

# "İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2020 Cilt/Vol: 22/Num:3 Sayfa/Page: 1-22

**Editörler Kurulu / Executive Editorial Group**

Aşkın Keser (Uludağ University)  
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Editör / Editor in Chief**

Şenol Baştürk (Uludağ University)

**Yardımcı Editör / Managing Editor**

Ulviye Tüfekçi Yaman

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)  
Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)  
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Sevimli (Uludağ University)  
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (İstanbul Ayvansaray University)  
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)  
Dr. Öğr. Üyesi Memet Zencirkıran (Uludağ University)  
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)  
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)  
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)  
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)  
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)  
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)  
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)  
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)  
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)  
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)  
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoglu (McMaster University-Kanada)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)  
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)  
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)  
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)  
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)  
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)  
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)  
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)  
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)  
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)  
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

---

*İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşma katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, "Türkçe" ve "İngilizce" olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.*

*"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.*

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2020

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2020

# İÇİNDEKİLER

Yıl: 2020 / Cilt: 22 Sayı: 3

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Doç. Dr. Barış SEÇER & Mert Okan YAZICI “Koronavirüs Salgını Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi”	5
2	Arş. Gör. Damla CAN & Prof. Dr. Serap ÖZEN “İşyerinde Negatif Duyguların Yönetimi: İnfaz ve Koruma Memurlarının (Gardiyanların) Duygusal Emek Davranışları Üzerine Bir Araştırma”	27
3	Doç. Dr. Sevda GÜRSAKAL & Nilüfer ARSLAN “Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama”	61
4	Dr. Öğr. Üyesi Beril BAYKAL & Dr. Öğr. Üyesi İrep KIROĞLU BAYAT “Türkiye’de Genç İşsizliğin Görünümü ve Ulusal İstihdam Stratejisi Çerçevesinde Genç İşsizliğin Önlenmesine Yönelik Tedbirler”	87
5	Doç. Dr. Gülsün İŞSEVEROĞLU “Finance Focused Brand Value Measurement: Analysis of Insurance Companies with the Hirose Method”	107
6	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet GÖKÇE “İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma”	125

# KORONAVİRÜS SALGINI DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

*Doç. Dr. Barış Seçer<sup>1</sup>  
Mert Okan Yazıcı<sup>2</sup>*

## ÖZET

**K**oronavirüs ortaya çıktığı tarihten itibaren yaşamın her alanını etkilediği gibi işgücü piyasalarını ve insan kaynakları yönetimini de yakından etkilemiştir. Çalışmada koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine olan etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bunun için 21 insan kaynakları çalışanı ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın analizinde katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle 200 tematik kodlama yapılmış, 6 ana tema ve 38 alt tema belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre koronavirüs salgını insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini etkilemiş, insan kaynakları çalışanlarının olumsuzluklarla karşılaşmasına sebep olmuş, salgın döneminde insan kaynakları çalışanları bazı farkındalıklar kazanmış, çalışanlarda salgın döneminde insan kaynakları yönetimine karşı beklentiler oluşmuş ve insan kaynakları çalışanları salgın sonrası insan kaynakları yönetiminin nasıl olacağına ilişkin öngörüler geliştirmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Koronavirüs, İnsan Kaynakları Yönetimi, Koronavirüsün Etkileri

1 Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Öğretim Üyesi, baris.secer@deu.edu.tr

2 Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi, yazici.mertokan@gmail.com

## ABSTRACT

Coronavirus has also closely affected labor market and consequently, human resource management just as it has affected all the fields of the life from the date it has emerged. In this study, it was aimed to investigate the impacts of the outbreak of coronavirus on human resource management. For this, a qualitative research was carried out with 21 employees who work in the department of human resource. In the analysis of the research, 200 thematic coding was done with reference to the common opinions and experiences of the participants and 6 main themes and 38 sub-themes were determined in the end. According to the results of the research, the outbreak of coronavirus has affected activities of human resource departments, led the human resources employees to face many difficulties as well; however, human resource employees gained some awareness during the outbreak period, and the human resource employees developed predictions about how the human resources management would be after the outbreak period.

**Keywords:** Coronavirus, Human Resources Management, Impacts of Coronavirus

## GİRİŞ

**K**oronavirüs salgını daha önce hiçbir salgının olmadığı kadar yaşamı etkilemiştir. Geçmişte İspanyol gribi ve SARS gibi salgınlar yaşanmış, ancak bu virüslerin toplum yaşamı üzerindeki etkileri koronavirüs salgını ile karşılaştırılamayacak boyutlarda kalmıştır. Koronavirüs salgını çalışma yaşamını da birçok yönden etkilemiştir. Salgın sonrasında işletmeler ve işgücü piyasası açısından yeni bir normalin ortaya çıkacağı ve hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı ileri sürülmektedir. Ayrıca salgının birçok mesleği, işi ve görevi etkilediği belirtilmekte ve insan kaynakları yönetimi alanı da etkilenenler arasında sayılmaktadır.

Bazı araştırmalarda salgın sürecinden insan kaynakları yönetiminin olumlu yönde etkilendiği, bazıları ise olumsuz yönde etkilendiği ileri sürülmektedir. Çalışmada insan kaynakları çalışanlarının salgın sürecinin insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği ile ilgili düşünceleri incelenecektir. Bu nedenle Ege bölgesinde dayanıklı tüketim malları alanında üretim gerçekleştiren bir işletmede görev yapan insan kaynakları çalışanlarının görüşleri analiz edilmektedir.

### KORONAVİRÜS SALGINI

31 Aralık 2019 tarihinde Çin, Wuhan kentinde kaynağı bilinmeyen bir solunum yolu hastalığı tespit edildiğini ilk kez Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) bildirmiştir. Şimdiye dek “görülmemiş bir pnömoni” ile ilgili olarak DSÖ alarmına geçmiştir. Akciğer iltihaplanmasına yol açan hastalığa, bilinmeyen türdeki bir virüsün yol açtığı tahmin edilmiştir (Çepni ve diğerleri, 2020). 5 Ocak 2020 tarihinde ise, daha önce insanlarda tespit edilmemiş yeni bir koronavirüs tanımlanmıştır. Başlangıçta 2019-nCoV olarak ifade edilen bu hastalık, daha sonra COVID-19 olarak adlandırılmıştır. Çalışmada salgına yol açan etken olarak koronavirüs terimi kullanılacaktır.

Koronavirüs hasta kişilerin öksürme veya hapşırma ile ortaya saçtığı damlacıkların ortamdaki diğer bireylerin ağız, burun ve gözlerine temasıyla, damlacıkların yapıştığı yüzeylere dokunduktan sonra ellerin ağız, burun veya göze götürülmesiyle bulaşabilmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020a). Araştırmalar hastalığın bulaşıcılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir. Nitekim virüsün bildirilmesinden sonraki beş ayda dünya çapında bir salgına dönüşmüştür. 29 Mayıs 2020 tarihinde dünya çapında 5.991.355 vaka ve 365.261 ölüm gerçekleşmiştir (Worldometers, 2020). Aynı tarihe kadar ülkemizde 162.120 vaka ve 4489 ölüm gerçekleşmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020b).

Bu vakalar ve ölümler sebebiyle salgının önlenmesi için çeşitli önlemlerin alınması gerekmiştir. Alınan önlemlerin çoğu sosyal mesafenin korunması ile ilgilidir. Sokağa çıkmanın yasaklanması, örgün öğrenime ara verilmesi, kalabalık ve yakın temas gerektiren işyerlerinin kapatılması ve toplu faaliyetlerin ertelenmesi gibi önlemler uygulanmaktadır. Hastalığın henüz bir tedavi veya aşısının bulunmaması da önlemlerin devamını gerekli kılmaktadır. Bu önlemler nedeniyle toplum yaşamı, işletmeler ve işgücü piyasaları önemli şekilde etkilenmektedir. Bu nedenle salgının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinden önce, işgücü piyasaları üzerindeki etkisi de değerlendirilmelidir.

## SALGIN SÜRECİNDE İŞGÜCÜ PİYASALARI

Koronavirüs salgınının işgücü piyasaları üzerindeki en önemli etkilerinin işsizlik oranlarının artması, çalışma saati ve ücretin düşmesi olduğu ileri sürülmektedir. Sokağa çıkma yasakları, çeşitli sektörlerde işyerlerinin geçici süre kapalı kalması ve salgın paniğine bağlı tüketim düşüşleri işgücü piyasalarını ciddi olarak etkilemektedir. İşgücü piyasasında işsizlik ve esnek çalışma ile birlikte erken emeklilik, iş aramayı bırakma, ücretsiz izin gibi başka durumların da yaşandığı görülmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (UÇÖ) tahminleri, virüs nedeniyle işsizlik ve eksik istihdamda önemli bir artış olacağına işaret etmektedir. Koronavirüs salgınının küresel gayri safi milli hâsılanın (GSMH) büyümesi üzerindeki etkilerine ilişkin farklı senaryolara dayanarak; ÜÇÖ bazı tahminlerde bulunmuştur. Bu tahminlere göre küresel işsizlikte 2019 yılındaki 188 milyon seviyesi üzerine, 5,3 milyon ("düşük" senaryo) ile 24,7 milyon işsiz ("yüksek" senaryo) arasında artış olabileceği öngörülmektedir. "Orta işsizlik" senaryosu ise 13 milyonluk artış (yüksek gelirli ülkelerde 7,4 milyon) ön görmektedir. Bu tahminler oldukça belirsiz olmakla birlikte, tüm tahminler küresel işsizlikte büyük bir artış olacağına işaret etmektedir (ILO, 2020: 3).

Bazı araştırmalar salgın nedeniyle işsizlik oranlarının yükseldiğini göstermektedir. ABD'de yapılan bir araştırma, salgının işgücü piyasasına olan etkilerini ortaya koymaktadır. İlk olarak, 8 Nisan tarihine kadar yaklaşık 20 milyon yeni işsiz bildirilmiştir. İkinci olarak, işini kaybedenlerin çoğu aktif olarak iş aramaktadır. Üçüncü olarak işgücü %7 oranında azalmıştır. Erken emekli olma durumunun işgücüne katılımdaki azalmayı kısmen açıkladığı belirtilmektedir (Coibion ve diğerleri, 2020). Ayrıca işsizlerin iş aramayı bırakmasının da işgücü düşüşünde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Salgın sürecinde işverenler ilk olarak çalışma saatlerini ve ücretleri düşürme yoluna gitmektedir. Kanada'da yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, Nisan 2020 tarihinde işsizlik oranları önemli ölçüde artarken, işgücüne katılım oranı, çalışılan saat ve saatlik ücretlerin düştüğü belirlenmiştir. İşsizlik oranı %6'dan %14'e yükselirken, çalışma saatlerinin 34 saatten 32 saatin altına düştüğü ve işgücüne katılım oranının %65'den %60'ın altına düştüğü belirlenmiştir. Ayrıca araştırma bulgularına göre, erkek ve kadınlar salgından eşit olarak etkilenirken; gençler, bekârlar ve daha düşük eğitimli bireyler salgından daha olumsuz etkilenmektedir (Beland ve diğerleri, 2020).

İşverenler çalışanları işten çıkarma dışında ücretsiz izin ve kısa süreli çalışma gibi uygulamalara da başvurmaktadır. İngiltere'de yapılan bir araştırmada işverenlerin %32'sinin gelecek hafta içinde çalışanların %75-100'üne ücretsiz izin vermeyi planladıklarını belirtirken, %44'ü gelecek hafta çalışanların en az %50'sine ücretsiz izin vereceğini belirtmektedir. Çoğu işveren zaten Nisan ayı başından beri çalışan sayısında azaltmaya gittiğini açıklamıştır (Evans ve Dromey, 2020: 7).

Salgın nedeniyle iş aramanın yönü, kapsamı ve yoğunluğu da değişim göstermektedir. İsveç'te koronavirüs salgını sürecinde iş arama tepkileri online iş sitelerindeki ilanlar ve başvurular üzerinden incelenmiştir. Araştırma bulguları ilk olarak İsveç'te işgücü talebi şokunun ABD'deki kadar büyük olduğu



ile endüstri ve meslekleri heterojen olarak etkilediğini göstermektedir. İkinci olarak iş aramanın yönü ve kapsamı değişmektedir. İş arayanlar işgücü talebindeki azalışa, düşük yoğunlukta iş arayarak ve daha az etkilenen işlere başvurarak tepki vermektedir (Hensvik ve diğerleri, 2020).

UÇÖ, koronavirüs salgınına karşı ülkelerin üç ayaklı bir karşılık vermesini önermektedir. Bu üç ayak; işyerlerindeki çalışanları korumak, ekonomiyi ve istihdamı canlandırmak, iş ve geliri desteklemek şeklindedir. Önerilen tedbirlere; sosyal korumayı genişletme, istihdamın devamını destekleme (kısa süreli çalışma gibi) ile mikro, küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsayan finansal ve vergi indirimlerini getirmek dâhildir (ILO, 2020: 9). Bu tedbirlerden bazıları (kısa süreli çalışma gibi) insan kaynakları yönetimini ilgilendirmektedir. Örneğin çalışanları koruma ve istihdamın devamını destekleme gibi konular insan kaynakları yönetimini ile ilişkilidir.

## SALGININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Koronavirüs salgını insan kaynakları yönetimi açısından bir kriz durumu olarak değerlendirilebilir. Tutar (2007: 14) krizi, "krize neden olan faktörlerin oluşması durumunda örgütlerin, gerek örgütsel gerek yönetsel yapılarında işleyişin bozulmasına ve düzenin sarsılmasına yol açan, beklenmedik şekilde ve zamanda ortaya çıkan, buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunların giderilmesi için, mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, sorunlarla iç içe gelişen gerilim durumu" olarak tanımlanmıştır. Salgın örgütsel ve yönetsel yapının bozulmasına ve bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çeşitli araştırmalarda kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi konusu ele alınmıştır. Ancak bu araştırmaların çoğu ekonomik nedenlerden kaynaklanan krizler ile ilişkilidir.

Bu araştırmalarda genellikle insan kaynakları açısından istihdamın azaltılması ile tasarruf boyutlarına dikkat çekilmektedir. Örneğin Bakan ve diğerleri (2015), kriz dönemlerinde organizasyonlarda insan kaynaklarının, yöneticiler tarafından önemli bir maliyet unsuru olarak görüldüğünü belirlemiştir. Bu nedenle, organizasyonlar ekonomik daralma ile başa çıkmak için insan kaynakları maliyetlerini azaltmak gibi bazı politikalar izlemektedir. Bu politikaların en yaygın olanı, istihdam azaltma ve küçülme politikası olarak belirlenmiştir.

Tuğsal (2016) ise, kriz nedeniyle başvurulmuş çeşitli insan kaynakları uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Buna göre Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahipken; İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Ücret, Prim, Mesai Ücreti ve Yan Haklarda Kesinti Politikası'nın ile İşten Çıkarma ve Yeni Personel Almama Politikası'nın devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Araştırma kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanlara etkisini değerlendirmektedir. Bu çalışmada salgının insan kaynakları yönetimine etkisi bu alanda çalışanların bakış açısından incelenmektedir.

Koronavirüs salgını insan kaynakları yönetimi için hızla uyum sağlanmasını gerektiren meydan okumalara ve baskılara neden olmuştur. Salgın sürecinde ürün ve hizmetlere olan talebin düşmesi, işyerlerinde sosyal mesafeye uyma yükümlülükleri, kimi işletmelerin geçici süreli kapatılması sonucu evden çalışmaya geçiş şeklinde büyük ölçüde insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konular ortaya çıkmıştır. Ancak bu dönemde salgının doğrudan insan kaynakları yönetimini nasıl etkilediği ile ilgili araştırmalardan çok, salgının işletmeler üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Bu araştırmalar içerisinde insan kaynakları yönetimine yönelik etkiler kısmen incelenmektedir.

Ayrıca araştırmalarda genellikle evden çalışmanın etkilerine değinilmektedir. Örneğin Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi koronavirüs salgınına yönelik uzaktan çalışma sistemiyle ilgili

alınan/alınmayan aksiyonların Türk iş dünyası ve çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz eden bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırmaya göre evden çalışma uygulamasında "Kültür ve Alışkanlıklar" noktasında en çok zorlanan departmanların sürekli hareket halinde olmanın verdiği enerji ile beslenen İnsan Kaynakları ve Satış olduğu tespit edilmiştir (Deloitte, 2020). Ayrıca kariyer.net tarafından yapılan "Koronavirüs ve İş Hayatı" araştırmasında ise, işe alım sorumluluğu bulunan İnsan Kaynakları Yetkililerinin %37'si; şirketlerinde evden çalışma uygulamasına geçilmesinin günlük işlerini olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Kariyer.net, 2020). Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimine etkiler doğrudan ele alınmamaktadır.

Salgın döneminde insan kaynakları yönetiminin insan yaşamı ile geçimini dengeleme rolü vurgulanmaktadır. Çalışanların ve ailelerinin yaşamları ve aynı zamanda onların geçimlerinin yönetilmesi konusu insan kaynakları yönetimi için ön plana çıkmaktadır (Koirala ve Ancharya, 2020). İşletmelerin gelirleri düşerken, diğer yandan çalışanlarına yaşamlarını devam ettirmeleri için ücret ödemeye devam etmesi gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimini ilgilendiren evden çalışma, ücretsiz izin ve kısa çalışma gibi uygulamalar kullanılmaya başlanmıştır.

Salgın süreci işletmeler ve çalışanlar için belirsizlik yaratmaktadır. Belirsizlik ortamlarında çalışanların bilgi alma ihtiyacı artmaktadır. Ayrıca bu ortamlarda söylentiler, dedikodular artmaktadır. Bu durumda örgütlerin görünürlüğü yüksek fiziksel veya sanal yerlerde düzenli bilgi paylaşması, seyahat ve evden çalışma kararlarının nasıl alındığını açıklaması ve her gün çalışanlarla iletişime geçmesi önerilmektedir (Harvard Business Review, 2020). Ayrıca süreçten memnuniyetleri de anlaşılmaya çalışılmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi operasyonel ve bağlılığı artırıcı boyutlarda faaliyet göstermektedir. Salgın insan kaynakları yönetimin operasyonel yönünü daha fazla etkilemektedir. Bu dönemde işyerlerinde alınması gereken önlemler, seyahat izinlerinin alınması, evden çalışmanın düzenlenmesi gibi yeni görevlerin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Bu düzenlemeler insan kaynakları yönetimi için iş yükünün artmasına neden olabilmektedir. Nitekim yazında doğrudan insan kaynakları yönetiminin olmasa da, bazı işlerde iş yükünün artmasından bahsedilmektedir. Örneğin saha satış yönetimi teknolojileri şirketi EK-MOB'a göre evden çalışmak daha verimli hale gelmektedir. Buna göre evden çalışanlar daha önce ulaşmadığı kişileri de arayarak artık yüzde 40 daha fazla çalışmaktadır (Capital, 2020).

İşletmeler salgın nedeniyle çalışanları evden işlerini yapmaya yönlendirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları açısından dijitalleşme gündeme gelmektedir. Bazı insan kaynakları işlevleri dijitalleşmeye uygun bulunurken, bazılarında önemli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Örneğin eğitim uygulamalarının bazıları uzaktan gerçekleştirilebilirken, işe alım süreci dijital yapılabilmektedir.

Ayrıca dijitalleşme işverenlerin çalışanların sosyal mesafelerini izleyen, kayıt eden ve puanlayan Mess-Safe gibi bazı uygulamalar kullanmaya başlamasına neden olmaktadır. Bir başka uygulama ise Borusan Mannesmann tarafından geliştirilen "Sağlık Olsun" uygulamasıdır. Bu uygulama algoritmasıyla virüs bulaşmasını önlemede alarm işlevi görmektedir (Borusan Mannesmann, 2020). Salgın sürecinde bu tür uygulamaların geliştirileceği ve kullanılmaya başlanacağı anlaşılmaktadır.

Evden çalışma ve iş-aile yaşamı dengesi sorunları yazında yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetimleri evden çalışma uygulamasına başvurduklarında iş-aile dengesi ile ilgili önlemler almak durumunda kalmışlardır. Salgın döneminde okulların kapanması çocuklu çalışanlar açısından sorun yaratan bir durum olabilmektedir. Koronavirüs salgınının evde çocuk bakımı talebinde ve arzında şoklara neden olduğu belirtilmektedir. Sevilla ve Smith (2020), çocuğu olan İngiliz ailelerinde kadınların bu sorumluluğu daha fazla üstlendiklerini belirlemiştir. Erkeklerin çocuk bakımına ayırdıkları ek zamanın ise istihdam durumlarına bağlı olduğu saptanmıştır.

Salgın çalışanların kariyerlerini de etkilemektedir. Önemli kararların alınması ertelenmekte ve işini kaybetme korkusu yaşanmasına neden olmaktadır. Belçika'da yapılan bir araştırma da katılımcıların %21'i kriz nedeniyle işini kaybetmekten korkarken, %14'ü yakın gelecekte işini kaybetmekten korkmaktadır. Ayrıca %26'sı alacakları terfiyi kaçırabileceklerini düşünmektedir (Baert ve diğerleri, 2020). Salgın döneminde işletmeler işe alma, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinde erteleme yapabilmektedir.

Salgın sonrasında işletmeler ve çalışanlar için hiçbir şeyin aynı olmayacağı ileri sürülmektedir. Özellikle evden veya uzaktan çalışmanın artık bir seçenek haline geleceği belirtilmektedir. Hatta Twitter gibi bazı işletmeler sürekli evden çalışma seçeneği sunacaklarını ilan etmiştir. Bu nedenle dijital uygulamaların giderek insan kaynakları yönetimi alanında ve işgücü piyasalarında yaygınlık kazanacağı anlaşılmaktadır. Örneğin salgının işsizliğe neden olduğu, ancak işsizlik sürecinde iş danışmanları ile yüz yüze iletişime engel olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı online iş danışmanlığı süreçlerinin geliştirilmesinden söz edilmektedir. Böylece eskisinden farklı bir işgücü piyasası ve insan kaynakları yönetimi ile karşı karşıya olduğumuz anlaşılmaktadır.

## YÖNTEM

Çalışmada koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine etkilerini ortaya koymak için nitel araştırma yöntemi seçilmiştir. Araştırma soruları ile toplanan verilerin analizinde fenomenolojik desenden yararlanılmıştır. Fenomenolojik desen yönteminde bir konuya ilişkin bilgilerin elde edilmesi için katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerine odaklanılmakta ve ortak anlamlar açıklanmaktadır. Koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine etkisi, katılımcıların ortak görüş ve deneyimleri üzerinden açıklanmıştır.

Araştırma gerçekleştirildiği dönemde koronavirüs salgını devam ettiği ve insan kaynakları çalışanları evden çalıştırmaları için araştırma daveti ve araştırma hakkındaki bilgiler e-posta yoluyla iletilmiştir. Bilimsel araştırmaya katılım göstermek istediğini belirten katılımcılara soru formları e-posta yoluyla gönderilmiş, yine cevapların e-posta yoluyla gönderilmesi istenmiştir.

Araştırma soruları araştırmacılar tarafından genel araştırma amaçları temel alınarak oluşturulmuştur. Soru formu iki bölüme ayrılmıştır. Soru formunun İlk bölümünde demografik özelliklere ilişkin 7 soru, ikinci bölümünde ise 9 açık uçlu araştırma sorusu yer almıştır. Soru formu hazırlanırken koronavirüs salgınına odaklanılmış ve katılımcıların bu salgına ilişkin görüş ve deneyimlerini açıklamaya teşvik eder nitelik taşımasına özen gösterilmiştir. Bunun için konuya ilişkin etki alanları tespit edilmiştir. Soru formları aracılığıyla toplanan veriler araştırmacılar tarafından kodlanarak MAXQDA 2020 programı ile analiz edilmiştir.

## Araştırmanın Amacı

Koronavirüs salgını işletmelerde yer alan tüm bölümleri etkilemiştir. En çok etkilenen bölümün doğrudan, çalışanlara hizmet ve destek veren insan kaynakları yönetimi olduğu söylenebilir. Bu nedenle koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine olan etkisinin ve sonuçlarının araştırılması gereklidir. Araştırmanın amacı insan kaynakları yönetiminin koronavirüs salgınından nasıl etkilendiğinden hareketle; artan insan kaynakları faaliyetlerini, insan kaynakları yönetiminin karşılaştıkları sorunları, çalışanların insan kaynakları yönetiminden beklentilerini ve gelecekteki insan kaynakları yönetimine ilişkin düşünceleri açıklamaktır. Böylece koronavirüs salgını alanındaki çalışmalarını çeşitlendirerek ilgili alan yazına katkı sağlanacaktır.

## Örneklem

Araştırmada ölçüt örnekleme yöntemi seçilmiştir. Ölçüt örnekleme yönteminde konuyu deneyimleyen ve anlamlandıran kişilere ulaşılması gerekmektedir. Bu nedenle katılımcılar belirlenirken katılımcıların koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine etkisini deneyimleyen kişiler dikkate alınmıştır. Araştırma Ege bölgesinde dayanıklı tüketim malları alanında üretim gerçekleştiren bir işletmede görev yapan ve koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine etkilerini deneyimleyen 21 insan kaynakları çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma gerçekleştirildiği dönemde koronavirüs salgını devam ettiği için bilimsel araştırma daveti 25 insan kaynakları çalışanına e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bilimsel araştırma davetine olumlu dönüş yapan 21 insan kaynakları çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Katılımcıların kimliklerinin gizli tutulmasını tercih ettiklerinden dolayı katılımcılara "K" kodlu rumuzlar verilmiştir. Örneklemin demografik özellikleri Tablo 1'deki gibidir.

**Tablo 1: Örneklemin Demografik Özellikleri**

Kişi	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Bölüm	Unvan	Eğitim Durumu	Kıdem
K1	Kadın	31	Bekâr	Eğitim	Uzman	Y. Lisans	6 Yıl
K2	Kadın	28	Evli	Eğitim	Uzman	Lisans	4 Yıl
K3	Kadın	23	Bekâr	Eğitim	Uzman Yardımcısı	Lisans	1 Yıl
K4	Kadın	26	Bekâr	Eğitim	Uzman	Lisans	3 Yıl
K5	Kadın	35	Bekâr	Eğitim	Sorumlu	Lisans	12 Yıl
K6	Erkek	42	Evli	Endüstriyel İlişkiler	Kıdemli Uzman	Lisans	15 Yıl
K7	Kadın	26	Bekâr	Endüstriyel İlişkiler	Uzman	Y. Lisans	2 Yıl
K8	Erkek	30	Bekâr	Endüstriyel İlişkiler	Uzman	Y. Lisans	3 Yıl
K9	Erkek	26	Bekâr	İşe Alım	Uzman	Lisans	3 Yıl
K10	Kadın	27	Bekâr	İşe Alım	Uzman	Lisans	3 Yıl
K11	Kadın	28	Bekâr	İşe Alım	Uzman	Lisans	2 Yıl
K12	Kadın	28	Bekâr	İşveren Markası	Uzman	Y. Lisans	3 Yıl
K13	Kadın	27	Bekâr	Kariyer Gelişim	Uzman	Lisans	3 Yıl
K14	Kadın	28	Bekâr	Kariyer Gelişim	Uzman	Y. Lisans	4 Yıl
K15	Erkek	27	Bekâr	Özlük İşleri	Uzman	Y. Lisans	6 Yıl
K16	Kadın	31	Evli	Özlük İşleri	Kıdemli Uzman	Lisans	8 Yıl
K17	Erkek	34	Bekâr	Tahakkuk	Uzman	Y. Lisans	8 Yıl
K18	Erkek	29	Bekâr	İş Ortaklığı	Uzman	Y. Lisans	5 Yıl
K19	Kadın	31	Evli	İş Ortaklığı	Uzman	Y. Lisans	4 Yıl
K20	Kadın	29	Evli	İş Ortaklığı	Uzman	Y. Lisans	4 Yıl
K21	Kadın	28	Evli	Sistem ve Dijitalleştirme	Uzman	Y. Lisans	2 Yıl

Örneklemini oluşturan insan kaynakları çalışanlarının 15'i kadın, 6'sı erkektir. Örneklemin yaş ortalaması 29, kıdem ortalaması ise 5'tir. Katılımcılardan en genci 23, en yaşlısı 42 yaşındadır. En az kıdem 1 yıl, en çok kıdem ise 15 yıldır. Katılımcıların 16'sı bekâr, 5'i evlidir. Örneklemini oluşturan insan kaynaklarını çalışanlarının 10'u lisans, 11'i yüksek lisans mezunudur. Buradan hareketle örneklemin yüksek öğrenim seviyesine sahip olduğu söylenebilmektedir. Örneklemin içerisinde 1 sorumlu, 2 kıdemli uzman, 17 uzman ve 1 uzman yardımcısı yer almaktadır. Son olarak örneklemini oluşturan insan kaynakları çalışanlarının görev yaptıkları bölümlerin dağılımı 5 eğitim, 3 endüstriyel ilişkiler, 3 iş ortaklığı, 3 iş

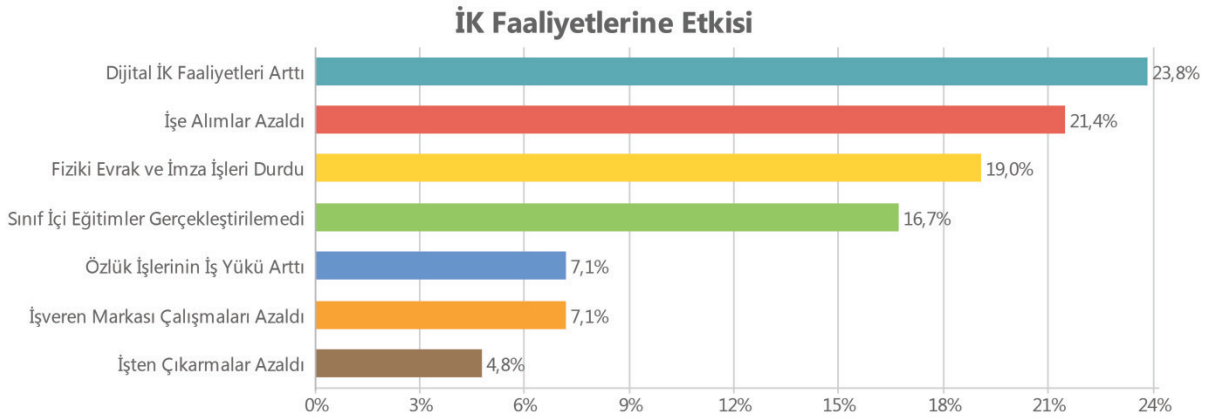


Araştırma analizi sonucunda sırasıyla salgının "İK Faaliyetlerine Etkisi", "Yeni veya Artan İK Faaliyetleri", "İK Yönetiminin Karşılaştığı Olumsuzluklar", "İK Yönetiminde Farkındalık", "Çalışanların İK Yönetiminden Beklentileri" ve "Salgın Sonrası İK Yönetimi" ana temaları belirlenmiştir.

### İK Faaliyetlerine Etkisi Ana Teması

Koronavirüs salgını insan kaynakları yönetiminde ilk olarak insan kaynaklarının faaliyetlerini etkilediği söylenebilir. Bu nedenle katılımcılara koronavirüs salgınının insan kaynakları faaliyetlerine olan etkisi sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle koronavirüs salgınının İK faaliyetlerine olan etkisi 7 alt tema altında toplanmıştır.

Şekil 2: İK Faaliyetlerine Etkisi Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları



Şekil 2'ye göre katılımcılar koronavirüs salgınının insan kaynakları yönetimine olan etkisini açıklarken en çok "dijital İK faaliyetleri arttı" (%23,8) alt temasına, en az "işten çıkarmalar azaldı" (%4,8) alt temasına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar sırasıyla "işe alımlar azaldı" (%21,4), "fiziki evrak ve imza işleri durdu" (%19,0), "sınıf içi eğitimler gerçekleştirilemedi" (%16,7), "özlük işlerinin iş yükü arttı" (%7,1) ve "işveren markası çalışmaları azaldı" (%7,1) şeklindedir.

K12 kişisi "Online olarak çalışmayı öğrenmemize neden oldu. Online olarak kariyer günü etkinliklerine katılım göstermeye başladık. Online olarak mülakatlar ayarlamaya hatta derslere konuk olmaya başladık. Çalışan bağlılığı için etkinlikleri sosyal medyadan düzenlemeye başladık. Şehir içi yolculuğumuz azaldı bunun birlikte sosyal medyanın olduğu her alana yönelebilmek için dikkatimiz ve işgücümüz arttı." şeklindeki görüşünde dijital ortamlara taşınan iş süreçlerine ve dijitalleşmenin yaygınlaştığına vurgu yapmıştır.

K10 kişisi "İşe Alım Uzmanı olarak zaten sürecimiz online platformlar üzerinden yürümekteydi (aday arama siteleri, online işe alım testleri, online mülakat vb.) bu sebeple temelde işimin bu süreçten fazla etkilenmediğini sadece işleyişin biraz yavaşladığını ve işe alımların azaldığını belirtebilirim. Salgın öncesinde İşe Alım Uzmanı olarak daha çok aracı fonksiyonu görüyordum. Uygun olduğunu düşündüğüm adayları yöneticiler ile görüşürüyordum. Fakat salgın sürecinin belirsiz olması hem yöneticiler açısından hem de adaylar açısından büyük bir soru işareti oluşturmakta." şeklindeki görüşünde işe alımların azaldığına ve adayların tedirginliğine değinmiştir.

K7 kişisi "İşlerimi evden yaptığım bu dönemde özellikle ıslak imzalı olarak temin etmem ya da acilen ıslak imzalı bordro, ya da çalışma belgesi vermem gereken durumlarda zorlandık çünkü bu işleri askıya aldık." şeklindeki görüşünde duran fiziki evrak ve imza süreçlerinde zorlandığına vurgu yapmıştır.

K3 kişisi "Eğitim özelinde bakacak olursak sınıf içi olan tüm eğitimlerin durdurulmasından dolayı iş süreçlerimizin %80'inde bir duruş söz konusu olduğunu söyleyebilirim." şeklindeki görüşünde gerçekleştirilemeyen sınıf içi eğitimlere ve iş süreçlerinde gerçekleşen azalmayı açıklamıştır.

K16 kişisi "Salgın nedeniyle devlet tarafından alınan kararlar, yasal gereklilikler ve uygulamalar (kısa süreli çalışma gibi) bağlı olduğum özlük işleri bölümünde işlerin daha yoğun ve tempolu olmasına neden oldu." şeklindeki görüşünde, biriminde gerçekleşen iş yoğunluğunun artışına vurgu yapmıştır.

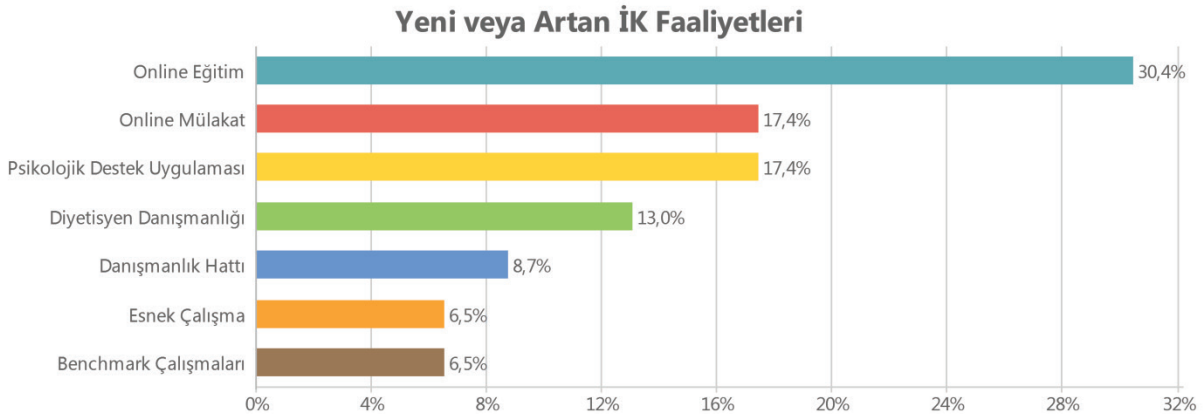
K12 kişisi "Yasaklar ve önlemler sebebiyle şehir dışındaki okullara gidip birebir kariyer günlerine ve derslere katılıp, mülakat ya da workshop düzenleyemedik. Bir arada yapabileceğimiz bazı çalışan bağlılığı etkinliklerimiz bu süre zarfında askıya alındı." şeklindeki görüşünde, işveren markası çalışmalarının azaldığına değinmiştir.

K8 kişisi "Çıkışların yasak olması sebebi ile çıkış konusunda fesihlerimiz azaldı." şeklindeki görüşünde, zorunlu olarak işten çıkarmaların azaldığına vurgu yapmıştır.

### **Yeni veya Artan İK Faaliyetleri Ana Teması**

İnsan kaynakları yönetiminin koronavirüs salgınının yarattığı etkilerini azaltmak ya da onlarla başa çıkabilmek için yeni İK faaliyetlerini devreye aldığı veya bazı İK faaliyetlerini arttırdığı ileri sürülebilir. Bu nedenle katılımcılara insan kaynakları yönetimlerinde yeni ortaya çıkan veya artan İK faaliyetleri sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle koronavirüs salgınının yeni ortaya çıkardığı ya da arttırdığı İK faaliyetleri 7 alt tema altında toplanmıştır.

**Şekil 3: Yeni veya Artan İK Faaliyetleri Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları**



Şekil 3'e göre katılımcılar koronavirüs salgını sürecinde yeni veya artan İK faaliyetlerini açıklarken en çok "online eğitim" (%30,4) alt temasına, en az "esnek çalışma" (%6,5) ve "benchmark çalışmaları" (%6,5) alt temalarına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar "online mülakat" (%17,4), "psikolojik destek uygulaması" (%17,4), "diyetisyen danışmanlığı" (%13,0) ve "danışmanlık hattı" (%8,7) şeklindedir.

K2 kişisi "Çalışanlarımızın motivasyonunu arttırmak için online gelişim programı hazırlayıp kişisel gelişimlerini arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirdik." şeklindeki görüşünde, çalışanlar için online eğitimleri devreye aldıklarına ve çalışanlarının gelişimlerine bu şekilde devam ettiklerine vurgu yapmıştır.

K19 kişisi "Eski görevim olan işe alım uzmanlığında ise mülakatlarımızı komple online sürece taşımak durumunda kaldık." şeklindeki görüşünde tamamen online mülakatlara yöneldiklerine değinmiştir.

K19 kişisi "Bu süreçte psikolojik destek, sağlıklı yaşam, beslenme önerileri, kaygı yönetimi, spor, çocuk psikolojisi, kişisel gelişim gibi konularında önerilerin olduğu online bir platform oluşturuldu." şeklindeki görüşünde çalışanlar için psikolojik destek uygulamasının hayata geçirildiğini açıklamıştır.

K5 kişisi *"Ayrıca çalışanlarımız sağlıklı beslenme ve diyetisyen hizmetlerine de erişebildiler."* şeklindeki görüşünde sağlıklı beslenme ve diyetisyen danışmanlığının çalışanların kullanımına açıldığına vurgu yapmıştır.

K1 kişisi *"Beslenme ve sağlık, kişisel gelişim, ebeveyn ve çocuk, iyi uyku, sağlıklı ilişkiler gibi konularda çeşitli güncel içeriklere ulaşılacak bir danışmanlık hattı çalışanlara açıldı."* şeklindeki görüşünde çalışanların hızlıca iletişim kurabileceği bir danışmanlık hattının kurulduğuna değinmiştir.

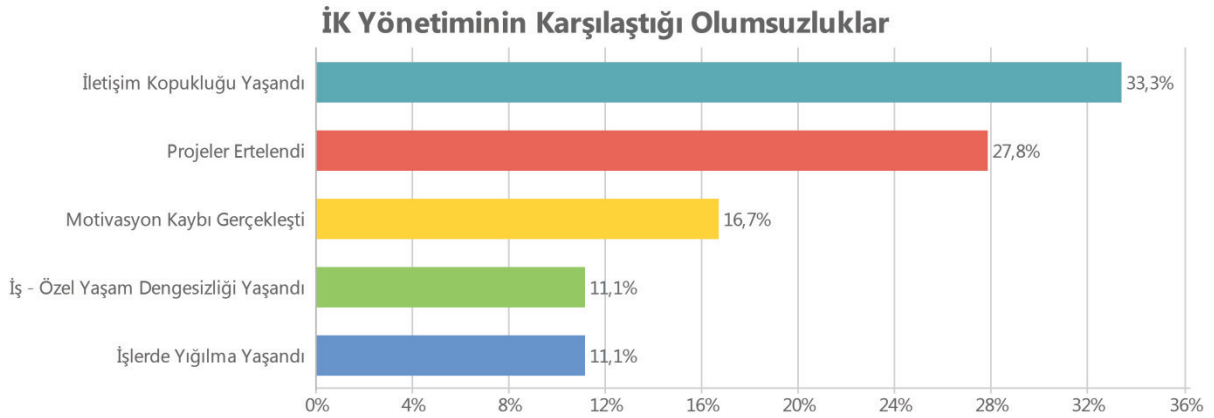
K9 kişisi *"Esnek çalışma yaygınlaştırıldı."* şeklindeki görüşünde, esnek çalışmanın yaygınlaştığını vurgulamıştır.

K10 kişisi *"Onun dışında günlük temponun azalması bana ve ekip arkadaşlarıma içeride işleyen sistemlere daha fazla odaklanma imkânı sağladı. Var olan süreçlerin iyileştirilmesi, eksik olan sistemlerin kurulması için ön çalışma ve benchmarking yapılması gibi görevleri üstlendiğimizi de belirtebilirim."* şeklindeki görüşünde, kıyaslama çalışmasının görevlerine eklendiğine ve süreç iyileştirme çalışmaları gerçekleştirdiğine vurgu yapmıştır.

### **İK Yönetiminin Karşılaştığı Olumsuzluklar Ana Teması**

İnsan kaynakları yönetiminin koronavirüs salgınından etkilendiği, dolayısıyla bu süreçte pek çok olumsuzlukla karşılaştığı da söylenebilir. Bu nedenle katılımcılara insan kaynakları yönetiminin karşılaştıkları olumsuzluklar sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle koronavirüs salgınında insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı olumsuzluklar 5 alt tema altında toplanmıştır.

### **Şekil 4: İK Yönetiminin Karşılaştığı Olumsuzluklar Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları**



Şekil 4'e göre katılımcılar koronavirüs salgını süresinde İK yönetiminin karşılaştığı olumsuzlukları açıklarken en çok *"iletişim kopukluğu yaşandı"* (%33,3) alt temasına, en az *"iş – özel yaşam dengesizliği yaşandı"* (%11,1) ve *"işlerde yığılma yaşandı"* (%11,1) alt temalarına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar *"projeler ertelendi"* (%27,8) ve *"motivasyon kaybı gerçekleşti"* (%16,7) şeklindedir.

K18 kişisi *"Fiilen şirkete gidilememesi nedeniyle insan kaynaklarının temeli oluşturan insanla iletişim sifira inmiştir."* şeklindeki görüşünde iletişim sorununa değinmiştir.

K5 kişisi *"Aydın Eğitimi, İç Eğitim Yetiştirme ya da MT programı gibi projelerimizi tamamen yaz sonuna erteledik."* şeklindeki görüşünde ertelenen projelere vurgu yapmıştır.

K17 kişisi *"Fabrikada üretim sürdüğü için işe gelmek zorunda olan çalışanların kendileri ve aileleri ile ilgili korkuları, sosyal mesafenin sağlanmasında yaşanan bazı güçlükler ve uzun süre evden çıkmadan"*



*çalışanların kişilerin motivasyon kayıpları karşılaşılan bir olumsuzluktu.*” şeklindeki görüşünde salgının gerekli kıldığı önlemlerin motivasyon düşüklüğü yarattığını açıklamıştır.

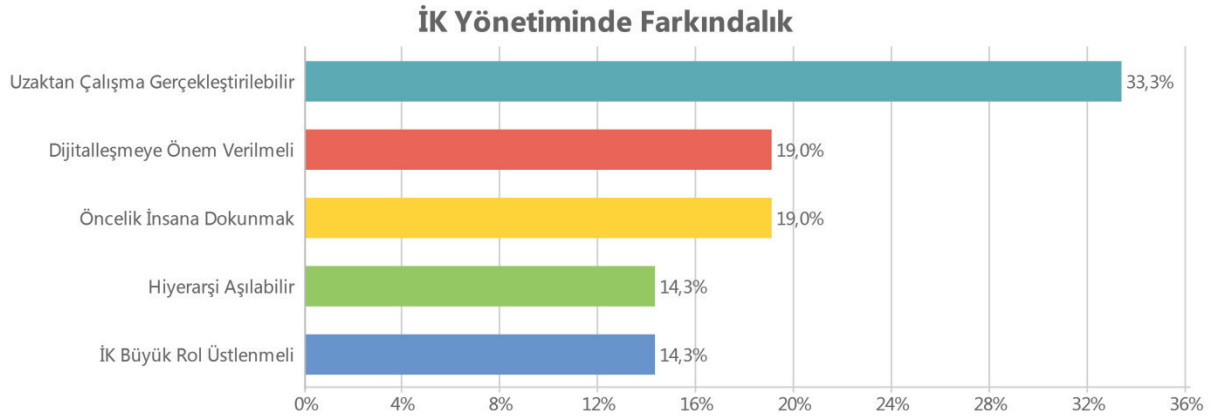
K10 kişisi *“Salgın döneminde evden çalışmanın iş yaşam dengesi konusunda olumsuz bir etki yarattığından bahsedebilirim. Salgın döneminde sanal çalışmanın mesai saatlerinin net olmamasından, kişilerin sürekli evde ve online olmasından kaynaklı sürekli erişilebilir olmaları gibi sebepler ile bu durumun tetiklendiğini belirtebilirim.”* şeklindeki görüşünde uzaktan çalışmanın mesai saatleri sınırlarını ortadan kaldırdığına ve iş – özel yaşam dengesinin bozulduğunu vurgulamıştır.

K3 kişisi *“Süreçlerimin çoğu durduğundan işlerimde bir yığılma gerçekleşti.”* şeklindeki görüşünde biriken işlerine değinmiştir.

### **İK Yönetiminde Farkındalık Ana Teması**

İnsan kaynakları yönetiminin koronavirüs salgınından etkilenmesi ve süreçte olumsuz durumlarla karşılaşılması neticesinde insan kaynakları çalışanlarında insan kaynakları yönetimine ilişkin birtakım farkındalıklar meydana geldiği ileri sürülebilir. Bu nedenle katılımcılara bu süreçte kazandıkları farkındalıklar sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle koronavirüs salgını sürecinde insan kaynaklarına ilişkin kazandıkları farkındalıklar 5 alt tema altında toplanmıştır.

**Şekil 5: İK Yönetiminde Farkındalık Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları**



Şekil 5'e göre katılımcılar koronavirüs salgını sürecinde kazandıkları farkındalıkları açıklarken en çok *“uzaktan çalışma gerçekleştirilebilir”* (%33,3) alt temasına, en az *“hiyerarşi aşılabilir”* (%14,3) ve *“İK büyük rol üstlenmeli”* (%14,3) alt temalarına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar *“dijitalleşmeye önem verilmeli”* (%19,0) ve *“öncelik insana dokunmak”* (%19,0) şeklindedir.

K6 kişisi *“Bazı çalışmaların şirkete gidilmeden home office olarak da yapılabileceğini ve bunun hiç de zor olmadığını fark etmiş olduk.”* şeklindeki görüşünde uzaktan çalışmanın hayata geçirilebilecek bir şey olduğuna değinmiştir.

K9 kişisi *“Dijitalleşmeye her zamankinden çok değer verilmesi gerektiğini görmüş olduk.”* şeklindeki görüşünde dijitalleşmeye önem verilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

K1 kişisi *“Teknoloji ne kadar ilerlemiş olursa olsun önceliğimiz her zaman ‘insana dokunmak’ olduğunun altının çizildiği bir dönemden geçiyoruz. Evet, sistemler değişiyor ve sanal ortamlar her zamankinden çok daha fazla önem kazanıyor. Ama çalışanların psikolojisini düşündüğümüzde şuan gerçek anlamda onlarla ‘temas’ edebilmek hiç bu kadar önemli olmamıştı.”* şeklindeki görüşünde önceliğin her zaman insana dokunmak olduğuna vurgu yapmıştır.

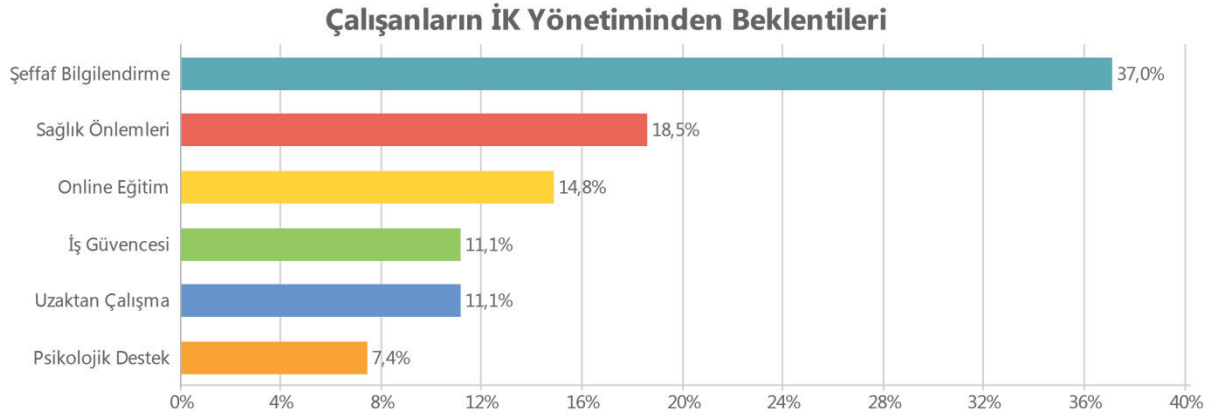
K18 kişisi "Ayrıca bana göre evden çalışma kurumsal sınırları zedeledi ve hiyerarşi ile işleyen şirketlerde bu hiyerarşi düzenine zarar verdi ve belki de en iyi yönü üst düzey yöneticileri de kolay erişilebilir kıldı." şeklindeki görüşünde hiyerarşinin aşılabilir olduğunu açıklamıştır.

K3 kişisi "İnsan kaynaklarına da bu dönemde şirket içi dengeleri sağlamak için büyük bir rol düşüyor." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının kriz dönemlerinde artan rolünün önemine değinmiştir.

### **Çalışanların İK Yönetiminden Beklentileri Ana Teması**

Koronavirüs salgını çalışanları doğrudan etkileyen bir yapıya sahip olduğundan çalışanların bu süreçteki beklentilerinin meydana geldiği ileri sürülebilir. Bu nedenle katılımcılara salgın döneminde çalışanların insan kaynakları yönetimlerinden ne beklediği sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle çalışanların insan kaynakları yönetiminden beklentileri 6 alt tema altında toplanmıştır.

### **Şekil 6: Çalışanların İK Yönetiminden Beklentileri Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları**



Şekil 6'ya göre katılımcılar çalışanların İK yönetiminden beklentilerini açıklarken en çok "şeffaf bilgilendirme" (%37,0) alt temasına, en az "psikolojik destek" (%7,4) alt temasına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar "sağlık önlemleri" (%18,5), "online eğitim" (%14,8), "iş güvencesi" (%11,1) ve "uzaktan çalışma" (%11,1) şeklindedir.

K14 kişisi "Bu sürecin doğası gereği belirsizlik, çalışanlarda net bilgi edinme ihtiyacı oluştu. Doğru bilgileri şeffaf bir şekilde edinmeyi beklediler." şeklindeki görüşünde çalışanlar karşılaştıkları belirsizlikler nedeniyle şeffaf bilgilendirme talebinde bulduklarına vurgu yapmıştır.

K8 kişisi "Salgın ile ilgili tüm önlemlerin alınmasını çalışanlarımız bizlerden beklediler." şeklindeki görüşünde çalışanların sağlık önlemlerinin alınmasını beklediklerine değinmiştir.

K5 kişisi "Çalışanlarımız özellikle evde çalışmaya devam ettiği ve birtakım yoğunlukları yavaşladığı için kendilerini geliştirmeye daha fazla zaman buldular ve eğitim bacağında online olarak desteklenmeyi beklediler." şeklindeki görüşünde çalışanların artan online eğitim beklentisini vurgulamıştır.

K9 kişisi "çalışanlar hem istihdamlarında hem de ücretlerinde herhangi bir kesintiye gidilmemesini, böylelikle iş güvencelerinin kaldığı gibi devam etmesini beklediler" şeklindeki görüşünde çalışanların iş güvencesi beklentisine değinmiştir.

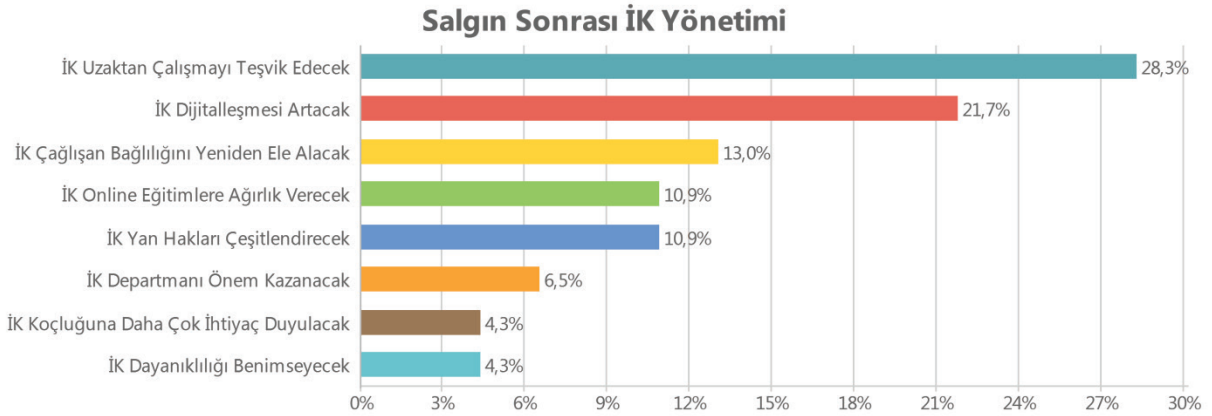
K3 kişisi "İş süreçlerini uzaktan yönetebilecek olan çalışanlar ise ilk olarak home office ağırlıklı çalışmayı bekledi." şeklindeki görüşünde çalışanların uzaktan çalışma talebine değinmiştir.

K10 kişisi "Fakat insan kaynaklarından bütün olarak bahsedecek olursak çalışanlar temelde her zaman beklediklerini bekledi, psikolojik olarak önemsenmeyi ve desteklenmeyi bekledi diyebilirim." şeklindeki görüşünde çalışanların psikolojik destek beklentisine vurgu yapmıştır.

### **Salgın Sonrası İK Yönetimi Ana Teması**

Salgın sürecinde etkilenen, yeni ortaya çıkan ve artan insan kaynakları faaliyetleri nedeniyle salgından sonra insan kaynakları yönetiminin değişeceği ileri sürülebilir. Ayrıca insan kaynakları çalışanları bu dönemde bir takım farkındalıklar da kazanmıştır. Bu nedenle katılımcılara salgın sonrası insan kaynakları yönetimine ilişkin öngörülerini sorulmuştur. Katılımcıların ortak görüş ve deneyimlerinden hareketle salgın sonrası insan kaynakları yönetimine ilişkin öngörülerini 8 alt tema altında toplamıştır.

**Şekil 7: Salgın Sonrası İK Yönetimi Alt Temaları ve Vurgulanma Oranları**



Şekil 7'e göre katılımcılar salgın sonrası insan kaynakları yönetimine ilişkin öngörülerini açıklarken en çok "İK uzaktan çalışmayı teşvik edecek" (%28,3) alt temasına, en az "İK koçluğuna daha çok ihtiyaç duyulacak" (%4,3) ve "İK dayanıklılığı benimseyecek" (%4,3) alt temalarına vurgu yapmıştır. Katılımcılar tarafından vurgulanan diğer alt temalar "İK dijitalleşmesi artacak" (%21,7), "İK çalışan bağlılığını yeniden ele alacak" (%13,0), "İK online eğitimlere ağırlık verecek" (%10,9), "İK yan hakları çeşitlendirecek" (%10,9) ve "İK departmanı önem kazanacak" (%6,5) şeklindedir.

K5 kişisi "Uzaktan çalışmaya çok mesafeli bakan şirketlerin bu süreçte mecburi deneyimlerinin sonuçlarını iş yaşamında pozitif şekilde göreceğimize inanıyorum. Yani birçok şirket yeni düzende belli kısıtlarla da olsa home office çalışma düzenine bir şans verecek ve insan kaynaklarından bu yönde destek isteyecektir." şeklindeki görüşünde uzaktan çalışmanın insan kaynakları desteği ile yaygınlaşacağına değinmiştir.

K10 kişisi "İş süreçleri anlamında eğitim, işe alım, işveren markası, organizasyonel gelişim gibi insan kaynakları birimlerinin bundan sonra işlerini yoğun bir şekilde dijital kanallar ile sürdürecektir." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının dijitalleşmenin giderek artacağına vurgu yapmıştır.

K13 kişisi "Çalışan deneyimi ve motivasyonu kavramlarının önem kazanması ile birlikte bu alanlara daha fazla önem verileceğiniz ve hatta insan kaynaklarının bunu tekrar ele alacağını düşünüyorum." şeklindeki görüşünde insan kaynakları yönetiminin çalışan bağlılığını tekrar ele alacağını açıklamıştır.

K2 kişisi "Salgın sonrasında eğitim anlamında zaman kazanmak adına bazı spesifik eğitimlerin online ortamlarda yapılması hedeflenecek." şeklindeki görüşünde online eğitimlerin artacağına vurgu yapmıştır.

K17 kişisi "Ancak öte yandan her şeyin kar maksimizasyonu olmadığına farkına varan devletler daha sosyal devlet hamlelerine ağırlık verip insan kaynaklarını da bunlar; ücret dışındaki yan hak ve faydalara yönlendirecek." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının yan hakları çeşitlendireceğine değinmiştir.

K4 kişisi "İdeal dünyada zaten olması gerekenin belki de bu salgın nedeniyle gerçekleşeceği ve insan kaynaklarının hak ettiği önemi göreceğini ve giderek önem kazanacağını düşünüyorum. İnsana odaklı bir yönetim şeklinin benimsenmesi için evrenin yaptığı bu çağrı umarım şirket yöneticileri tarafından doğru

şekilde değerlendirilebilir." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının ilerleyen dönemlerde önem kazanacağını vurgulamıştır.

K2 kişisi "Belirsizlik ortamında çalışanlara yönelik şeffaf iletişim konusunda liderlere yön verme noktasında insan kaynaklarının koçluk yönüne ihtiyaç duyulacak." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının koçluk yönünün ihtiyacı haline geleceğini açıklamıştır.

K7 kişisi "Değişen koşullar karşısında hızlı aksiyon almamız ve bu çerçevede yapılanmamız nedeniyle daha güçlü bir karar mekanizmasına sahip dayanıklı bir insan kaynakları yönetimine sahip olacağımızı düşünüyorum." şeklindeki görüşünde insan kaynaklarının dayanıklılığı önemseyeceğine vurgu yapmıştır.

## TARTIŞMA

Çalışmada 21 insan kaynakları çalışanının ortak görüş ve deneyimlerinin analizi sonucunda 6 ana tema ve 38 alt tema oluşturulmuştur. Araştırmaya katılım gösteren insan kaynakları çalışanları birbirinden farklı insan kaynakları fonksiyonlarında görev yapmaktadır. Bu durum araştırmanın bulguları bakımından önemlidir.

Araştırmada insan kaynakları faaliyetlerinin salgından etkilendiği ileri sürülmüştür. "İK Faaliyetlerine Etkisi" ana teması incelendiğinde; katılımcıların görüş ve deneyimlerinin bu yönde şekillendiği görülmektedir. Salgın sürecinde işe alım, işveren markası çalışmaları ve işten çıkış operasyonları azalırken; sınıf içi eğitimler ile fiziki evrak teslimi ve imza işleri tamamen durmuştur. Buradan hareketle insan kaynakları çalışanlarının bazı faaliyetlere ilişkin iş ve görevlerinde azalma ve durma gerçekleşmiştir. Bu sonucun Deloitte Türkiye tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarıyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Nitelim Deloitte tarafından gerçekleştirilen araştırma ile insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin salgından etkilendiği ortaya konmuştur.

Azalan ve duran insan kaynakları faaliyetlerine ek olarak, bazı insan kaynakları faaliyetleri artmış veya insan kaynakları faaliyetlerine yenileri eklenmiştir. "Yeni veya Artan İK Faaliyetleri" ana teması incelendiğinde; katılımcıların görüşlerinin bu yönde şekillendiği görülmektedir. Psikolojik destek uygulaması, diyetisyen danışmanlığı, danışmanlık hattı gibi faaliyetler yeni eklenirken; online eğitim, online mülakat, esnek çalışma ve kıyaslama çalışmaları faaliyetleri artmıştır. Buradan hareketle insan kaynakları çalışanlarının bazı faaliyetlere ilişkin iş ve görevlerinde artış gerçekleşmiştir. Bu araştırma sonucunun çalışmanın literatür kısmında yer alan "Salgın döneminde hayata geçirilen faaliyetler insan kaynakları yönetimi için iş yükünün artmasına neden olabilmektedir." görüşünü desteklediği ileri sürülebilir. Ayrıca bu araştırma sonucunun yine çalışmanın literatür kısmında belirtilen insan kaynakları faaliyetlerinin dijitalleştiği görüşünün de desteklediği ileri sürülebilir.

Salgın döneminde insan kaynakları çalışanları olumsuzluklarla da karşılaşmıştır. "İK Yönetiminin Karşılaştığı Olumsuzluklar" ana teması incelendiğinde; insan kaynakları çalışanlarının karşılaştıkları olumsuzlukları açıklamak mümkündür. Buna göre insan kaynakları çalışanları iletişim kopukluğu ve iş – özel yaşam dengesizliği yaşamış, insan kaynakları çalışanlarının projeleri ertelenmiş ve işlerinde yığılma yaşanmıştır. Son olarak insan kaynakları çalışanları, çalışanların motivasyonlarını kaybettiğine ilişkin gözlemleri, kariyer.net tarafından gerçekleştirilen araştırma bulgularıyla paralellik göstermektedir. Nitekim her iki araştırma sonucunda da insan kaynakları yönetimi çalışanlarının olumsuzluklarla karşılaştığı görülmektedir.

Araştırmada salgının insan kaynakları yönetimi için meydan okumalara ve baskılara neden olduğu ifade edilmiştir. Bu görüş neticesinde salgının insan kaynakları çalışanlarında bir takım farkındalıklar oluşturduğu ileri sürülebilir. "İK Yönetiminde Farkındalık" ana teması incelendiğinde; insan kaynakları

çalışanlarının birçok farkındalık kazandığı görülmektedir. Geleneksel işletmeler için hayal gibi görünen uzaktan çalışma bu dönemde gerçekleşmiş, ertelenen dijitalleşmenin önemi anlaşılmış, işletmeler kurulduğundan beri aşılamayan hiyerarşi aşılmış ve insan kaynakları bu dönemde büyük roller üstlenmiştir.

Salgın dönemi birçok yönüyle belirsizliği beraberinde getirmiştir. Böylece görevi çalışanlarına hizmet ve destek sunmak olan insan kaynakları yönetimine karşı birçok beklenti oluşmuştur. "*Çalışanların İK Yönetiminden Beklentileri*" ana teması incelendiğinde; çalışanların birbirinden farklı beklentilerinin olduğu görülmektedir. Çalışanlar salgın döneminde insan kaynakları yönetiminden şeffaf bilgilendirme, sağlık önlemleri, online eğitim, iş güvencesi, uzaktan çalışma ve psikolojik destek beklentisine girmişlerdir. Bu araştırma sonucunun çalışmanın literatür kısmında yer alan "Belirsizlik ortamında çalışanları bilgi alma ihtiyacı artmaktadır." görüşünü desteklediği ileri sürülebilir.

Son olarak, insan kaynakları çalışanları içinden geçtikleri bu zorlu dönemde bazı öngörüler geliştirmiştir. "*Salgın Sonrası İK Yönetimi*" ana teması incelendiğinde; insan kaynakları çalışanlarının geliştirdikleri öngörülerini açıklamak mümkündür. Bu öngörülere göre İK uzaktan çalışmayı teşvik edecek, dijitalleşmesi artacak, çalışan bağlılığını yeniden ele alacak, online eğitimlere ağırlık verecek, yan hakları çeşitlendirecek, önem kazanacak, koçluğuna daha çok ihtiyaç duyulacak ve dayanıklılığı benimseyecek şeklindedir.

## SONUÇ

Araştırma bulguları insan kaynakları yönetiminin koronavirüs salgınından etkilendiği boyutları ortaya koymaktadır. Bu dönemde insan kaynakları yönetiminde faaliyetlerden bazıları durmuş, bazıları azalmış, bazıları ise artmıştır. Hatta insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine yenileri eklenmiştir. İnsan kaynakları çalışanları bu dönemde birçok olumsuzlukla karşılaşmış, yeni farkındalıklar kazanmış ve salgın sonrası şekillenecek insan kaynakları yönetimine ilişkin birçok öngörüye sahip olmuşlardır. Ayrıca yine bu dönemde görevi çalışanlara hizmet ve destek sunmak olan insan kaynakları yönetiminden çalışanların birçok beklentisi oluşmuştur.

Koronavirüs salgını döneminde uzaktan çalışma ve dijitalleşme insan kaynakları yönetiminin önemli kavramları haline gelmiştir. Uzaktan çalışma ve dijitalleşme kavramları; insan kaynakları yönetiminin hem en önemli mücadele alanları, hem de en önemli dayanakları haline gelmiştir. Bu konularda karar ve uygulamalar hem çalışanlar, hem de diğer yönetim organizasyonları tarafından diğer tüm kriz zamanlarında olduğu gibi yine insan kaynakları yönetiminden beklenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin bu dönemde çalışanları için birçok önlem ve uygulamayı hayata geçirmesi gerekli hale gelmiştir. Bu uygulamalar sağlık, psikoloji, gelişim ve ücret konularında şekillenmiştir. Güven ortamının yaratılması, çalışma faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin devam etmesi ve sağlıklı ortamların oluşturulmasında insan kaynakları yönetimi çaba göstermektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi ve çalışanlarının salgın döneminde önemli dersler çıkardığı söylenebilir.

Araştırma çok sayıda insan kaynakları çalışanı olan büyük bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin salgın sürecinde insan kaynakları yönetimi boyutunda yaşadıklarının araştırılması, farklı yönlerin ve boyutların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Koronavirüs salgınının yaklaşık beş aydır sürmesi nedeniyle insan kaynakları yönetimine etkileri konusunda çok sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu anlamda araştırmanın literatüre katkıda bulunduğu ileri sürülebilir. Salgın nedeniyle insan kaynakları çalışanları ile yüz yüze görüşmelerin yapılamamış olması araştırmanın kısıtıdır. Yüz yüze yapılan görüşmelerde daha fazla bilgi edinmek mümkün olabilir.

## KAYNAKÇA

- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P. and Weytjens, J. (2020), How Do We Think the COVID-19 Crisis will Affect Our Careers (If Any Remain)? *IZA – Institute of Labor Economics*, (13164), 1-36.
- Bakan, İ., Sözbilir, F. ve Eyitmiş, M. (2015), Türkiye’de İlk 500 Firma Arasındaki Tekstil İşletmelerinin Kriz Dönemindeki İnsan Kaynakları Politikalarına İlişkin Bir Alan Araştırması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(26).
- Beland, L. P., Brodeur, A., Mikola, D. and Wright, T. (2020), The Short-Term Economic Consequences of COVID-19: Occupation Tasks and Mental Health in Canada. *IZA – Institute of Labor Economics*, (13254), 1-99.
- Borusan Mannesmann. (2020), *COVID-19 Dönemi Önlemleri*, [<https://www.borusanmannesmann.com/haberler/covid-19-donemi-onlemleri>], (30.05.2020).
- Capital. (2020), *Evde Kalanlar %40 Daha Fazla Çalışıyor*, [<https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/evde-kalanlar-yuzde-40-daha-fazla-calisiyor>], (29.05.2020).
- Coibion, O., Gorodnichenko, Y. and Weber, M. (2020), The Cost of the COVID-19 Crisis: Lockdowns, Macroeconomic Expectations and Consumer Spending, *IZA – Institute of Labor Economics*, (13224), 1-49.
- Çepni, S., Ünal, E. ve Baskan, S. (2020), *COVID-19’un 90 Günü*, [<https://www.herkesebilimteknoloji.com/makaleler/covid-19un-90-gunu>], (10.05.2020).
- Deloitte. (2020), *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak*.
- Evans, S. and Dromey, J. (2020), Coronavirus and the Labour Market: Impacts and Challenges. *Learning and Work Institute*, 1-21.
- Harvard Business Review. (2020), *Coronavirus and Business The Insights You Need from Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Hensvik, L., Le Barbanchon, T. and Rathelot, R. (2020), Job Search during the COVID-19 Crisis, *IZA – Institute of Labor Economics*, (13237), 1-36.
- International Labour Organization. (2020), *COVID-19 and the World of Work: Impact and Policy Responses*.
- Kariyer.net. (2020), *Koronavirüs ve İş Hayatı*.
- Koirala, J. and Ancharya, S. (2020), *Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19*.
- Sevilla, A. and Smith, S. (2020), Baby Steps: The Gender Division of Childcare during the COVID-19 Pandemic, *IZA – Institute of Labor Economics*, (13302), 1-29.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020a), *Yeni Koronavirüs (COVID-19) Kitapçığı*.
- T.C. Sağlık Bakanlığı. (2020b), *Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19)*, [<https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/>], (29.05.2020).
- Tutar, H. (2007), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tuğsal, T. (2016), Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 57-69.
- Worldometer. (2020), *COVID-19 Coronavirus Pandemic*, [<https://www.worldometers.info/coronavirus/>], (29.05.2020).