardan tam anlamıyla koruyamadığını ifade etmektedir. Fakat bu durumun üstesinden gelmek için şirketin iletişim kanallarını doğru ve dinamik bir şekilde kullanmaya yönelik adımlar atması gerekmektedir (Çiftçi, 1997: 33). Krizden etkilenmekte olan şirketler, varlığını korumak için defansa yönelik politika geliştirmektedir. Böylelikle entropi gerçekleşmez ve şirket çalışmasını devam ettirmektedir (Solmaz, 2006: 151). Krizin hâkim olduğu koşullarda şirket, krize reaksiyon göstermeli, yöneticiler pasif kalmayarak hemen pozisyon almalı, gerekiyorsa bilirkişilerden destek alınmalı ve şirkete alımı sağlanacak çalışanın seçiminde doğru kararlar verilmelidir (Dallaryan, 2006: 15).

3.2.1.3 Kriz sonrası yönetim aşaması

Kriz sonrası yönetim sürecinde, krizin ardında bıraktığı izleri silme çabasında olan çalışınlar aynı zamanda herhangi bir krizin daha oluşma riskine önlem olarak kriz yönetimi planı hazır etmeye çalışmaktadır (Karlık, 2007: 101). Kriz yönetimi krizi atlattıktan sonra şirketi eski normal haline kavuşturmaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda şirket içerisinde normalleşmeye yönelik sistemler organize edilmektedir. Şirketin krizden geriye kalan hasarları onarma süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Kriz olma ihtimaline karşı yapılan hazırlıkların bu aşamada izlenmesi bu süreci yönetmek için en doğru davranış olmaktadır (Uzun, 2001: 58). Kriz sona ermiş olsa bile kriz yönetimin sürdürülmesi, şirket faaliyetlerinde normale dönülmesi açısından önemlidir. Kriz yönetimi sayesinde şirketin hangi noktada olduğu tespit edilmekte ve böylelikle gerekli çalışmalar organize edilmektedir (Kılıçdere, 2017: 39). Krizin sona ermesiyle şirketler yeni ortama ayak uydurmak için güncel bir sistem kurmaktadır. Şirketin amacı, düzeni krizden önceki haline döndürmek ve dağılmalara karşı koymaktır (Göztaş ve Sohodol, 2008: 53). Krizin meydana gelme sebebinin araştırılması şirketin varlığını muhafaza etmesi açısından önemlidir. Krizin sonlanması ile tehlike ortadan kalkmamakta aksine yeni bir krizin oluşması ihtimaline karşı önlem almak gerekmektedir. Atlatılan kriz, gelecek krizlere dair düşünce geliştirilmesini sağlamaktadır (Özhasar ve Eğe, 2019: 56). Kriz kontrol altına alındıktan sonra şirketi tekrar eski haline döndürmek gerekmektedir. Kriz zamanında şirketin düzeni ve departmanların sistemi hasara uğrayabilmektedir. Dolayısıyla, şirketin tamir edilerek yeni ortama adapte edilmesi mecburidir (Aksu, 2010: 73). Kriz sonrası aşamasında yönetim, kriz gerçekleşmeden önce ve sonrası için şirketin durumunu değerlendirmesi gerekmektedir. İlgili değerlendirmeden şirket çalışanları haberdar edilir ve bu doğrultuda, tüm şirket üyeleri bir bütün olarak hareket etmektedir (Yılmaz, 2004: 51). Krizi kontrol almayı başaran

şirketler daha az hasarla bu süreci atlatmaktadır. Bunun için kriz yönetimi takımının eğitim seviyesi önemlidir. Erken uyarı sistemlerinin sürekli takibi, kriz yönetimini kolaylaştırmaktadır. Aksi takdirde hazırlık ve önleme çalışmaları aksayacaktır (Genç, 2005: 350-351). Krizin sona ermiş olması kriz yönetimin bu aşama rahat bir hale bürünmesi anlamına gelmemektedir. Bitmiş bir krizin izlerinin hala daha mevcut olduğu bu ortamda tedbiri elden bırakmamak ve kriz sonrası şirket durumunu toparlamak için çalışmalar yapmak gerekmektedir (Çiftçi, 2015: 60). Öğrenme, kriz yönetiminin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada kimse olumsuzluklardan sorumlu tutulmadan sadece analiz yapılmaktadır. Kriz yönetimi aşamalarını başarıyla geçmek, önceden krize karşı tedbir almaktan geçmektedir. (Mitroff, 1993; aktaran Tutar, 2004).

3.2.2. Kriz yönetimi yaklaşımları

Kriz yönetimi, kriz öncesinde alınan tedbirler ve oluşması muhtemel bir krize karşı yapılan düzenlemeler anlamına gelirken aynı zamanda krizin meydana gelmesinden sonraki çalışmaları da ifade etmektedir. Kriz yönetimi sayesinde krizi yönetecek takım, kriz ortamında izlenecek yol haritası, kullanılacak iletişim kanalları kriz öncesi ve sonrası için ayarlanabilmektedir. Kriz öncesi tedbir için yapılan eylemler kriz yönetiminde proaktif yaklaşım olurken, kriz sonrasında gerçekleştirilen krizin hasarını hafifletmek için yapılan faaliyetler reaktif kriz yönetimidir (Akar, 2014: 445). Şirketler krize karşı reaksiyon vermektedirler. Şirketlerin varlıklarını koruma mücadelesinde, krizin belirtilerini okuyarak, bu doğrultuda proaktif veya reaktif yönetim yaklaşımlarını uygulaması gerekmektedir (Regester ve Larkin, 2005; aktaran Manzoni, 2015: 2). Proaktif kriz yönetimi ve reaktif kriz yönetimini farklı özelliklere sahip kriz yönetim yaklaşımlarıdır. Bu farklılık proaktif yönetim yaklaşımı atak bir yapı taşırken, reaktif yönetim yaklaşımı ise defansif bir yapı sergilemektedir (Dinçer, 2004: 423-424). Kriz yönetimi yaklaşımlarını aktif ve tepkici şeklinde tanımlamak mümkündür. Kriz belirtilerinin görülmesi ile birlikte benimsenen yönetim tarzına tepkici kriz yönetimi denirken, kriz sinyallerinin net bir şekilde görülmemesine rağmen uygulanan yönetim biçimine ise aktif kriz yönetimi denmektedir. Tepkici kriz yönetimi, krizi sona erdirmek veya kriziz negatif yansımalarını azaltmak için tercih edilmektedir (Ataman, 2002).

3.2.2.1. Proaktif yaklaşım

Proaktif kriz yönetimi yaklaşımında, krizin meydana gelme olasılığını ön gören şirketlerin tedbirlerini almaları durumu söz konusudur. Krizler gerçekleşmeden önce birtakım belirtiler vermektedirler. Bu belirtilenlerin algılanması ile şirketlerin krizden daha az hasarla kurtulmaları mümkündür. Krizin meydana gelmeden önce engellenirse ilgili şirkette proaktif kriz yönetimi yaklaşımının benimsendiği anlaşılmaktadır. Proaktif yaklaşımda, şirketler tüm çevrelerini takip ederek kriz belirtilerini tespit etmeye çalışmaktadır (Ural, 2003: 385). Oluşması muhtemel krizlere karşı önceden önlem almak ve böylece şirketi krizden korumak, krizi engelleme yaklaşımı olarak açıklanmaktadır. Şirketi krizden uzaklaştırmak için benimsenen bu tutum proaktif yaklaşımın özelliğidir (Şendoğdu, 2009). Krizin gerçekleşmesini engellemeye çalışan şirketler, proaktif yaklaşımı uygulamaktadır. Krizi engellemek için üç önemli nokta bulunmaktadır. Bu önemli hususlar, iç ve dış çevresinin analiz edilmesi, verilerin toplanmış ve bu verilen incelenmesidir (Combs, 2012: 47). Şirkette uygulanan başarılı bir proaktif kriz yönetimi yaklaşımı için, çevrenin tam anlamıyla incelenmesi, halka ilişkiler konusunda etkili olunması ve detaylı bir hazırlığın yapılmış olması gerekmektedir (Akdağ, 2005). Ural (2003: 385) şirketlerin krizi önlemek için proaktif yönetim yaklaşımının ehemmiyetini anlamakta güçlük çektiğini ifade ederek, şirketlerin krize karşı önlem almakta tedbirsiz davrandığını anlatmaktadır. Şirketlerin bu tutumu ise krizle karşılaşmayacakları düşüncesinden kaynaklandığı açıklanmaktadır.

3.2.2.2. Reaktif yaklaşım

Şirketin kriz etkilerini yaşaması ile olumsuz bir durumun içerisinde olduğunu farketmesi sonucunda kurtulmak için çaba göstererek yeni bir düzen kurmak istemesi reaktif yaklaşımdır (Javed ve Said, 2022: 3). Kriz ortaya çıktıktan sonra krizin olumsuz yansımalarını hafifletmek için uygulanan yönetim yaklaşımına reaktif kriz yönetimi denilmektedir (Akar, 2014: 445). Şirket, krizi yaşamamak için öncelikle krizden kaçmaya yönelik bir yaklaşım benimsemektedir. Kriz halinin yaşandığı ortamda krizin üstesinden gelmeye çalışan şirket, krizi çözme yaklaşımına yönelik bir yol izlemektedir (Erten, 2011: 29). Krizin meydana gelmesi şirket için her ne kadar olumsuz bir ortam oluştursa da, krizi çözme yaklaşımı ile krizden avantaj sağlamak ta mümkündür. Bu doğrultuda krizi çözme yaklaşımında, şirketin krizi yönetme çabası görülmektedir (Baran, 2004).

Kriz çözme yaklaşımı, şirketi tekrar krizden önceki haline getirmek için birkaç madde sıralamaktadır. Bu maddeler sırayla (Tack, 1994: 25);

- Problem tespit edilir
- Problem şirketin amaçlarına uygun olarak tekrar tanımlanır
- Bilgiler alınır
- Bilgiler analiz edilir
- Yürütülebilir bir yol saptanır
- Test etmek için bir çözüm tercih edilir
- Çözümün uygulanabilirliği prova edilir
- Çözüm şekillendirilir
- Çözüm sisteme dahil edilir

3.2.3. Kriz yönetiminde yöneticinin rolü

Krizler, öngörülemeyen ve ani gelişen olumsuz olaylardır. Kriz ortamında şirketlerin karar alma mekanizmaların çalışıyor olması gerekmektedir. Dolayısıyla, krizin riskli ve yönetilmesi gereken bir olay olduğunu ifade etmek mümkündür (Dinçer, 2007: 405). Krizin gerçekleştiği ortamda lidere gereksinim bulunmaktadır. Liderler bu ortamda sahip oldukları donanımlarını sergilemektedirler. Böylece sorunlara farklı bakış açısı getirmektedirler. Bununla birlikte liderlerin, çalışanları endişelendirmemek için kaygıdan uzak dik bir duruş sergilemeleri gerekmektedir (Göker, 2004; aktaran Alaağaçlı, 2006). Krizin hakim olduğu bir yerde otoritenin inisiyatif alarak gidişatla ilgili tercihlerde bulunması gerekmektedir. Şirket içerisinde son sözü söyleyecek bir otoritenin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz yaşanırken bir otoritenin karar verme yetkisini üstlenmesi ve kullanması beklenmektedir (Drucker, 1999: 20). Değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde düzenleme yapma konusunda geciken yöneticiler, kriz ile karşı karşıya kalmakta ve şirket içerisinde değişime gitmek zorunda kalmaktadırlar. Krizin olmadığı bir zamanda temel yönetim kabiliyetleri yeterli olurken, krizin yaşandığı bir ortamda yöneticinin tüm tecrübe ve maharetine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, klasik yönetim kalıplarından dışarı çıkıp farklı yönetim şekilleri uygulanmaktadır. Böylelikle kriz cereyan ettiğinde, çalışanların sıkıntıları değerlendirilerek yöneticilik biçimi güncellenmektedir (Tack, 1994: 9-10). Şirketin insan kaynakları alanında görevli olan yöneticiler, devamlı bir değişim halinde olan iç ve dış çevreyi takip etmekten bununla birlikte analizleri doğrultusunda uygulamalar geliştirmekten sorumludurlar (Can ve diğerleri, 2009: 43-44). Kriz yönetimi grubunda yer alan kişilerin

donanımlı olması oldukça önemlidir. Ancak nitelikli bireylerden oluşan bir takım, krizi yöneterek kontrol edebilmektedir (Rosental ve Pijnenburg, 1991: 105). Kriz yöneticileri, şirket bütünlüğünü korumak adına krizi kontrol altına almaktan sorumlu yetkililerdir. Kriz yönetim kadrosu ve kriz dönemine ilişkin uygulamalar İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından planlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 122). Kriz belirtilerinin algılanması sonucunda kriz ile mücadele kapsamında yapılan müdahaleler ve bu doğrultuda geliştirilen öngörülerdeki isabet, yöneticinin krizi yönetmede başarılı olup olmadığını ortaya koymaktadır. Krizin üstesinden ancak, krize dair tehlikeleri sezen ve şirketi bu tehlikelerden korumak için tüm tedbirleri alan yönetici sayesinde gelinebilmektedir (Tutar, 2004: 76). Yöneticiler, sadece krizi atlatmaktan sorumlu kişiler değildir aksine yöneticilerin krizi önceden öngörmesi bunun yanında şirketin olumsuz durumdan avantaj sağlaması için güçlü uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir (Dallaryan, 2006: 12). Kriz yönetimi için bir yöneticide olması gereken tüm özellikler şu şekilde sıralanmaktadır: (Tutar, 2000: 89);

- Çevredeki değişimleri değerlendirebilme yetisi,
- Analitik düşünebilme yetisi,
- Diğer kişilerin fikirlerini kavrama ve kişileri karar verme faaliyetine kazandırarak takım kurabilme yetisi,
- Kişilerin gelişimine katkıda bulunabilme yetisi,
- Farklılaşmayı idare edebilme yetisi

3.3. Covid-19 Krizi

Covid-19 dünya genelinde bir etkiye sahip olması ile insan sağlığını hedef alan büyük bir krizdir. Çin, Covid-19 krizini 30 Aralık 2019 tarihinde Wuhan şehrinde meydana geldiğini resmi şekilde ilan etmiştir. Dünya çapında büyük firmalara ev sahipliği yapmakta olan Çin, krizin kaynağı olarak dünya ekonomisini de kriz ortamına sürüklemiştir (PWC, 2020). Pandemi WHO tarafından 11 Mart 2020 tarihinde, Covid-19 vakasının Çin'in Hubei Eyaleti Wuhan şehrinde 31 Aralık 2019 tarihinde görülmesiyle ilan edilmiştir. Salgının çok çabuk geniş bir alana yayılması durumu, hapşırma ve öksürme esnasında dışarıya saçılan sıvı taneleri ile kişiden kişiye bulaşması ile olmaktadır. Aynı zamanda, sıvı taneciklerinin eşyalar üzerine gelmesi ve kişilerin bu eşyalara ellerini değdikten sonra, göz, ağız ve burunlarına dokunmaları da bulaşmaya sebep olmaktadır (WHO, 2020c). İnsanların ölümüne sebep olan 1918 yılında gerçekleşen Domuz Gribi salgını gibi yine pek çok insanın ölümüne yol açan ateş, bitkinlik, öksürme gibi belirtileri olan Covid-19 virüsü 2019 yılında

ayında Çin'in Hubei Eyaleti Wuhan şehrinde canlı hayvan pazarında görülmüştür (Üstün ve Özçiftçi, 2020: 143). Koronavirüs diğer adıyla Covid-19, SARS-Koronavirüs 2'den kaynaklanan ve solunumu etkileyen bir salgındır (Akça, 2020: 48). SARS Koronavirüs-2 (SARS-CoV2) şeklinde tanınan virüsün, yeni ortaya çıkan bir koronavirüs ile oluşturduğu, kişide kişiye yayılabilen hastalığa Covid-19 denilmektedir (WHO, 2020b). Salgın, insanların bireysel olarak yaşadığı bir rahatsızlık olmaktan ziyade kişiden kişiye bulaşarak yayılan bir hastalıktır. Salgın rahatsızlıklar çok hızlı yayılmakla birlikte ölüme de yol açmaktadır (Diamond, 2018: 236).

Çin ticaret alanında büyük role sahiptir ve Çin'in bu alanda yaşadığı olumsuz durumlar, dünya çapında etkiye sebep olmaktadır. Bununla birlikte, pandemi nedeniyle dünya genelinde insan hayatı sonlanmakta, ekonomi ve psikoloji üzerinde hasarlara yol açmaktadır (Hong ve diğerleri, 2020).

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, şirketin hem iç çevresi hem de dış çevresinden dolayı kaynaklanabilmektedir. Etkileri şirketler 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 atlatmak 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 (ILO, 2020).

Covid-19 krizi diğer krizlerinden bazı özellikleri bakımından farklılaşmaktadır. Covid-19 (Fernandes, 2020):

- Dünya çapında bir etki alanında sahiptir.
- Arz ve Talep dengesini olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çoğunlukla düşük ve orta gelire sahip ülkelerde görülmemektedir.
- Dünya genelinde düşük faiz oranlarının görüldüğü bir süreçte meydana gelmektedir.

- Arz alanında yaygınlaşmaktadır.
- Ekonomi alanındaki uyumun artışta olduğu bir süreçte oluşmaktadır.

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 krizi, seyahat gibi insanların sosyal yaşantısındaki faaliyetlerinde getirdiği yasaklar ile hizmet sektörünü de olumsuz anlamda etkilemektedir. Dolayısıyla sektörler üzerindeki durağanlık ülke ekonomisinin gelişmesini engellemektedir (UN Economic and Social Affairs, 2020). Covid-19 krizinden etkilenen şirketler, 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; şirketin, toplumun yaşamını sürdürmesi gerektiği olumsuz durum olarak ifade etmekle birlikte, Covid-19 krizinin üstesinden gelmek için salgın dönemini kriz yönetimi kapsamında değerlendirmek gerekmektedir. Kriz, bilinmezlikler dolu riskli bir ortamı meydana getirmesinden dolayı yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır (Cener, 2007: 2). Covid-19 krizinin gelmesi ile her alandaki mevcut sistem yenilenmek zorunda kalmaktadır. Böylelikle, şirketler kriz ortamının gerekliliği olarak iş yapma yöntemlerinde güncellemelere gitmektedir (Gültoprak ve diğerleri, 2020). İş alanında Covid-19 krizinin etkileri görülmesi, yeni İKY uygulamaları gerekliliğini doğurmaktadır. İK yönetimi, şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda dış çevre faktörlerini de göz önünde bulundurarak uygulamaları düzenleyen önemli bir görev üstlenmektedir. Dolayısıyla Covid-19 krizinin oluşturduğu ortamının etkilerinin görüldüğü insan kaynakları yönetimi alanı, şirket motivasyonunu yüksek tutmak ve performansı güçlendirmekten sorumludur (Gunnigle ve diğerleri, 2019). Kriz ortamı çalışanların performansı etkileyerek, çalışanları huzursuz bir ortamda faaliyet göstermeye sürüklemektedir. Bu ortamın oluşmasında, salgından korunmak için şirkette uygulanan maske, sosyal mesafe ve kullanılmak üzere iş alanına yerleştirilen hijyen malzemelerinin etkisi büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi, şirket içerisinde kriz sebebiyle çalışanın performansını etkileyen olumsuz durumların ortadan kaldırılması noktasında büyük bir sorumluluğa sahiptir (Tepehan, 2010). İKY uygulamaları, Covid-19 krizi sebebiyle ücret, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve geliştirme gibi konularda farklılaşmaya başlamaktadır. İlk defa deneyimlenen Covid-19 krizi gibi dünya çapında bir gerçekleşen olayın karşısında, çalışma mevzuatları iş hayatının gereksinimlerine cevap

veremez hale gelmektedir. Dolayısıyla, kriz ortamı için veya sonrasında da uygulanmak üzere değişiklikler yapılmaktadır (Uçkan Hekimler, 2020).

İnsan kaynakları yönetimi, şirket sisteminin sorunsuz işlemesi için insan kaynağını bu doğrultuda koordine etmek ile yükümlüdür. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi bu sorumluluğu kriz ortamında da sürdürmek adına çalışanın performansını ve örgütsel bağlılığını etkileyen dinamikleri dengede tutarak çalışanın iş yapma kapasitesinden en yüksek oranda faydalanmaya çalışmaktadır (Küskü, 2001). Şirketler, Covid-19 krizi bağlamında çabuk reaksiyon göstererek yapılarında değişim yapmaktadır. Salgın hastalıkların hızlı bir şekilde geniş alana yayılması sebebiyle şirket içi ve dışında kişilerarası mesafenin korunmasını gerekli kılmaktadır. Böylelikle, dijitalleşme ve evden çalışma kavramları doğmaktadır (Kirby, 2020). Pandemi, iş hayatına uzaktan çalışma kavramını getirmektedir. 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. Dolayısıyla, ülkeler Covid-19 krizine müdahale ederek, hasarlarını hafifletmeye çalışmaktadır ve bu doğrultuda uluslararası seyahati yasaklama noktasına gelmektedir. 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). Covid-19 krizi sebebiyle iş hayatında yapılan değişiklikler arasında, iş görüşmelerinin yüz yüze yapılmak yerine çevrimiçi gerçekleştirilmesini, iş seyahatlerinin durdurulmasını ve etkinliklerin sonraki tarihlerde hayata geçirilmek üzere ertelenmesini saymak mümkündür ertelenmiştir (Demir, 2020).

Şirketler, Covid-19 krizi ile birlikte bilinmez bir geleceğe adım atmıştır ve bunun sonucunda şirketin iş kaybına bağlı olarak işgören ihtiyacında azalma meydana gelmiştir. Krizin meydana getirdiği güvensiz ortam, piyasadaki arz- talep dengesini bozmaktadır (Şanlı, 2020). Şirketler, Covid-19 krizinin belirsizliğinde faaliyetlerinin sona erme noktasına gelmesi sonucu yok olmamak için iş yapma süreçlerinde farklılığa gitmektedir. Şirket sisteminde dijitalleşme gibi yeniliklere gidilmektedir. Böylece, çalışanların değişen ortama göre şirkete sağlamalarına ihtiyaç duyulan yeni alanlar doğmaktadır ve bu alanlara uygun çalışan özellikleri aranmaktadır (Aşar, 2020). Kriz ortamında çalışanların verimlilik ve şirkete olan bağlılık düzeylerinde bir düşüş olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte,

şirket için önemli pozisyonda olan çalışanların işten ayrılması da söz konusu olmaktadır (Caponigro; aktaran Korkmazyürek ve Basım, 2009: 17). Beklenmedik bir şekilde aniden ortaya çıkan krizler, şirketleri bilinmezliğe sürüklemektedir. Şirketler krizle mücadele ederken, çalışanlar da aynı zamanda krizin oluşturduğu mevcut olumsuz durumun yansımasını ekonomik ve sosyal anlamda hissetmektedir. Beyin sermayesi olarak ifade edilen çalışan, şirketin misyon ve vizyonunu yaşatması için oldukça önemli bir faktördür. İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluğu, şirket ve çalışanların kriz ortamını daha hafif hasarlarla atlatmasını sağlamaktır (Gürbüz, 2018). Şirketlerin, taklit edilemez önemli bir kaynak olan insan kaynağını krizi atlatmak için azaltmaya gitmesi durumu yanlış bir stratejidir. Kriz sebebiyle işten çıkarılan çalışanın, şirkete olan bağlılığı ve güveni sarsılmaktadır dolayısıyla şirket krizi atlatmak için ihtiyaç duyduğu kritik bir kaynağı kaybetmektedir. Evden çalışma uygulamasının şirket sistemine girmesine sebep olan Covid-19 krizinin oluşturduğu pandemi ortamı ile avantaj ve dezavantaj sayılabilecek durumlar meydana gelmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin çalışan performansını uzaktan takip etmesi durumu, şirket dinamiklerini kontrol etmekte zorluk yaratmaktadır. Pandemi ortamında şirket sistemi unsurlarının denetlenmesi çevrimiçi görüşmeler ile gerçekleştirilmektedir. Krizden kurtulmak için çalışanların işten çıkarılması, şirkete kısa vadeli bir çözüm olmaktadır (Küskü, 2001:17).

3.3.1. Covid-19 krizi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları

İnsan kaynaklarını yönetimi uygulamalarının krizin meydana getirdiği ortama uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Şirketin krizle mücadelesinde aktif görev alan insan kaynakları yönetiminin, Covid-19 bağlamında şirket politikasının dış çevreye uyum sağlamasında doğru yol haritası çizmesi gerekmektedir (Gunnigle ve diğerleri, 2019). Kriz gerçekleşmeden önce sinyaller göndermektedir. Bu sinyalleri algılayan ülkeler ve şirketler ilk olarak önlem alma eğilimi göstermemektedir. Covid-19 krizinin Çin'de başlayarak tüm dünyaya yayılması ve daha önce önlem alınması gerektiğini kanıtlamaktadır. Krize vaktinde müdahale yapılmaması krizin olumsuz etkilerinin atmasına sebep olmaktadır (Ural, 2003: 385). Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020 tarihinde, bulaşıcı olması sebebiyle pandemi olarak açıklanan Covid-19 krizinin, iş hayatına yansımaları üç maddede toplanmaktadır (ILO, 2020);

- İş sayısı
- İş kalitesi

- Zayıf bazı gruplar açısından etkileri

Şirket iç ve dış çevre dinamiklerine sahip bir yapıdır. Buna bağlı olarak şirketin dış çevresine uyum sağlamak amacıyla iç çevresinde değişiklikler yapmaktadır. Ancak bu şekilde varlığını korumaktadır (Yapıcı ve diğerleri, 2011: 97). Şirket ömrünün uzun olması, faaliyet gösterilen çevreye sağlanan uyum ile bağlantılıdır. Şirketin iç ve dış çevresiyle ahenk içerisinde çalışması ve varlığını koruma noktasında, insan kaynakları yönetiminin geliştirdiği doğru uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Can ve diğerleri, 2009: 43-44). İnsan kaynakları uygulamaları ile şirket çalışanları hareket yollarını belirlemektedir. Çalışan davranışları, şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda yönlendirilmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin insan kaynakları alanındaki davranışları da bu uygulamalar ile şekillenmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında esas olan şirketin amaç ve hedefleri kapsamında yol izlemektir (Armstrong, 2006: 147). İnsan Kaynakları Yönetimi stratejik kararların alınmasında destek sağlamaktadır. Kriz ortamında şirket bünyesindeki gelişmelerin yürütülmesi yine insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bunun yanında şirketin yapısında oluşan farklılıkların, çalışanları etkilemesi noktasında insan kaynakları yönetiminin görevi daima sorun çözücü ve teşvik edici olmaktır (Gunnigle ve diğerleri, 2019). İnsan kaynakları, her zaman muhtemel değişiklere karşı hazırlık olmalıdır. Mutlaka birden çok yol haritası oluşturarak, şartlara uygun tercihlerde bulunmalıdır. Bu düzenlemelerin temelinde insan olduğu için insan kaynakları ayrıca bir öneme sahiptir (Canan, 2020: 12). Şirketin iç sistemini etkileyen dış çevre ortamında meydana gelen olumsuz olaylar şirketin varlığını tehdit etmektedir. Dış çevre ile uyum içerisinde faaliyetlerini sürdürmek adına şirketin yenilikleri benimsemesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların görev açıklamasındaki farklılıklar, kalifiye çalışanı kaybetmemek uygulanan politikalar ve çalışanın geliştirilmesi yolunda atılan adımlar şirketin devamlılığını sağlamaktadır (Tuna ve Çelen, 2020: 2719). 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 insan kaynakları yönetimi uygulamalarında benimsenen çalışma düzenini evden çalışma, yarı zamanlı çalışma saatleri, kademeli işe gelme şeklinde tanımlamak mümkündür (Gunnigle ve diğerleri, 2019). Özellikle ekonomik alanda yansımalarının görüldüğü kriz ortamından hasar almamak için şirketler, 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 artmıştır. Çalışanların salgına yakalanmalarına engellemek için sağlık departmanları, iş güvenliği ve İK çalışanları, çalışma ortamının virüsten arındırılması noktasında özen göstermektedirler (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 verilmektedir. Ancak alınan önemler hastalığın etkilerinden kurtulmak açısından çoğu şirket 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). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlara eğitim sağlaması konusunda pandemi ile birlikte yeniliklere gidilmektedir. Kişilerarası mesafelerin artması ile teknolojiden 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.

Bilinmez bir çevrede pozisyon almak olaylar karşısında kişiyi savunmaz bırakmaktadır (Mahmud ve diğerleri, 2021: 37). Kriz ortamında, şirket faaliyetlerinin sürdürülmesi güç bir hale gelmektedir. Bu sebeple, çalışanların iş yapma süreçlerinde azalma yaşanmakta ve şirket faaliyetleri en az dört hafta durma noktasına gelmektedir. Bu doğrultuda şirket çalışanlara kısa çalışma ödeneği sistemi uygulanarak destek verilmektedir (İŞKUR, 2020). Kriz dönemlerin şirket maliyetlerini azaltmak açısından emeklilik vakti gelen çalışanların prim ve emeklilik tazminatı yatırılarak emekliliğe ayrılması sağlanmaktadır (Vergiliel, 2001: 99). Çalışanların performansını etkileyen Covid-19 krizi, şirket 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 ve diğerleri, 2006).

Kriz, çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyerek çalışan performansını düşürmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların işten çıkması durumu gerçekleşmektedir. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarında da azalma olmaktadır (Caponigro; aktaran Korkmazyürek ve Basım, 2009: 17). Ücretsiz izinler ile şirketin kriz sürecini işten çıkarma olmadan atlatması 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 şirkete bağlılığı da korunmaktadır (Vergiliel, 2001: 98-99). Cho (2020) ise pandeminin kariyer yönetimine olan yansıması, 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 sağlıksız durum çalışanları huzursuz ederek ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı, güvenlik ve iş ile ilgili konularda sorunlara yol açmaktadır (Berry, 1997). Şirket uygulamaları iyi yönetilen iletişim süreci ile krizi atlatabilmektedir. İşgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmeleri, sağlam iletişim kanalları ile mümkündür ve şirketin krizin üstesinden gelmesi yine sağlıklı bilgi alışverişi sayesinde olmaktadır (Hıdıroğlu, 2020). Krizin olumsuz yönleri olduğu kadar avantaja dönüştürülmesi başarılırsa avantajları da bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin yürüttüğü uygulamaların çalışanın kapasitesinin arttırılmasına yönelik olması krizin doğru değerlendirildiğini göstermektedir. Çalışanların, şirket içerisinde değişimlerden haberdar olması açık bir iletişim kanalının olduğunu gösterir ve böylece çalışanın işten çıkarılmasına kadar tüm süreçler şeffaflık ile birlikte saygı çerçevesinde gerçekleştirilmiş olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005). Küskü (2001) krizlerin örgütler için fırsat olduğunu vurgulayarak, normal şartlarda sağlanamayan gelişimin kriz ortamında mümkün olabileceğini belirtmektedir.

Diğer yandan, zam gerçekleştirilmemesi, maaşların karşılanamaması, çalışanın işten çıkarılması gibi insan kaynaklarını yönetimi uygulamaları üzerinde krizin yansımaları görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin uygulamalarının krizi avantaja döndürerek krizden faydalanılması beklenmektedir. Şirketin gelişimi ancak bu şekilde mümkün olmaktadır. Covid 19 salgınını sonlandırma çabaları Tıp alanında sürmektedir. Henüz tam olarak salgının etkileri ortadan kaldırılamamaktadır ve bu da gelecek için bir tehdit niteliğindedir. Bu sebeple ilerisi için doğru planlamalar yapılarak çalışanın huzur içinde ve sağlıkla çalışabileceği bir ortam oluşturmak gerekmektedir (Cox ve diğerleri, 2000).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin incelenmesi amacıyla Ankara ili farklı sektörlerdeki insan kaynakları çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak, işgücü planlaması ve işe alım süreci, performans yönetimi ve değerlendirme, iş gören eğitimi ve geliştirilmesi, ücret yönetimi ve yan haklar, iş güvenliği ve iş gören sağlığı başlıkları incelenmiştir. Araştırmada COVID-19 krizi bağımsız değişken iken COVID-19 krizinin Ankara ilinde farklı sektörlerdeki İKY uygulamalarına etkisi bağımlı değişkendir.

Şekil 1. Bağımlı ve Bağımsız Değişken Görseli

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. Böylece istatistiki açıdan açıklanması güç detaylar nitel araştırma yöntemi ile ortaya çıkarılmış olur.

Gelişmekte olan dünyada karşılaşılan problemlerin nedenleri ve sonuçları bilimsel araştırmalarla incelenmektedir. Bu sorunların çözümlerinin bulunmasında bilimsel araştırmaların geliştirdiği teoriler etkilidir. Ancak bilimsel araştırma yaparken bilimsel yöntemler kullanılmaktadır Bilimi, Sosyal Bilimler ve Doğa Bilimleri şeklinde ayırmak

mümkündür. Hayatı algılayış biçimlerini pozitivist ve yorumsamacı paradigma olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle veriler toplanmaktadır. Araştırmaya konu olan hususlara realist ve bütüncül bakış açısı ile yaklaşılarak değerlendirme yapılmaktadır (Hammersley ve Atkins, 1983: 5). Sosyal Bilimler ise insan unsuru üzerine odaklanır ve insan davranışlarını araştırır. Sosyal Bilimler ise; ekonomi, psikoloji, işletme gibi toplumsal konuları ele almaktadır ve insanı anlamaya çalışmaktadır. Çalışmada nitel araştırma başlığı altında yer alan görüşme veri toplama tekniği uygulanmıştır (Patton, 2001). Nitel araştırmada, yöntem ve yaklaşımlarda farklılıklar olması mümkündür. Sosyal yaşantıda meydana gelen durumlar çevreden kopuk oluşmadığı için devamlı bir farklılaşma içerisindedir. Nitel araştırmada veriler, veri toplama araçlarına göre elde edilmektedir. Nitel araştırmalarda yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmektedir. Görüşme için hazırlanan soruların net ve anlaşılır olması gerekmektedir ve ihtiyaç duyulursa ekstra sorularla detaylandırılması araştırmanın verimliliğini artırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Nitel araştırma özneldir ve araştırmalarını derinlemesine mülakatlar şeklinde gerçekleştirerek, insanların yaşadığı olayları kişilerin psikolojisi ile birlikte yorumlar. Yorumsamacılar, konuya zaman ayırarak, sohbet ederek, samimiyet kurarak kişinin beyninin içindekileri çıkarmaya çalışırlar ve insanların dünyayı nasıl algıladıklarını keşfetmeye çalışırlar (Altunışık ve diğerleri, 2010: 302). Görüşmede, çalışma yapılan alanla ilgili görüşme yapılan kişilerin tecrübeleri, fikirleri, değerlendirmeleri elde edilmektedir. Görüşme türleri; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde kategorilenmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2011: 108). Görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniğinde, araştırmaya katılım gösteren kişilerin komplike temalarla hakkında düşünceleri elde edilirken aynı zamanda ilgili konuya dair detaylı bir araştırma gerçekleştirilmektedir (Barriball ve While, 1994: 330).

Bulguların yorumlanması süreci, katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ulaşılan verilerin yazılı hale getirilmesini, verilerin açıklayıcı olması açısından görselle desteklenmesini, verilerin literatür ışığında incelenerek benzer başlıkların kategorize edilmesini ve kodların tümevarım anlayışına göre düzenlenmesini kapsamaktadır.

Araştırmalarda uygulanan içerik analizi yöntemi, bilimsel bir yöntemdir. İçerik analizi yöntemi, araştırmalarda sabit bir kategori sistemi sağlamamaktadır dolayısıyla araştırmalar kategori sistemini kendi incelemeleri doğrultusunda oluşturmalıdır. İçerik analizinde, anlam olarak birbirine benzer verileri kategori olarak kabul eder. Bunun

dışındaki bilgiler ise kabul edilmez. İçerik analizi, cümledeki anlamların bulunmasını hedefleyen bir yöntemdir. Simge ve kavram içeren metin, ses, video, görsel gibi her veri içerik analizi için kabul edilmektedir. 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. Kategorilerin oluşturulması aşamasındaki önemli hususlar şu şekildedir;

- Kategorilerin amaca hizmet etmesi
- Kategorilerin birbirleriyle ilişkili olmaması
- Analiz edilen her veri kategorilendirilebilmelidir.
- Analiz edilen veri sadece bir kategoriye uygun olmalıdır.
- Kategoriler objektif olmalıdır

İçerik analizi sayesinde metnin anlamı keşfedilir. Araştırmayı gerçekleştiren kişi kategorileri ortaya çıkarır ve kodlamaları geçekleştirir. Böylelikle, anlam ve kelimeler kendi başlıklarında kodlanmış olur. Neticede, gerekli yorumlamalar yapılabilir. Görüşme formu, ses kaydı gibi verilerin yer aldığı materyaller birçok kez kontrol edilir ve içerik analizi ile temalar oluşturulur. Bu aşamada, literatür çalışması kavramları belirlemek açısından yol göstericidir.

Nitel veri analizinin son aşaması olan içerik analizi, tema analizini kapsamaktadır. İçerik analizini, gerçekleştirebilmek için tema analizi yapılmalıdır. İçerik analizi, veriyi temalar altın toplayıp daha sonra veriyi anlamlı hale getirerek son olarak veriyi yorumlamayı hedeflemektedir. Dolayısıyla bağımlı ve bağımsız değişken etkileyen ve etkilenen çerçevesinde ele alınarak yorumlanmaktadır. Araştırmacı, tema analizi ile meydana gelen bilgileri anlamlandırmaktadır. Elde edilen bilgiler, araştırmacının yorumuyla birlikte çalışmaya yansıtılmaktadır. Tema analizinde, incelenerek yazılı hale getirilen görüşmeler, kategori ve temalar altında toplanarak analiz edilir. Görüşmeye katılım gösteren kişilerin sağlamış olduğu veriler, kategori ve tema gösterimleriyle birlikte bir tablo halinde yer alabilir.

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. Kod-kategori-tema gruplandırılmaların sağlanması tez danışmanının

görüşünün alınmasıyla yapılmıştır. 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 insan kaynakları biriminde en az iki yıllık tecrübeye sahip olması kriter olarak aranmıştır. COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etki alanını değerlendirebilmek maksadıyla, savunma sanayi, proje ve gıda sektöründe olmak üzere Ankara ilindeki farklı sektörler seçilmiştir. Bu doğrultuda, beş insan kaynakları çalışanına ulaşılarak randevu alınmıştır ve yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin benzerlik göstermesi ve katılımcıların ifadelerinin tekrarlandığının tespit edilmesi nedeniyle 5 katılımcı ile görüşme yapılması yeterli görülmüştür. Katılımcı sayısının belirlenmesinde, katılımcıların mesleki tecrübe yılının uzun olması dolayısıyla insan kaynakları alanını temsil etme konusunda güçlü olduklarının değerlendirilmesi de etkili olmuştur. 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. Kişisel bilgi gizliliği, katılımcıların İK çalışanı 1, 2, 3, 4 ve 5 şeklinde kodlanması ile sağlanmıştır. İK çalışanı 1 ve 3 turizm ve proje sektörü, İK çalışanı 2 ve 5 savunma sanayi sektörü, İK çalışanı 4 ise inşaat sektörünü temsil etmektedir. Sektör seçiminde, geniş bir alanda faaliyet gösteren sektörlere odaklanılmıştır. Faaliyet gösterdikleri sektör gereği bünyesinde çalışan sayısının fazla olduğu tespit edilen sektörler tercih edilmiştir. Dolayısıyla, yoğun iş temposunda kalabalık çalışma ortamında görev alan insan kaynakları çalışanlarının tecrübelerine ulaşmak mümkün olmuştur. Örneklemi oluşturan katılımcı bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Kadın	5
	Erkek	0
Hizmet Süresi	2-10 Yıl	3
	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 kişiler gönüllü olarak katılım sağlamış olup, katılımcılara araştırma öncesinde "Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu" iletilmiş olup, imzalanması talep edilmiştir. Form, araştırmacı ve danışman bilgisi ile birlikte 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 olup görüşmenin daha sonra incelenebilmesi için ses kaydı alınmıştır. Ses kayıtlarının yalnızca bilimsel amaçla kullanılması konusunda katılımcının izni ile alınmıştır ve kayıtlar yazıya dökülerek çalışmada yer almıştır. Her görüşme yaklaşık otuz dakikada tamamlanmıştır. Katılımcılar, COVID-19 sürecini deneyimlemiş olup, insan kaynakları biriminde faaliyet göstermektedir.

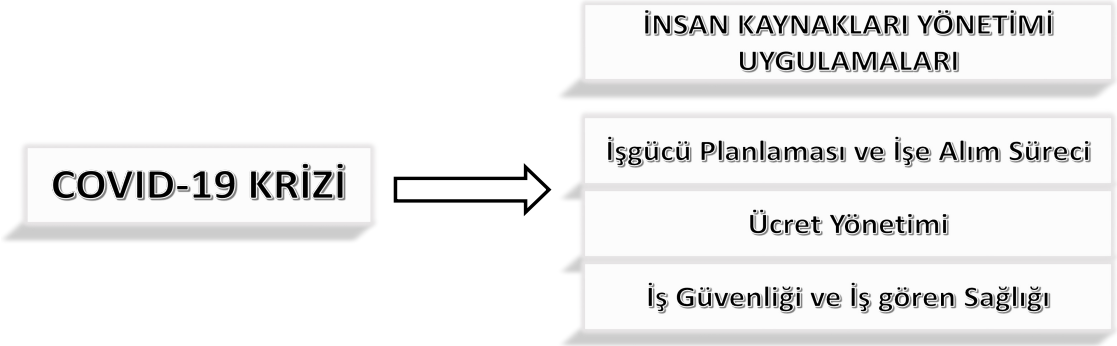
"İnsan Kaynakları Çalışanları Nitel Görüşme Formu" ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmış olup gerekli veriler elde edilmiştir. Sorular araştırmanın ışık tutmayı hedeflediği çerçeve doğrultusunda hazırlanmıştır. Literatür rehberliğinde meydana getirilen sorular, danışmanın onayı ile hazır hale gelmiştir. Nitel görüşme formunda ilk olarak katılımcı kodu, görüşme tarihi yer almaktadır. Devamında katılımcının mesleki tecrübe süresi, hizmet sunduğu sektöre dair soruları takiben insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, COVID-19 krizi öncesine göre, kriz meydana geldikten sonra yaşanan değişiklikler kapsamında değerlendirmeye ilişkin 12 soru bulunmaktadır.

4.3. Güvenirlik

Nitel araştırmada, araştırmacı kişisel düşüncelerini çalışmaya yansıtmaması 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 anlaşılmaların 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 ve diğerleri, 2010: 322). Çalışmada, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Katılımcıların ağırlıklı olarak üzerinde durduğu uygulamalar esas alınarak üç kategori kodlanan ifadeler sayesinde belirlenmiştir. Kod kitabı görseli Şekil 2'de ve Kod adları, tanımları, frekansları ve sektör bilgileri Tablo 2'de yer almaktadır.

Şekil 2. Kod Kitabı Görseli



Tablo 2. Kod Adları, Tanımları, Frekansları ve Sektör Bilgileri

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

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisini incelemek amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları sayesinde şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda şirketin sistemi oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde COVID-19 krizinin etkisinin değerlendirilmesi, aynı zamanda krizin şirket sistemine yansımalarını anlamaya fayda sağlamıştır.

Görüşmelerde insan kaynakları çalışanlarından elde edilen verilere göre, COVID-19 krizinden ağırlıklı olarak etkilenen insan kaynakları yönetimi uygulamalarının "İşgücü Planlaması ve İşe Alım Süreci", "Ücret Yönetimi ve Yan Haklar" ve "İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı" olduğu tespit edilmiştir.

4.4.1. İşgücü planlaması ve işe alım süreci

COVID-19 krizinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin iş gücü planlaması ve işe alım sürecinde hissedildiğinin altını çizen İK çalışanları, bu doğrultuda deneyimlerini paylaşmışlardır.

4.4.1.1. Dijitalleşmenin etkisine ilişkin bulgular

İK çalışanları, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulaması olan işgücü planlaması ve işe alım sürecine etkisine dair dijitalleşmeye vurgu yapmışlardır.

İK çalışanı 1, dijitalleşmeye ve dijitalleşmenin devam ediyor olmasına şu sözlerle vurgu yapmıştır:

"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, dijitalleşme konusundaki değişimi şöyle desteklemiştir:

"Yüzyüze olan görüşmelerimiz daha ziyade online platformlara taşındı."

İK çalışanı 3, işe alım sürecindeki dijitalleşmeye ve dijitalleşmenin sürdürüldüğüne

şu cümleler ifade etmiştir:

"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, işe alım sürecinin dijital ortama taşındığını şu cümlelerle belirtmiştir:

"Beyaz yaka personel için online görüşmeler oldu."

İK çalışanı 5, işe alım aşamasındaki dijitalleşmeye şöyle dikkat çekmiştir:

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

4.4.1.2. Sektördeki iş durumunun etkisine ilişkin bulgular

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

İK çalışanı 1, kriz ortamının iş durumuna etkisini ele alarak, personel sayısının sektördeki iş durumuna göre belirlendiğini şu sözlerle vurgulamıştır:

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

İK çalışanı 3, işe alım sürecinde sektörün iş kapasitesinin etkisini şu şekilde ifade etmiştir:

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

4.4.1.3. Sağlık ve ekonomi alanının etkisine ilişkin bulgular

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

İK çalışanı 1, işgücü planlaması kapsamında pandeminin sağlık ve ekonomi açısından önemini şu ifadelerle aktarmıştır.

"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, sağlık faktörünün yansımasını uzaktan çalışma ile belirterek, bu faktörün ekonomi bakımından işe alım süreciyle bağlantısını şu sözlerle anlatmıştır:

"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 şirketi gibi biz de bu piyasada rekabet etmekte zorlanmaya başladık. İş gücü maliyetleri arttı. Şirket 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."

4.4.2. Ücret yönetimi ve yan haklar

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

4.4.2.1. Kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi 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 yararlanıldığına vurgu yapmışlardır.

İK çalışanı 1, deneyimlerini şu şekilde paylaşmıştır:

"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 kıdemin 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 çalışanı 3, şu ifadeleri kullanmıştır:

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

İK çalışanı 4, deneyimini şöyle paylaşmıştır:

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

4.4.2.2. Ücret yönetimi ve yan haklardan yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulaması olan ücret yönetimi ve yan haklar kapsamında sağlanan yan haklara değinmişlerdir.

İK çalışanı 1, COVID-19 krizi sebebiyle sağlanan yan hakları şu ifadelerle belirtmiştir:

"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 şirket personellerine tahsis edilen araçların kullanımı kaldırılmadı. Evden çalışma için gerekli tüm araç gereçler şirketimiz tarafından personellere sağlandı. Normalde ofiste çalışan muhasebe birimindeki çalışanlara COVID'den sonra evden çalışabilmeleri için bilgisayar desteği sağlandı."

İK çalışanı 2, pandemi sürecinde personellere sağlanan yan haklardan şu ifadelerle bahsetmiştir:

"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 çalışanımızın 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 şirketimiz karşıladı."

İK çalışanı 3, şu ifadeyi kullanmıştır:

"Kronik hastalığı olanlar izin kullandılar."

4.4.3. İş güvenliği ve işgören sağlığı

COVID-19 krizinin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisinin iş güvenliği ve iş gören sağlığı açısından yansımalarının görüldüğünü ifade eden İK çalışanları, bu doğrultuda deneyimlerini paylaşmışlardır.

4.4.3.1. Uzaktan çalışma yönteminden yararlanılmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulaması olan iş güvenliği ve iş gören sağlığı kapsamında uzaktan çalışma yönteminin uygulanmaya başlandığını vurgulamışlardır.

İK çalışanı 1, uzaktan çalışma ile ilgili deneyimini şu sözlerle aktarmıştır:

"İş sağlığı ve güvenliği kapsamında danışmanlık hizmeti alıyoruz. Dolayısıyla yasal olarak uyuduğumuz 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, uzaktan çalışma ile ilgili düzenlemeleri şu sözlerle aktarmıştır:

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

4.4.3.2. Hijyen önlemlerinin uygulanmasına ilişkin bulgular

İK çalışanları, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulaması olan iş güvenliği ve iş gören sağlığı noktasına alınan hijyen önlemlerine değinmişlerdir.

İK çalışanı 1, pandemiden kaynaklı olarak hijyen önlemleri kapsamında alınan önlemleri şu sözlerle anlatmıştır:

“Maske dağıtımı yapıldı. Her yere el hijyenini sağlamak için dezenfektanlar yerleştirildi. Şirkette 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, hijyen alanında uygulanan önlemlerden şu ifadelerle bahsetmiştir:

“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. Şirket araçlarının toplu bir şekilde binilmemesi için taksi uygulaması yaygınlaştırıldı, toplu taşıma aracı kullanılması önlendi. 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, şu ifadeleri kullanarak deneyimini aktarmıştır:

“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, hijyen alanındaki önlemleri şu sözlerle anlatmıştır:

“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.”

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten bugüne Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Modern sonrası çağlar şeklinde adlandırılan dönemler, geliştirdikleri yaklaşımlar ile örgüt kavramını her açıdan incelemişlerdir. Yeni dünya düzeninin inşası ile her alanda gelişmeler yaşanmıştır ve bilgi toplumu meydana gelerek örgütlerin doğasını ve işleyişini etkilemiştir (Koçel, 2020: 87). Dünya'da dönemler içerisinde gerçekleşen gelişimler neticesinde ortaya çıkan insan kaynakları yönetimi uygulamaları anlayışı insan kaynakları yönetimi alanında yapılan araştırmalar, Klasik ve Neo-Klasik dönemde mikro düzeyinde iken Modern, Modern sonrası dönemde zaman içerisinde makro düzeyde de görülmeye başlanmıştır. Örgütlerde; karlılık, verimlilik, etkililik, etkenlik varsa ve örgüt çevre tarafından kabul edilmişse, örgütte başarılı insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde varlığı ise, insan kaynakları işlevleri olan işgücü planlama ve iş alım, iş gören eğitimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve iş güvenliği-iş gören sağlığı alanlarında, İK departmanının diğer birim yöneticileri ile birlikte etkili çalışmasıyla oluşur.

Çevreye Uyum yaklaşımları ile 1980'lerde stratejik yönetim anlayışı hâkim olmuş ve İKY stratejik nitelik kazanmıştır. İKY'de 1990'larda alt işlevlerinden ziyade bütününe bakılmıştır ve örgüt stratejisi ile uyumuna dikkat edilmiştir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki İKY'nin rolü değişmiştir. Örgütün, amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etmesi noktasında, İKY'nin destek vermesi stratejik bir önem kazanmasına sebep olmuştur. Durumsallık Yaklaşımında da yer alan, dış çevreye uyum görüşü bu gelişmeleri doğurmaktadır. Stratejik İKY'nin görevi örgüt içerisindeki ilişkileri, davranışları, faaliyetleri örgütün stratejisine uygun şekilde düzenlemektir. Bu düzenlemeler, amaca uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarını sağlama ile gerçekleşmektedir.

Şirketlerin iç sistemini etkileyen salgın hastalıklar, dış çevre faktörü niteliğindedir. Tarihte meydana gelen, Amerika'ya kadar yayılan vakaları ve 1889-1890 yıllarında Rusya'dan Avrupa'ya yayılan Rus Gribini dış çevre unsuru olarak dünyayı etkileyen salgın hastalıklar arasında saymak mümkündür. (Yolun, 2012:41). Şirketleri etkileyen dış çevre dinamiklerinden bir tanesi olan COVID-19 ise 30 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Wuhan şehrinde meydana gelerek, bulaşıcı bir salgın hastalık olması sebebiyle kısa zamanda global bir etkiye ulaşmıştır. Şirketleri etkileyen ve şirketler için bir dış çevre unsuru olan COVID-19 salgını, aniden meydana gelmesi ve iş alanındaki birçok sektör için tehlike ve risk teşkil etmesi sebebiyle kriz olarak nitelendirilmektedir. COVID-19, Hapşırma ve öksürme yoluyla etrafa saçılan sıvı tanecikleri ile kolayca yayılmasından dolayı, hızlıca kişiden kişiye

bulaşmıştır. Sıvı taneciklerinin eşyalar üzerine yapışması yoluyla da bulaşabilen bu salgın, ağır atlatılması ve ölüme yol açması sebebiyle pandemi durumunu ortaya çıkarmıştır. Pandemi ortamı, bir takım kolaylık ve zorlukları beraberinde getirmiştir. Toplum üzerinde huzursuz ve güvensizlik hissine yol açması sebebiyle krizden kaynaklı iş alanında değişiklikler yaşanmıştır. Bu değişimler, Türkiye'de de COVID-19 vakasının ortaya çıkmasıyla görülmüştür. Krizle mücadele kapsamında, şirketin en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının doğru yönetimi için uygulamalarda yenilikler benimsenmelidir.

Kriz, şirketin dış çevreyle uyumunun bozulması anlamına da gelmektedir ve kriz öncesi kriz anı ve kriz sonrası aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalarda, şirketin benimsemiş olduğu kriz yönetimi yaklaşımı oldukça önemlidir. Bu doğrultuda proaktif yaklaşım, kriz oluşmadan önce alınan önlemleri ifade ederken. Reaktif yaklaşım ise kriz meydana geldikten sonra, şirketin krizin olumsuz etkilerini azaltmak için uygulamalar gerçekleştirmesi durumudur. Dolayısıyla, krizin yönetilmesi zorunludur ve yöneticiler tarafından bir yaklaşım benimsenerek hareket edilmesini gerektirir. Bu sebeple, yöneticiler kriz anında otorite olarak lider rolünü üstlenmeli ve tercihlerde bulunarak kararlar vermelidir.

COVID-19 krizinin, insan kaynakları yönetimi uygularına etkisini konu olarak ele alan ilgili çalışma, yeni bir olayın dinamiklerini anlamak ve benzer olayın ileride de yaşanması ihtimaline karşı, bulgular doğrultusunda insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerin gerekli önlemlerin almasında ve çözüm üretmelerinde faydalı olmak üzere hazırlanmıştır. Araştırma esnasında, COVID-19 salgını ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusu kapsamında çalışmaların gerçekleştirildiği görülmüştür. Ancak ilgili araştırmanın, Ankara ilindeki farklı sektörlere odaklanması açısından mevcut araştırmalara yenilik getirdiği düşünülmüştür. Böylelikle araştırılmak istenen konu göz önünde bulundurulduğunda, insan kaynakları çalışanlarının, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisine dair deneyimlerine ihtiyaç duyulmuştur. Bu sebeple, insan kaynakları çalışanlarının kriz dönemin sürecine ve sonrasına ilişkin düşüncelerini, yaşadıklarını ve sürece yönelik değerlendirmelerini daha detaylı bir şekilde elde etmek için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir ve yarı yapılandırılmış mülakat ile araştırma için gerekli veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat soruları için danışman onayı alınmıştır ve araştırmanın konusuna uygun olacak şekilde 12 sorudan oluşan İK çalışanları için nitel görüşme formu hazırlanmıştır. Katılımcılar, ölçüt örnekleme yöntemine ait amaçlı örneklem türü kullanılarak seçilmiştir. Katılımcıların, insan kaynakları biriminde bir yıllık tecrübeye sahip olması kriter olarak belirlenmiştir.

Mülakatlar, katılımcıların müsait oldukları tarihlerde yapılmıştır, zaman ve uygulanabilirlik açısından daha verimli görüldüğü için online olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin daha sağlıklı bir şekilde incelenmesi, katılımcıların izin vermesi ile ses kaydı alınarak sağlanmıştır. Ses kayıtlarının yazı haline getirilmesi, tekrarlanan ifadelerin ayrıştırılması ve kod-kategori-tema gruplandırılmasının yapılması ile bulguların analizi gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sırasında katılımcıların ifadeleri araştırmacı tarafından kendilerine tekrarlanarak teyit edilmiştir. Böylece, güvenilirlik konusuna hassasiyet gösterilmiştir. Ayrıca, katılımcı bilgilendirme ve onay formu hazırlanmıştır ve katılımcılar araştırma ile ilgili bilgilendirilmiş ve verilerin kullanımı konusunda gereken hususlar için onayları alınmıştır.

Ankara ilindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren insan kaynakları çalışanları ile gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi değerlendirilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını kriz öncesi ve sonrası olmak üzere değerlendiren ve bu doğrultuda deneyimlerini paylaşan insan kaynakları çalışanları, özellikle işgücü planlaması ve işe alım, ücret yönetimi, iş güvenliği ve iş gören sağlığı uygulamaları üzerinde durmuştur. COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yansıması sonucunda şirket içerisinde gerçekleşen değişimlerin, olumlu ve olumsuz sonuçlarından bahsetmişlerdir. Bu bilgilerden hareketle, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara aşağıdaki maddelerde yer verilmiş olup sonuçların literatür ile ilişkilendirilmesi Tablo 3'te yer almaktadır.

- Farklı sektörlerde faaliyet gösteren İK çalışanları ile yapılan görüşmelerden elde edilen verilerde, iş gücü planlaması ve işe alım sürecine dair COVID-19 krizi kapsamında yaşanılan 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 yöntemin, sağladığı avantajlar nedeniyle kriz sonrasında da uygulanmaya devam edildiği belirtilmiştir.
- İnsan kaynakları yönetimi 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 insan kaynakları yönetimi 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, sonuçlardan ve literatür taramasından yola çıkılarak bir çözüm olarak önerilmiş olup literatür ile ilişkilendirilmesi Tablo 4'te yer almaktadır.

- Kriz sebebiyle değişen koşullar karşısında, yöneticinin rehberliğinde ve doğru kriz yönetimi mekanizmasıyla birlikte, şirket 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, şirket içi iletişim ve koordinasyon sisteminin insan kaynakları yönetiminin 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 şirket şartlarına yönelik, çalışanların daha kolay adapte olması noktasında eğitilmesi ve yan haklar ile motive edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Şirkete bağlılığı geliştirilen çalışanın, şirketin 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 şirket içerisindeki tüm görevlerin yerine getirilmesindeki işleyişe dair yeni kuralların kesinlikle uygulanması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu kurallar çerçevesinde, insan kaynakları çalışanlarının e-mail ve hatırlatıcı duyuruları ile bilgilendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Devamlı bilgi akışı ve sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli önlemlerin alınması için şirket 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, insan kaynakları çalışanları ve şirket çalışanları ile sıklıkla gerçekleştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında, bulguların yorumlanması neticesinde sonuçlara ve bu sonuçların literatür taraması ışığında değerlendirilmesi ile önerilere erişilmiştir. Tablo 3 ve Tablo 4 literatür, bulgular, öneriler eşleştirmesini göstermektedir. Söz konusu tüm sektörler için, mülakatlar ile elde edilen bulguları literatür taraması kısmında yer alan başlıklarla ilişkilendirmek mümkündür ve Tablo 2' de gösterilmiştir. Bulgular, sonuçlar ve öneriler dikkate alındığında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan ve insan kaynakları 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 insan kaynakları çalışanları tarafından kriz yönetim yaklaşımlarına da değinilerek ne şekilde yürütülmesi gerektiği, COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi doğrultusunda araştırılarak ortaya koyulmuş ve tüm kavramlar birbiri ile bütünleşmiştir.

İlgili çalışmanın literatür kısmında COVID-19 krizinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi araştırılmıştır. Araştırmayı, bu alanda yapılan diğer çalışmalardan ayıran özellik, verilerin Ankara ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren insan kaynakları çalışanlarının deneyimlerinden toplanmasıdır. Çalışmanın amacı, gelecekte COVID-19 krizine benzer krizlerin meydana gelmesi durumunda, şirketlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda izleyecekleri yol haritasına ışık tutmasıdır. Araştırmanın farklı sektörler bazında yapılması ile araştırmanın literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir. 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.

Araştırma kapsamında ilgili çalışma için çeşitli sektörlerden veri toplamak hedeflenmiştir. Yoğun çalışma şartlarından dolayı randevu verebilen beş insan kaynakları çalışanından olumlu dönüş alınarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Sektör olarak üç farklı alandan veri toplanmış olmasından dolayı başka bir mülakat daha yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler sonucunda, insan kaynakları çalışanlarından elde edilen verilerin literatür taraması ile paralel olduğu görülmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda yeni sektörlerde inceleme yapılarak, ilgili konu hakkında literatürdeki bilgiler zenginleştirilebilir.

Tablo 3. Literatür ve Bulguların İlişkilendirilmesi

İşgücü ve İşe Alım Süreci		**Ücret Yönetimi ve Yan Haklar**		**İş güvenliği ve İşgören Sağlığı**	
Literatür	**Bulgular**	**Literatür**	**Bulgular**	**Literatür**	**Bulgular**
Salgın hastalıkların hızlı bir şekilde geniş alana yayılması sebebiyle şirket içi ve dışında kişilerarası mesafenin korunmasını gerekli kılmaktadır. Böylelikle, dijitalleşme ve evden çalışma kavramları doğmaktadır.	Dijitalleşme	Covid-19 krizini kontrol etmeyi kolaylaştırmak için, 16 Nisan 2020 tarihinde 7244 sayılı Kanun ile işverene ücretsiz izin verme hakkı tanınmıştır.	Kısa çalışma ödeneği ve ücretsiz izinden yararlanılması	İş güvenliği, çalışanların bir işi gerçekleştirirken sağlığına yönelik herhangi bir hasar almaması için tehditlerin yok edilme çabası ve bununla ilgili uygulamaya koyulan teknik çalışmalardır	Uzaktan çalışma yönteminden yararlanılması
Şirketler, Covid-19 krizinin belirsizliğinde faaliyetlerinin sona erme noktasına gelmesi sonucu yok olmamak için iş yapma süreçlerinde farklılığa gitmektedir. Şirket sisteminde dijitalleşme gibi yeniliklere gidilmektedir. Böylece, çalışanların değişen ortama göre şirkete sağlamalarına ihtiyaç duyulan yeni alanlar doğmaktadır ve bu alanlara uygun çalışan özellikleri aranmaktadır.		Kriz ortamında, şirket faaliyetlerinin sürdürülmesi güç bir hale gelmektedir. Bu sebeple, çalışanların iş yapma süreçlerinde azalma yaşanmakta ve şirket faaliyetleri en az dört hafta durma noktasına gelmektedir. Bu doğrultuda şirket çalışanlara kısa çalışma ödeneği sistemi uygulanarak destek verilmektedir.		Pandemi, iş hayatına uzaktan çalışma kavramını getirmektedir. 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	Hijyen önlemlerinin uygulanması
Covid-19 krizi sebebiyle iş hayatında yapılan değişiklikler arasında, iş görüşmelerinin yüz yüze yapılmak yerine çevrimiçi gerçekleştirilmesini, iş seyahatlerinin durdurulmasını ve etkinliklerin sonraki tarihlerde hayata geçirilmek üzere ertelenmesini saymak mümkündür ertelenmiştir.		Ücretsiz izinler ile şirketin kriz sürecini işten çıkarma olmadan atlatması 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 şirkete bağlılığı da korunmaktadır.		COVID-19 krizi, çalışanların bilinçlendirilmesinin öneminin hayati nitelikte olduğunu gözler önüne sermiştir. Bu doğrultuda çalışanlar, hijyen konusunda dikkatli davranmaya ve iş alanını temiz tutmaya çalışmaları konusunda aydınlatılmıştır.	
İnsan kaynakları birimi, bu formda yer alan özelliklere yönelik iç ve dış kaynakları taramalıdır. Bu aşamada işletmenin personel ihtiyacını gelişen ve değişen dünya şartlarına göre analiz etmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde doğru değerlendirmeler yapılarak, oluşabilecek risklere karşı yeterli sayıda personel sağlanacaktır.	Sektördeki iş durumunun etkisi	Günümüzde online ortam üyelikleri ve bu platformda para harcanmasını maaş dışındaki faydalardan olan yan haklardan saymak mümkündür. Şirketler, prim ödemelerini ve yan hakları çalışanın motive edilmesi ve performansını yükseltmesi için uygulamaktadır.	Ücret yönetimi ve yan haklardan yararlanılması	Covid-19 krizinin sonucu olarak hijyen ve temizlik kapsamında alınan önlemler artmıştır. Çalışanların salgına yakalanmalarına engellemek için sağlık departmanları, iş güvenliği ve İK çalışanları, çalışma ortamının virüsten arındırılması noktasında özen göstermektedirler	
Şirketler, Covid-19 krizi ile birlikte bilinmez bir geleceğe adım atmıştır ve bunun sonucunda şirketin iş kaybına bağlı olarak işgören ihtiyacında azalma meydana gelmiştir. Krizin meydana getirdiği güvensiz ortam, piyasadaki arz- talep dengesini bozmaktadır.	Sağlık ve ekonomi alanının etkisi			İş güvenliği ve işçi sağlığı konusunda yöneticilere olduğu kadar çalışanlara da görev düşmektedir. COVID-19 krizi, çalışanların virüse yakalanmaları durumunda duyarlı davranarak iş yerine gelmemeleri durumunu doğurmuş ve böylelikle hastalanan kişinin şirket tarafından takip edilmesi ve diğer çalışanları koruması sağlanmıştır	
Krizden kurtulmak için çalışanların işten çıkarılması, şirkete kısa vadeli bir çözüm olmaktadır.				Bulaşıcı bir hastalık olan Covid-19'a karşı çalışma ortamında alınan tedbirlere örnek olarak; sosyal mesafenin sağlanması, temizlik kurallarına önem verilmesi, hijyen malzemelerinin yerleştirilmesi verilmektedir. Ancak alınan önemler hastalığın etkilerinden kurtulmak açısından çoğu şirket için yeterli olmamaktadır	

Tablo 4. Literatür ve Önerilerin İlişkilendirilmesi

Literatür	Öneriler	Literatür	Öneriler
İşletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikte çalışanlara sahip olması kadar, bu çalışanların değişkenlik gösteren, işletmenin mevcudiyeti için risk taşıyan durumlar karşısında dayanıklı olması da bir o kadar mühimdir. Sadece görevini yerine getirmekle yetinen çalışan profilinden ziyade işletmenin yaşamını sürdürmesine fayda sağlayan proaktif iş görenlerin varlığı, krizlerin üstesinden gelinmesi noktasında vazgeçilmezdir.	Kriz sebebiyle değişen koşullar karşısında, yöneticinin rehberliğinde ve doğru kriz yönetimi mekanizmasıyla birlikte, şirket 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 öncesi yönetim aşamasında, krizi engellemek için mutlaka başarılı olacak bir sistem oluşturmak gerekmektedir.	Kriz ile mücadele kapsamında, kriz öncesi inşa edilmiş ve etkili bir biçimde işleyen, şirket içi iletişim ve koordinasyon sisteminin insan kaynakları yönetiminin 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.
Oluşması muhtemel krizlere karşı önceden önlem almak ve böylece şirketi krizden korumak, krizi engelleme yaklaşımı olarak açıklanmaktadır. Şirketi krizden uzaklaştırmak için benimsenen bu tutum proaktif yaklaşımın özelliğidir.		Kişiler arasındaki iletişimi etkileyen kriz, çalışanlar arasında karmaşaya sebep olmaktadır. İletişimdeki sağlıksız durum çalışanları huzursuz ederek ücret, kariyer fırsatları, çalışma ortamı, güvenlik ve iş ile ilgili konularda sorunlara yol açmaktadır.	Kriz sürecinde alınan kararların uygulanmasındaki veya geliştirilen uygulamalara ek olarak daha farklı çalışmaların gerekli olup olmadığına ilişkin durumun değerlendirilmesi görüşmelerinin; yönetici, insan kaynakları çalışanları ve şirket çalışanları ile sıklıkla gerçekleştirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.
Aynı zamanda işletme, nitelikli işgörenleri kaybetmemek için çabalamalıdır. Ancak bu şekilde sıkıntılı dönemleri zararsız atlatabilecektir.		Şirket uygulamaları iyi yönetilen iletişim süreci ile krizi atlatabilmektedir. İşgörenlerin örgüte bağlılık geliştirmeleri, sağlam iletişim kanalları ile mümkündür ve şirketin krizin üstesinden gelmesi yine sağlıklı bilgi alışverişi sayesinde olmaktadır.	
Çalışanların performansını etkileyen Covid-19 krizi, şirket 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.		Çalışanların, şirket içerisinde değişimlerden haberdar olması açık bir iletişim kanalının olduğunu gösterir ve böylece çalışanın işten çıkarılmasına kadar tüm süreçler şeffaflık ile birlikte saygı çerçevesinde gerçekleştirilmiş olmaktadır.	
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.	Krizin atlatılması için değişen ve gelişen şirket şartlarına yönelik, çalışanların daha kolay adapte olması noktasında eğitilmesi ve yan haklar motive edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Şirkete bağlılığı geliştirilen çalışanın, şirketin krizden daha az hasarla kurtulması açısından daha kararlı bir mücadele ortaya koyacağı değerlendirilmiştir.	Bu ortamın oluşmasında, salgından korunmak için şirkette uygulanan maske, sosyal mesafe ve kullanılmak üzere iş alanına yerleştirilen hijyen malzemelerinin etkisi büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi, şirket içerisinde kriz sebebiyle çalışanın performansını etkileyen olumsuz durumların ortadan kaldırılması noktasında büyük bir sorumluluğa sahiptir.	Çalışanların, kriz sebebiyle dönüşmekte olan çalışma ortamına dair hijyen ve sağlık kuralları ile şirket içerisindeki tüm görevlerin yerine getirilmesindeki işleyişe dair yeni kuralların kesinlikle uygulanması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu kurallar çerçevesinde, insan kaynakları çalışanlarının e-mail ve hatırlatıcı duyuruları ile bilgilendirilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Devamlı bilgi akışı ve sağlıklı bir çalışma ortamı için gerekli önlemlerin alınması için şirket içerisinde gerekli malzeme desteğinin de gösterilmesi sayesinde krize karşı daha güvenli bir koruma yapısının geliştirilebileceği değerlendirilmiştir.
Yan haklar, çalışanları şirkete çekme, çalışanları kaybetmeme ve daha yüksek performans sergilemeleri yolunda motive edici bir unsurdur.		Ülkeler Covid-19 krizine müdahale ederek, hasarlarını hafifletmeye çalışmaktadır ve bu doğrultuda uluslararası seyahati yasaklama noktasına gelmektedir. 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.	

KAYNAKLAR

Aşık, M. (2016). *Turizm işletmelerinde kriz ve kriz yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki beş yıldızlı otel işletmelerine yöneli bir araştırma.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Aşar, A. (2020). *Teknolojiye ve Dijital Dönüşüme Yapılan Yatırımlar Daha da Hızlanacak.* http://petroturk.com/akaryakit/is-dunyasinda-dijital-donusumkoronavirus/ adresinden alındı

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.

Akçadağ, S., & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan amprik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10(2)), 167-193.

Akar, H. (2014). Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Rolleri.

Akat, İlter, Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi. 1.Baskı.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Akbaş Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(12(3)), 3246-3260.

Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıl- dızlı otellerde bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(11(22)), 199- 228.

Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(14), 1-20.

Aksu, M. (2010). Kriz Yönetimi Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları. *Kum Saati Yayınları*.

Akyol, A. (1996). Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi.

Akyüz, O. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (Cilt 2. Baskı b.). İstanbul: İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Alaağaçlı, S. (2006). Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Alp, M. (2020). *Covid-19 nedeni ile ücretsiz izin ve kısa çalışma arasında öncelik ilişkisi ile iş hukukunda olası sonuçlar hakkında bir deneme.*

https://legal.com.tr/blog/genel/covid-19-nedeni-ile-ucretsiz-izin-ve-kisa-calismaarasinda-oncel adresinden alındı

Altınöz, M. (2018). Yetenek yönetiminin algılanması üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(39), 82-95.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anthony, P., & Norton, L. (1991). *Link HR to corporate strategy.* Personnel Journal.

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. (1966). *Employee Reward.* London.

Armstrong, M. (2006). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Koganpage Publishing*.

Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management A Guide to Action.* www.koganpage.com/strategichrm adresinden alındı

Asunakutlu, T. (2003). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *stanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2).

Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, N. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*(73(6)), 147-158.

Augustine, N. R. (1995). Business Crises: Guaranteed Preventatives - and What to Do After They Fail. *Executive Speaches*(9 (6)), 28-42.

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). Covıd-19 Pandemi Sürecinin Türkiye'de İstihdama Etkileri Ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(19 (37)), 40-58.

Baltaş, Z. (2002). *Değişimde Değer Yaratmak: Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı.* İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baran, H. (2004). *İşletmelerde Kriz Yönetimi.* zmir Ticaret Odası, Ar-Ge Bülteni: http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yonetimi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf adresinden alındı

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.

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.

Başaran, İ. E. (1985). Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi.

Başbuğ, A. (2005). İş Hukuku.

Bayraç, A. (2008). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme. 93. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S. (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi.

Bek, H. (2002). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği: Örnek bir uygulama. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 109.

Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi Dergisi*(8), 113-114.

Berry, L. M. (1997). Psychology at Work. *McGraw Hill Companies Inc.*

Bilmen, D. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerleme. *Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*.

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.

Budak, G., Aldemir, C., & Ataol, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

Byars, L., & Leslie , W. (1991). *Human Resource Management.* USD, Boston: Richard D. Irwin, Inc.

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.

Deniz, M. (2007). Insan kaynaklarinin bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *Social Sciences*, *2*(2), 101-119.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canan, S. (2020). Covıd-19, Yeni Dönemde 'İnsan Odaklı Liderliği' Öne Çıkardı. *PERYÖN Yönetim Dergisi*(87).

Caponigro, aktaran Korkmazyürek, H., & Basım, H. (2009). *İş Modeli ve Kriz Yönetimi.* Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.

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.

Cavide, U., Özçelik, A. O., & Dündar, G. (2001). *İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*.

Cener, P. (2007). *Kriz Yönetimi.* http://danismend.com/kategori/altkategori/krizyonetimi-1/, adresinden alındı

Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors.

Combs, T. (2012). Ongoing Crisis Communication, Planning, Managing and Responding.

Çetinel, F. (2003). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine: tarihsel bir perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19(1)), 175-200.

Çeto, E. (2009). *Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı: http://tez2.yok.gov.tr/ adresinden alındı

Çiftçi, D. (1997). *Havayolu işletmelerinde kriz yönetimi ve bir model önerisi.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi adresinden alındı

Çiftçi, G. (2015). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi uygulamalarının örgütsel öğrenme ve işletme performansı açısından ampirik olarak analizi.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Dallaryan, S. (2006). *Turizm'de kriz yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde kriz yönetiminin ülke turizminin gelişimine etkileri.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

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)).

Dayton, B. W. (2004). Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*(6(1)), 165-194.

Demir, K. (2020). *Covid-19 ve iş hayatına etkileri.* https://www.kobiefor.com.tr/covid-19-ve-is-hayatina-etkileri-makale,599.html adresinden alındı

Demiral, A. S. (2019). İşletmelerde kriz yönetimi (Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(27), 1-23.

Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 353 - 373.

Dereli, B. (2005). Çokuluslu işletmelerde insan kaynakları yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(4(7)), 59-81.

Diamond, J. (2018). *Tüfek, Mikrop ve Çelik.*

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve işletme Politikası II. Baskı.* İstanbul: Timaş Basım ve Ticaret A.Ş.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.

Doğan, D. (1982). *Büyük Türkçe Sözlük.* içinde Ankara: Bidik Yayınları.

Doğan, S. (1996). İnsan kaynakları yönetiminde esnek kariyerli işgücüne geçiş modeli. *İİBF Dergisi, 12*(1-2), 250.

Drucker, P. F. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları,.* İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Ekemen, K. S. (2006). Eski ve Yeni İş Kanunlarında Çalışanların İSG Eğitimi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*(30), 12-17.

Engin, O. (2009). *İş Sağlığı ve Güvenliği Geliştirme Seminer Sunusu: KOBİ'ler de Güvenlik Kültürü Oluşturma Süreci.* http://isggm.calisma.gov.tr/dosyalar.asp. adresinden alındı

Erdut, T. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Endüstri İlişkilerinde Değişim. 46.

Eren, E. (1998). Başardı Amerikan Şirketlerinin ve Yönetim Sistemlerinin Özellikleri. *İstanbul Üiversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*(17(2)).

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.

Ertürk, M. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi,.

Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi (.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erten, Ş. (2011). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı. *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE*.

Eryiğit, S. (2000). Kariyer Yönetimi. *Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 6*(1), 17.

Fındıkçı, I. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Ferecov, R. (2003). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerleme yöntemleri.* 05 2020 tarihinde Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi: https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4750/65249 adresinden alındı

Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy.* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504 adresinden alındı

Filiz, E. (2007). Kamu yönetiminde kriz yönetimi. *Alfa Aktüel*.

Fink, S. (1986). Crises Management: Planning for the Inevitable. *American Management Association*.

Göker, 2004; aktaran Alaağaçlı. (2006). Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Göksu, N., & Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 419-436.

Güleryüz, İ. (2015). Kriz yönetimi süreci örnek bir vaka incelemesi Soma faciası (Yüksek Lisans Tezi). *Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Gültoprak, H. S., Kara, G., & İyigün Meydanlı, İ. (2020). COVID-19 pandemisinin kurum içi inovasyon süreçlerine etkisi. *İktisat ve Toplum*, 4-18.

Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(2 (2)), 15-33.

Gürüz, D., & Ö. G., Y. (2007). *İletişim gözüyle insan kaynakları yönetimi.* İstanbul: MediaCat.

Gürbüz, S. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi teori, araştırma ve uygulama.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürsoy, M. (1989). *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri.* İstanbul: Metis Yayınları.

Genç, F. N. (2009). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*(4), 7-22.

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 in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. *Thunderbird International Business Review*(61(3)), 481-489.

H., Ö., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. *Nobel Kitabevi*, 267-268.

H., & aktaran Örmeci, E. (2010). *Belirsizlik Kuramı ve Kriz". Krizle Yaşamak: Çok Boyutlu Bir Yaklaşım.* İstanbul: Yalın Yayıncılık.

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*.

Hammersley M., & Atkins, P. (1983). Ethnography: Principles in Practice.

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 insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*(8(1)), 95- 216.

Hong, Y., Xu, L., Cai, G., Mo, Z., Gao, W., Jiang, J., & Jia. (2020). he ımpact of COVID-19 on tourist satisfaction with B&B in Zhejiang China: An ımportance–performance analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(1).

Küçük, N. (2021). Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi. N Human Danışmanlık.ILO. (2020). *COVID-19 ve Çalışma Yaşamı: Etkiler ve Yanıtlar.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---iloankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf adresinden alındı

ILO. (2020). *International Labour Organization.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---rogeneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf adresinden alındı

Üstün, Ç., & Özçiftçi. (2020). Covid-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimi Dergisi*(25(1)), 143-153.

İŞKUR. (2020). *Kısa Çalışma Ödeneği.* https://www.iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odenegi/genel-bilgiler/ adresinden alındı

Javed, T., & Said, F. (2022). Business Response to Natural Disaster Mitigation (Covid-19): A Case From Pakistan. *SAGE Open*.

Johnson & Peppas, 2., aktaran Korkmazyürek, H., & Basım, H. (2009). İş Modeli ve Kriz Yönetimi. *Siyasal Basın Yayın Dağıtım*.

Köroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye'de Personel Yöntiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü. (469), 139-164.

Küçük, F., & Bayuk, M. (2007). Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. *Journal of Yasar University, 2*(7), 795-808.

Küçükkaya, G. (2006). İnsan kayankları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yükseklisans Tezi,*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küskü, F. (2001). Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme. *Amme İdaresi Dergisi, 34*(1), 15-32.

Kılıçdere, S. (2017). *Seyahat acentalarında kriz yönetimi kapsamında 2016 turizm sezonunun değerlendirilmesi* . https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Kalkandelen, A. H. (1972). *Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler.* Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Karacan, E., & Erdoğan, Ö. (2011). İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21(1)), 102-116.

Karlık, T. (2007). *Halkla ilişkilerde kriz yönetimi kurumsal örnekler.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management*, 4–10.

Kernisky, D. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins. *Journal of Business Ethics*(16(8)), 843-853.

Kirby, S. (2020). *5 ways COVID-19 has changed workforce management.* https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-ofchanging-face-of-workforce-management/ adresinden alındı

Koç, Z. Z. (2018). Eğitim kurumlarında kriz yönetimi: Basında yer alan haberlerin analizi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 1-11.

Kozak, M. A. (2001). Konaklama işletmelerinde kariyer planlaması. 20-21.

Luthans, F., Vogelgesang, G., & Lester, P. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*(5(1)), 25-44.

M., & aktaran Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Mahmud, M. S., Talukder, M., & Rahman, S. (2021). Does 'fear of covıd-19' trigger future career anxiety? an empirical investigation considering depression from covıd-19 as a mediator. *The International Journal of Social Psychiatry*(67(1)).

McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 14*(2), 59-70.

Meister, J. (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work-Forbes.

Mitroff, 1993; aktaran Tutar. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

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.

Narbay, M. Ş. (2006). Kriz İletişimi.

Noe, R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Noe, R. (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi.

Öncü, F. (1998). *Yönetimde Eğitim*, 76.

Özbakır, G. A. (1992). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek. *Marmara Üniversitesi*.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonel'in El Kitabı.* Ankara: Ümit Yayınları.

Özden, M. C. (2006). *Ücret Yönetimi.* http://www.mcozden.com/ikf_5_uy.htm adresinden alındı

Özer, P. S., Özmen, Ö., & Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi yönetiminin etkililiğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. (6(1)), 254-275.

Özhasar, Y., & Eğe, Z. (2019). Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi uygulamaları: İstanbul Fatih ilçesi örneği. *International Journal of Contemporary Tourism Research*(1), 50–65.

Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*(2(2)), 1-10.

Palmer, M. (1993). *Performans Değerlendirmeleri.*

Palmer, M., & Winters, T. (1993). Fundamentals Of Human Resources.

Parsons, V. (1996). Crises Management. *Career Development International*(1 (5)), 26-28.

Patan, G. N. (2009). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Patton, M. Q. (2001). Qualitative research and evaluation methods. *Sage Publications*.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları.* Ankara: Pegem Yayınları.

Perrow, C. (1984). *Normal Accidents.* içinde Newyork: Basic Books.

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.

Pira Göztaş, A., & Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme.* İstanbul: İletişim Yayınları.

Pugh, D. (1991). Organizational Behaviour. *Prentice Hall Interneational*.

PWC. (2020). The possible economic consequences of a noverl coronavirus (COVID-19) pandemic. *Australia Matters*.

Regester ve Larkin, 2005; aktaran Manzoni. (2015). *Crisis Management.* https://www.researchgate.net/publication/282858333 adresinden alındı

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.

Rosental, U., & Pijnenburg, B. (1991). *Crisis Management and Decision Making.* Hollanda.

Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Sabuncuoglu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. . *Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları*.

Sabuncuoğlu, Z. (1994). Kriz yönetimi ve halkla ilişkiler. *Bakış Dergisi*(47).

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Alfa Aktüel.

Saldamlı, A. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde bilişim teknolojisinin kullanımına yönelik bir araştırma: Tekirdağ örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(7(13)), 239-263.

Sapan, Y., Aytuğ Keser, A., & Özden, K. (2020). *COVID-19'un iş ilişkisine etkileri.* https://gun.av.tr/tr/goruslerimiz/rehberler adresinden alındı

Schler, R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Ltnking The People With The Strategie Needs of The Business. *Organisational Dinamics*.

Schuler, R., & MacMillan, I. (1984). Gaining competitive advantage through human resource management practices. (23(3)), 241-256.

Schular, S. (1987). Personal and Human Resource Management. *West Publishing Company*.

Semercioğlu, H. (2007). *Kriz Yönetimi.* www.academia.edu.tr adresinden alındı

Sevimli, A. (2006). *İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi.* http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=79 adresinden alındı

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.

Sipahi, İ. (2006). İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Eğitimin Önemi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 24-27.

Solmaz, B. (2006). Halkla İlişkilerde Reaktif ve Proaktif Stratejiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*(25), 143-154.

Sumer, H., & Pernsteiner, H. (2009). Kriz Yönetimi. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları*.

Süzek, S. (2005). İş Hukuku. 664.

Şahin. (2005). Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Şanlı, O. (2020). Keynesyen Model Bağlamında Covıd-19 Pandemisinin Küresel Ekonomiye Muhtemel Etkileri: Abd Ve Çin Ekonomileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(7(5)), 3-38.

Şendoğdu, A. (2009). Kurumsal yönetişim ilkeleri ışığında kriz yönetimi açısından krizi fırsata çevirme: türk bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*(12(1-2)), 15-26.

Şimşek, M., & Öge, H. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi.* Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamani Yönetim.* istanbul: İlgi Yayıncılık.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., & Duzman, B. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlama ve kariyer yönetimi: İİBF Öğrencileri üzerinde bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,*(3(2)), 231-241.

Taşyürek, M. (2007). Yeni İşçinin Güvenlik Eğitimi. *Çalışma Ortamı Dergisi*, 7-11.

Tepehan, H. A. (2010). Stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerin kriz yönetimindeki yeri ve önemi: Konu ile ilgili bir uygulama . *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Tikici, M. (2004). Personel Yönetimi.

TÜBA. (2020). *Türkiye Bilimler Akademisi.* http://www.tuba.gov.tr/tr/ adresinden alındı

Tok, B. (2020). Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi*.

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. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi.* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2016). Kriz ve Stres Yönetimi. *Seçkin Yayıncılık*.

Tuğsal, T. (2016). *Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi.* https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/31652/347051 adresinden alındı

Uçkan Hekimler, B. (2020). Korona günlerinde Türkiye'de çalışma ilişkileri. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*(4(1)), 1-13.

Uluslararası Bilim Derneği. (2020). COVID-19 pandemisinin yaşam kalitesine etkisi: 30 Mart-5 Nisan 2020 (İstanbul, Ankara, Konya illeri örneği).

UN Economic and Social Affairs. (2020). *COVID-19: disrupting lives, economies and societies, Monthly Briefing on the World Economic Situation and Prospects.* https://www.un.org/ development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/Monthly_Briefing_136.pdf adresinden alındı

Ural, E. G. (2003). Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* , 381- 391.

Uysal, G. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi*, 1-79.

Uzun, D. (2001). *Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama.* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. adresinden alındı

Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Vardar, E. (2006). *İş Değerleme ve Ücret Sistemleri.* http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=248 adresinden alındı

Vergiliel, T. M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi.* İstanbul: Alfa Basım Yayım.

WHO. (2020). *COVID-19 Strategic Preparedness and Response Plan Operational Planning Guidelines To Support Country Preparedness And Response.*

https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/covid-19-sprp-unct-guidelines.pdf adresinden alındı

WHO. (2020a). *Diseas outbreaks by year.* https://www.who.int/csr/don/archive/year/en adresinden alındı

WHO. (2020b). *Q&A on coronaviruses (COVID-19).* https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-andanswers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses adresinden alındı

WHO. (2020c). *Modes of transmission of virus causing Covid-19: Implications for IPC precaution recommendations.* https://www.who.int/newsroom/commentaries/detail/modes-of-transmission-of-virus-causing-covid-19- implications-for-ipc-precaution-recomm adresinden alındı

WHO. (2020g). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19) situation report* . World Healty Organization: https://www.who.int/docs/defaultsource/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_ adresinden alındı

Yüksel, Ö. (1997). İnsan Kaynakları Yönetimi, Zoomer Tipi Yönetici. *Capital Dergisi*, 88.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Cilt 6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

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*.

Yılmaz, Ö. D. (2004). *Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma.* https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/ adresinden alındı

Yiğit, A. (2005). İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı. 6.

Yapıcı, Dirlik, N., Kıyamalıoğlu, A., & Yurtseven, Ö. (2011). Uluslararası insan kaynakları yönetimi alanındaki güncel eğilimlerin stratejik yaklaşımlar ve bölgesel modeller açısından değerlendirilmesi: 1998-2008 kesitinde bir inceleme. *Business and Economic Research Journal*(2(4)), 97-113.