

## BÖLÜM 1

# COVID-19 PANDEMİSİ: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN OLASI ETKİLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Ercan ÖGE<sup>1</sup>  
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇETİN<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, ABMYO, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Türkiye, eoge@aydin.edu.tr

<sup>2</sup> İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye, mehmet.cetin@izu.edu.tr



## GİRİŞ

Örgütler; ekonomik, teknolojik, politik, sosyo-kültürel birçok çevre faktöründen önemli derecede etkilenen yapılardır. İşletmeler, bu çevre faktörlerine bağlı olarak birçok kriz (deprem, salgın, siber saldırı vb.) ile karşı karşıya kalabilmektedirler. En çok karşılaştıkları kriz ise ekonomik krizlerdir. Bu tür krizlerin yaşanma sıklığından dolayı bu gibi durumlara karşı strateji geliştirebilme yetenekleri oldukça yüksektir. Ancak Covid-19 pandemisi gibi bir salgın ile (daha önce yaşanan Sars, Ebola, Mers vb. krizler, işletmeleri ve ülkeleri bu denli etkilememiştir) son zamanlarda ilk kez karşı karşıya kalmışlardır.

Bu kriz, birçok işletmeyi hazırlıksız yakaladığı gibi işletmeleri ne tür önlemler alacakları konusunda da çaresiz bıraktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Pandemi, işletmeler kadar çalışanların da ekonomik ve psikolojik olarak yoğun olarak etkilendiği bir süreci beraberinde getirmiştir. İşletmeler, üretim ve hizmet süreçlerine yönelik faaliyetlerinin birçoğunu geçici olarak durdururken, çalışanlar da hem iş hem sosyal yaşamlarında birçok değişim ve belirsizlikle karşı karşıya gelmiştir. Çalışanların ve işletmelerin bu süreçten daha az etkilenmeleri adına işletmelerde “İnsan Kaynakları Yönetimi” birimlerine önemli görevler düşmektedir. Süreçten birinci derecede etkilenen insan faktörü aynı zamanda kurumların hedeflerine ulaşması yolunda en değerli bileşenlerden biridir (Gürbüz, 2018). Dolayısıyla insan kaynakları biriminin, hem işletmelerin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan unsurunun mevcut durumdan olabildiğince az etkilenmesi hem de pandemi sonrası etkili yönetim açısından,

değişimleri ve yeni yapılanmaları dikkatlice incelemesi ve gerekli çözümleri üretmesi önemlidir. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları disiplinine ait birçok uygulamanın yeniden gözden geçirilmesi ve yapılandırılması işletmelerin başarısı açısından yüksek önem arz etmektedir.

Covid-19 pandemisi yukarıda belirtildiği üzere işletme fonksiyonlarının birçoğunu etkileyeceği gibi her bir fonksiyonun alt fonksiyonlarında da değişim yaratması kaçınılmaz olacaktır. Bu çalışmada, Covid-19'un "İnsan Kaynakları Yönetimi" fonksiyonlarına olası etkileri irdelenmeye çalışılacaktır.

### **İş Analizi/ İş Tanımları**

İnsan kaynakları yönetiminin temel araçlarından olan iş analizi; bu süreçte işletmelerin yeniden yapılanması, iş akışlarını yeniden oluşturmaları, yeni iş tanımlarını ortaya çıkarmaları ve mevcut işlerin yeniden tanımlanması açısından önem arz etmektedir. Covid-19 ile birlikte iş yapma usulleri değişecek, yeni işler ortaya çıkacak, bazı işler ortadan kalkacak ve birçok işin yeniden tanımlanması zorunlu hale gelecektir.

İşletmelerde iş analizine genelde üç nedenle başvurulmaktadır (Timur, 2008):

- İşletme yeni kurulurken,
- Herhangi bir nedenle örgütsel yapıda bir değişiklik meydana geldiğinde,
- Beş yıl gibi önemli değişimler içerecek bir süre.

Kaynaklar, iş analizinin 5 yılda bir tekrarlanması gerekliliğini, işin niteliğinin ve yapıldığı çevredeki dinamiklerin değişiminin böyle bir analizin tekrarını bu kadar sürede gerektireceğini öngörerek dile getirmişlerdir. Bu değişim bazı sektörlerde daha yavaş bazılarında daha hızlı olabildiği gibi içinde bulunduğumuz pandemi süreci gibi olağanüstü durumlarda çok daha farklı bir mahiyette oluşabilir. Pandeminin getirdiği ve zorunlu kıldığı değişimler işlerin yapısını, iş yapış şekillerini, müşteri beklentisini ve iş akışını büyük ölçüde değiştirmiştir. Bu durum, işletmeleri yeni örgütsel yapılanmalara zorlayacak, ayrıca özellikle teknolojik çevre faktörünün getirdiği “uzaktan çalışma/evden çalışma (home office)” gibi çalışma modellerine bağlı olarak iş tanımlarının yeniden düzenlenmesini zorunlu kılacaktır.

“Yetkinlik” kavramı yine bu süreçte önemini koruyacaktır. İşletmeler, pandemi sonrası; yeni iş modelleri, yeni stratejiler ve dijital dönüşüme bağlı olarak yeni yetkinlik modelleri oluşturacaktır. Dolayısıyla ortaya koyacakları yeni yetkinlik modellerine bağlı olarak işletmelerin çalışanlarından beklediği yetkinliklerde de farklılıklar ortaya çıkacaktır.

Yeni iş tasarımlarının zorunlu hale gelmesinin bir nedeni de değişen koşullarda iş aile ilişkisinin daha kritik bir durum arz etmesidir. Carnevale & Hatak (2020) pandeminin insan kaynakları için gerektireceği dönüşümleri ele alırken, kişiler arası iletişimin azalmasına bağlı olarak kişi-örgüt uyumunda yaşanabilecek sorunları ve aile ve iş alanlarının ayrı tutulmasının, kreşlerin kapanması,

uzaktan çalışmanın zorunlu hale gelmesi gibi faktörlerle imkânsızlaşmasının doğurabileceği problemleri vurgulamıştır. Bu problemlere çözüm sunabilecek iş tasarımlarının ve tanımlarının hayata geçirilmesi çalışanların motivasyonunu ve kuruma dair tutumlarını derinden etkileyecektir. İş-aile dengesinin iş tasarımlarına yansıtılması son yıllarda zaten önemli bir eğilime dönüşmüş olmakla birlikte günümüz şartlarında bu konunun önemi anlamlı derecede artmıştır.

### **İnsan Kaynakları Planlaması**

Kurumların ihtiyaç duyacakları insan kaynağının niteliğini ve sayısını sistematik bir analiz yoluyla ortaya koyup, işin verimli ve etkili şekilde sürdürülebilmesi için süreci yönetmesine insan kaynakları planlaması denir (Uyargil ve diğerleri, 2018). İnsan kaynakları planlaması sadece işletmelerin yoğun faaliyetlerine ara verdikleri ya da işlerin yavaşladığı bir boşluk sürecinde yapılan bir faaliyet değildir. Aksine, insan kaynakları planlaması işletmenin strateji ve iş planlamasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Dessler, 2019). Doğal olarak, Covid-19 pandemisi ile birlikte işletmeler stratejilerini ve iş planlarını yeniden gözden geçireceklerdir. Yeni sektörlere girmek veya küçülmeye yönelik bazı kurumsal stratejilerin izlenmesi işletmeler açısından kaçınılmaz görünmektedir. Dolayısıyla küçülmeye bağlı olarak yeniden bir norm kadro yapılanması, yeni sektörler veya iş fırsatlarına bağlı olarak yeni çalışan ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Bu durum; İK birimi açısından değerlendirildiğinde, bazı kurumlar için küçülmeye bağlı olarak kimlerin işten çıkarılacağı,

geride kalanların yaşayacağı olası sendromlar gibi sorunları, bazı kurumlar içinse büyümeye bağlı olarak işletmenin yeni stratejilerini destekleyecek yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve elde tutmak gibi durumları beraberinde getirecektir.

Ayrıca, endüstri 4.0'ın da etkisi ile işletmeler, daha çok teknolojik yatırıma yönelip insan kaynağı ihtiyacını en asgari düzeye indirmeyi hedefleyecektir. Covid-19 ile birlikte, üretimin durmaması adına işletmelerin hali hazırda daha çok yöneldikleri, tamamen robotlarla üretimin gerçekleştirildiği (karanlık fabrikalar) sistemler ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla bu durum üretimde ihtiyaç duyulan insan sayısını azaltacak ve işletmelerin çalışan sayısında bir azalmaya gitmesi kaçınılmaz olacaktır.

İnsan kaynakları fonksiyonu çalışanların sağlık ve esenliğinden de önemli derecede sorumludur. Bu bakımdan iş yerinde fiziksel mesafeye uyulacak şekilde ve uygun ekipmanla çalışılması için gereken düzenlemeleri yapma konusunda da önemli role sahiptir. Birçok kurumun normal şartlarda sahip olduğu fiziksel çalışma koşulları (masaların dağılımı, ofis büyüklükleri vb.) fiziksel mesafenin mevcut insan kaynağı sayısı ile korunmasını imkânsız hale getirmektedir. Bu durum insan kaynaklarına, çalışanların bölümlendirilmesi, evden çalışma ve kısmi çalışma gibi yöntemlerle karma yapılarak olması gereken kadar çalışanın ofislerde bulundurulması gibi yeni planlama ve yönetim sorumlulukları yüklemektedir. Bu plan yapılırken, işin verimli ve etkili şekilde yapılabilmesinin de göz önünde bulundurulması gerekliliği sürecin

yönetimini oldukça zor hale getirmektedir. Müşteriler ile birebir iletişimde olan ve ofisten çalışan temsilcilerin belirli bir rotasyonla sanal takımlarla desteklendiği çalışma düzenlerinin kurulması pandeminin etkili yönetilmesi için önem arz etmektedir. Tüm bunlar insan kaynakları planlaması için dikkate alınması gereken yeni unsurlar ve dinamikler sunmaktadır.

## **İşe Alım**

Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve değişim, insan kaynaklarının en değerli alanlarından olan “işe alım” sürecinde de dijitalleşmeyi beraberinde getirmektedir. Yapay zekâ ve robotlar günlük yaşamımızın bir parçası haline gelirken işe alımlarda da çok önemli bir misyonu yerine getirmeye başlamıştır. Covid-19 salgınının bu süreci daha da hızlandıracağı öngörülebilir. Pandemiden sonraki süreçte, işe alım süreçlerinde dijital işe alım araçlarının kullanımının yaygınlaşması, özellikle veri madenciliği yolu ile işe alım süreçlerinde bilgi yönetiminin değerinin artması beklenmektedir (Vnoučková, 2020). Telefon mülakatları ve video konferans yöntemi ile yapılan mülakatlar hali hazırda son yıllarda birçok kurumun sıklıkla başvurduğu işe alım yöntemleri arasındadır. İşletmeler; maliyetleri düşürmek, yoğun işe alımları gerçekleştirmek, işe alımlarda ayrımcılığı önlemek ve zaman tasarrufu gibi birçok nedenden dolayı giderek dijital teknolojilere dayalı işe alımı daha çok tercih etmektedirler. İşe alımda çevrimiçi metotların geleneksel metotların yerini kısa zamanda alacağını dile getiren Bartram (2000:261) bu durumun güvenlik, gizlilik, erişim eşitliği, kimlik denetimi gibi birçok

meseleyi de beraberinde getirdiğini ve bu konuda uluslararası standartların oluşumunun önemli olduğunu vurgulamıştır. Mevcut düzenlemeler, kurallar ve kanunlar genel olarak geleneksel metotları kapsamaktadır. Çevrimiçi metotlar için üretilen düzenlemeler olmakla birlikte henüz Bartram (2000)'in değindiği potansiyel problemleri ortadan kaldıracak ve uluslararası kabul görmüş standartların ve düzenlemelerin oluşumu gerçekleşmemiştir. Kurumların bu meseleleri kendi insan kaynakları süreçleri için çözmeleri insan kaynakları ve bilgi işlem fonksiyonlarının üreteceği sinerjilere ihtiyaç duymaktadır. Bilgi yönetimi ve yazılım teknolojilerinin hızla gelişmesi bu konuda teknolojik alt yapıyı sunmakla birlikte süreç içerisinde ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar hem yazılım hem de özellikle hukuksal düzenlemeler konusunda hızlı hareket etmeyi gerektirmektedir.

Yaşanan salgınla birlikte fiziksel mesafenin korunmasının öneminin artması dijital işe alım çalışmalarını hızlandıracağı gibi bu konudaki teknolojik yatırımları da artıracaktır. Zira özellikle uluslararası faaliyet gösteren işletmeler için işe alımda dijitalleşme hem zaman hem maliyet hem de salgının etkili yönetimi açısından ciddi kazanımlar sağlayacaktır.

## **Eğitim**

Eğitim, çalışanın mevcut durumda sahip olduğu yetkinlik seviyesi ile kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için gereken yetkinlikler arasındaki farktan yola çıkarak, çalışanın daha yüksek yetkinlik, bilgi ve deneyimleri edinmesi için kurgulanan faaliyetleri içerir (Gürbüz, 2018). İşletmeler; rekabet gücü elde edebilmek ve

çalışanlarının daha iyi performans göstermeleri amacıyla ve günümüz şartlarının bir gereği olarak sürekli eğitime devam etmektedirler. Covid-19 pandemisi, her ne kadar örgün eğitimi aksatma yönünde bir etkide bulursa da işletmeler teknolojik imkanları kullanarak çalışanlarının eğitimi konusunda hız kesmemişler aksine teknolojinin bu sürece katkılarından etkin bir şekilde yararlanmışlardır. Yeni teknolojiler; çalışanlara verilen eğitimlerin maliyetinin azalmasını sağladığı gibi, eğitimin çalışanlarla daha hızlı ve etkili buluşmasını da kolaylaştırmıştır. Çevrimiçi öğrenme (e-öğrenme), simülasyon ve uzaktan öğrenme gibi yöntemler her geçen gün daha çok kullanılan ve birçok kurumun diğer yöntemlerle verdiği eğitimleri desteklemek için sıklıkla başvurduğu yöntemlerdir (Noe, 2009).

Caligiuri vd. (2020) çalışanların pandeminin getirdiği stres ve belirsizlik ile birlikte profesyonel gelişimlerine daha çok önem vereceklerini ve mevcut yetkinliklerini geliştirebilecek eğitim fırsatları için inisiyatif alacaklarını vurgulamıştır. Birçok çalışan için uzaktan (evden) çalışma, iş ve ev arasında yolda geçirdikleri zamanı geri kazandırması açısından kendi gelişimlerine daha çok zaman ayırabilmelerine olanak tanımaktadır. Bunun yanında artan belirsizlik, bireylerin kendi kaynaklarını geliştirerek olası bir işsizlik durumunda daha donanımlı olmaları için ek bir motivasyon yaratmaktadır.

Gelecekte de bu pandemiye benzer durumların ortaya çıkma olasılığı işletmeleri e-öğrenme yöntemini daha ağırlıklı olarak kullanmaya ve eğitimlerin kalitesi konusunda daha çok hassasiyet göstermeye yönelmektedir. Önümüzdeki yıllarda Y ve Z kuşağının iş

yaşamındaki sayısal oranının da artacağı dikkate alınır, teknolojiye dayalı eğitimlerin hız kazanacağı tartışma götürmez bir gerçektir. Günümüzde önemi gittikçe artmaya devam eden oyunlaştırma (gamification) ve sanal gerçeklik gibi yöntemlerin gelecekte eğitimde daha sık kullanılacağı aşikardır (Aşar, 2020). Dolayısıyla bu gelişmeler, işletmelerin teknolojik altyapılarına her anlamda daha çok yatırım yapmalarını gerektirecektir.

Covid-19 pandemisinin eğitim faaliyetlerini ilgilendiren bir diğer alanı ise işe alıştırma (oryantasyon) faaliyetleridir. İşe alıştırma, yeni işe başlayan çalışanın işlerine, işletmeye ve iş arkadaşlarına tanıtımı ve uyumu sürecidir ve aynı zamanda önemli bir eğitim faaliyetidir (Bingöl, 2019). İşletmeler çalışanların işe oryantasyonunda yararlanan çeşitli yöntemlerden olan; işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup tartışmaları, görsel teknikler, işletme içi geziler ve ilk amir, uzmanlar tarafından yapılan işe alıştırma çalışmaları (Bingöl, 2019) yoluyla bu süreci etkin hale getirmektedirler. Kurum içi eğitimlerde olduğu gibi işe alıştırma programlarının da Covid-19 pandemisi ve sonrasında dijital eğitimlerle desteklenmesi beklenmelidir. Dolayısıyla e-oryantasyon çalışmalarının Covid-19 pandemisi sonrası işletmelerin tercih edeceği önemli bir eğitim faaliyeti olacağı söylenebilir.

## **Kariyer Yönetimi**

Akkermans, Richardson & Kraimer (2020), COVID-19 pandemisinin çalışanların uzun ve kısa vadede önemli sonuçları olabilecek bir kariyer şoku yaşamalarına neden olduğunu ileri sürmektedirler.