



## GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



### Araştırma Makalesi • Research Article

## Covid-19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi

*Organizational Intervention Method Proposal for Determining the Required Actions in Human Resources Management Practices to Combat With Covid-19*

Ümit Deniz İLHAN<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Dr, Pınar Süt, İnsan Kaynakları Departmanı, İzmir / TÜRKİYE  
ORCID: 0000-0003-3565-0938.

#### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 19 Ağustos 2020

Kabul tarihi: 7 Ekim 2020

*Anahtar Kelimeler:*

Covid-19

İnsan kaynakları yönetimi

Örgütsel müdahale

Eylem araştırması

#### ÖZ

11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilen Covid-19, Türkiye'de de aynı tarihte ilk pozitif vakaların tespit edilmesiyle birlikte yaşamın birçok alanında benzeri görülmemiş yıkıcı etkiler yaratarak devam etmektedir. Koruyucu aşı geliştirilmediği ve henüz üzerinde hemfikir olunan bir tedavi yöntemi olmadığı günümüz koşullarında, Covid-19'a yönelik çözüm odaklı tıbbi yaklaşımlar büyük bir gayretle araştırılırken, bulaşı yavaşlatmak ve salgını engellemek için alınan önlemlerin temelini, sosyal izolasyon oluşturmaktadır. Bu durumda bir yandan iş akışının ve sürekliliğinin yönetildiği diğer yandan çalışanların sağlığının gözetilerek işgücünün planlandığı çalışma hayatı düşünüldüğünde, özellikle hiç ara vermeksizin faaliyete devam etmenin zorunlu olduğu sektörler açısından mevcut uygulamalarda dönüşüm ve uyum gerekliliğine ivedi ihtiyaç doğmuştur. Yönetim süreçlerinin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle insan kaynakları yönetimi, bu sürecin etkin yönetilebilmesinde ve insan kaynağının planlanmasında her zamankinden daha fazla önem kazanmıştır. Bu çerçevede çalışmanın amacı, bir sağlık krizi olmakla birlikte, çalışma hayatı için de bir kriz unsuru haline gelen Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi ortaya koymaktır. Teorik bir yaklaşımla çalışmada, öncelikle pandemiler ve etkileri açıklanmış, sonrasında dar kapsamda Covid-19 ele alınarak çalışma hayatı üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaşanan sorunlar özetlenip ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi detaylandırılmıştır. Çalışmada, önerilen örgütsel müdahale yöntemi olan Eylem Araştırmasının tüm paydaşları sürece aktif olarak dâhil ederek Covid-19'un yıkıcı etkileriyle başa çıkmak ve hatta bunları bir avantaja dönüştürmek için katılımlı ve eyleme geçirilebilir disiplinler arası bir uygulama fırsatı sunabileceği sonucuna varılmıştır.

#### ARTICLE INFO

*Article History:*

Received August 19, 2020

Accepted October 7, 2020

*Keywords:*

Covid-19

Human resources management

Organizational intervention

Action research

#### ABSTRACT

Covid-19, which was declared as a pandemic by the World Health Organization on March 11, 2020, and was first seen on the same day by detection of the first positive cases in Turkey, has been continuing unprecedented devastating impacts on the lives of people from different dimensions. Currently, while solution-oriented medical approaches towards Covid-19 are being researched with great effort, social isolation constitutes the basis of the measures taken to slow the transmission. In this case, considering the working life, in which on one hand the workflow and continuity are managed, and on the other hand, the workforce is planned by considering the employees health and well being, there is an urgent need for transformation and adaptation in current practices, especially in sectors where it is obligatory to continue operating without a break. Due to its central role in the coordination of management processes, human resources management has become more important than ever in the effective management of this process. In this framework, the study aims to put forward an organizational intervention method proposal for determining the required actions in human resources management practices to combat with Covid 19. In the study, in which a theoretical approach was adopted, first, pandemics and their effects were explained. Then, Covid-19 was discussed and its effects on working life were revealed. In the second part of the study, the problems experienced in human resources management practices in this process were summarized and the intervention method proposal for determining the required actions was detailed. The study concluded that the proposed organizational intervention method, Action Research, may provide an opportunity for participatory and actionable interdisciplinary implementation to actively involve all stakeholders in the process, to combat with the devastating effects of Covid-19 and even turn them into an advantage.

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.  
e-posta: [umit\\_ilhan@hotmail.com](mailto:umit_ilhan@hotmail.com)

**EXTENDED ABSTRACT**

History, which has witnessed many epidemics, has also followed the transformation of some of these epidemics into pandemics that threaten the world. Both the unfavorable health conditions caused by the wars and the increasing human mobility due to globalization increased the spread rate of these epidemics and caused the widening of their impact areas. Although the 1970s seemed like a glimmer of hope that the era of epidemics will end in terms of the development of vaccines and antibiotics, diseases have continued to exist by showing structural changes with the emergence of new microbial factors over time. This indicates that epidemics are likely to occur in the future, as they have been experienced in the past and today.

Until today, epidemics have changed the direction of the usual course and affected societies dramatically and deeply in many areas. Above all, they correspond to a large proportion of global deaths in terms of causing disease symptoms that result in death worldwide. Besides infecting millions of people and causing thousands of deaths, epidemics also cause widespread psychosocial diseases in a large population. This is similar in terms of both those infected by the epidemic and the contacts of those infected. In fact, those infected by the epidemic may experience psychological problems due to the traumatic course of the infection and the fear of death, while these people may also experience feelings of shame or guilt due to the risk of infecting others. They may also be stigmatized and excluded by society for the same reasons. Similarly, the contacts of the infected may experience psychological problems in terms of witnessing the traumatic course of the infection and in some cases the death of the patient. Also, just like the infected, they may be exposed to stigma and social exclusion considering the risks of infection. Thus, a cyclical culture of fear may emerge that causes disruption in social interactions and the fragmentation of communities in general. Besides, epidemics cause economic downturns by disrupting basic services in health, education, transportation, service, tourism, finance, and other sectors. Of course, all these will inevitably reflect on the international level. The fear of the risk of transmission of the disease causes a decrease in the interactions between countries and carry every problem encountered at the national level to a global problem at the international level.

On the other hand, Covid-19, which was declared as a pandemic by WHO on March 11, 2020, and is the most important issue of the world agenda today, spread rapidly around the world in just one or two months since the first positive case detected in Wuhan, China's Hubei province on December 31, 2019. It was first seen on the same day by detection of the first positive cases in Turkey and has been continuing unprecedented devastating impacts on the lives of people from different dimensions. Based on other epidemics in history, it is thought that these wide-ranging effects will continue in the coming years as well.

Today, while solution-oriented medical approaches towards Covid-19 are being investigated with great effort, it has become necessary to change human behaviors, lifestyles, and therefore almost all daily routines to combat the epidemic. Accordingly, various regulations are made in many areas, especially in health, economy, education, and working life. Considering this in terms of working life, where many existing practices are abandoned and directed towards new ones in the planning process of the workforce to ensure workflow and continuity on the one hand, and to protect the health of employees, on the other hand, there is an urgent need for transformation and adaptation in current practices, especially in sectors where it is obligatory to continue operating without a break. Due to its central role in the coordination of all management processes, human resources management has gained more importance and urgency than ever before in effectively managing this process and planning human resources.

In such processes, the importance of organizational interventions comes to the fore. In this framework, the study aims to put forward an organizational intervention method proposal for determining the required actions in human resources management practices to combat with Covid 19. As a matter of fact, job design and management tools developed with organizational interventions, while presenting result-oriented responses to transforming practices, also take care of the health of the employees as a whole and offer treatment and rehabilitation methods for those who have suffered from exposure to dangers. At this point, it is believed that how to manage human resources effectively to combat with Covid-19 and how to protect the health and well-being of them may only be possible with participatory research. Therefore, in this study, organizational intervention method was proposed and developed within the framework of Action Research (AR), in which all participants can be included in the process. In this regard, it was thought that it would be possible to decide on the optimum working conditions and human resources practices during the pandemic by including the employees who experienced the problem in the research process and developing collaborative and flexible data collection, analysis, and action plan. In this direction, two main themes of action plans were presented. The first was the action plan put forward to ensure the physical health of the employees. The second was the action plan developed to ensure the psychological and social health of the employees.

In the study, in which the theoretical approach was adopted, first, pandemics and their effects, in general, were explained. Then, in a narrower scope, Covid-19 and its effects on working life were discussed. In the second part of the study, the problems experienced in human resources management practices in the Covid-19 process were summarized and the organizational intervention method proposal for determining the required actions was detailed. The study concluded that the proposed organizational intervention method, Action Research, may provide an opportunity for participatory and actionable interdisciplinary implementation to actively involve all stakeholders in the process, to combat with the devastating effects of Covid-19 and even turn them into an advantage.

## Giriş

İnsanlık tarihi, birçok salgın hastalığın ortaya çıkmasına ve bunların yalnız bölgesel salgınlar olarak kalmayıp dünya genelini tehdit eden pandemilere dönüşmesine sahne olmuştur (Hays, 2005). Salgınların etki ve yayılım hızları ise savaşların doğurduğu olumsuz yaşam koşulları ve özellikle de küreselleşme ile çoğalan insan hareketliliği sonucu dramatik bir şekilde artış göstermiştir (Alcon, 2003). Öte yandan bu salgın hastalıklar nadiren yok olmuş, aksine ortaya çıkmalarındaki etken olan mikroorganizmaların yapısal değişiklikler göstermesiyle var olmaya devam etmiştir (Aslan, 2020). Bu durum, geçmişte ve günümüzde yaşandığı gibi gelecekte de salgın hastalıkların yaşanacak olmasının muhtemel olduğunun bir göstergesidir (WHO, 2018).

Salgın hastalıklar, toplumları birçok alanda etkileyerek köklü değişimlere sebep olmuştur (Hays, 2005). 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından pandemi olarak ilan edilen, Türkiye'de de aynı tarihte ilk pozitif vakaların tespitiyle başlamış olan (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020) Covid-19, ciddi bir hızla yayılarak yaşamın pek çok alanında benzeri görülmemiş etkiler yaratmaya devam etmektedir. Tarihteki diğer pandemilerden de yola çıkarak geniş çaptaki bu etkilerin, önümüzdeki yıllarda da devam edeceği düşünülmektedir (Shellhaas, 2020).

Bugün Covid-19'a yönelik çözüm odaklı tıbbi yaklaşımların araştırılması tüm hızıyla devam ederken, salgının sosyal ve beşeri bilimler perspektifinden de araştırılarak ilgili süreçlerin daha etkin yönetilmesine ve kaynakların daha etkin planlanmasına ilişkin katkı sağlamak hayli önem arz etmektedir. Bu bakımdan çalışma hayatı değerlendirildiğinde, örgütlerin bir yandan iş akışı ve sürekliliğini yönetirken diğer yandan çalışanların sağlığını gözeterek mevcut uygulamalarını terk edip yenilerine yöneldikleri görülmektedir (Eurofound, 2020). Özellikle ara vermeksizin faaliyete devam etmenin zorunlu olduğu sektörler açısından tüm yönetim süreçlerinin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle insan kaynakları yönetimi (Deloitte, 2020), bu sürecin etkin yönetilebilmesinde ve insan kaynağının üretken ve sağlıklı tutulmasında her zamankinden daha fazla önem ve aciliyet kazanmış, bu alanda ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine ivedi ihtiyaç doğmuştur (Öge ve Çetin, 2020).

Böylesi süreçlerde örgütsel müdahalelerin önemi ön plana çıkarak geliştirilen iş tasarımı ve yönetim araçları, dönüşümü beklenen uygulamalara sonuç odaklı cevaplar ortaya koyarken, çalışanların bütüncül olarak sağlığını da gözetmekte, tehlikelere maruz kalmaktan zarar görmüş olanlar için ise tedavi ve rehabilitasyon yöntemleri sunmaktadır (Cartwright & Cooper 1997; Cox vd., 2000). Öte yandan Covid-19 ile mücadelede insan kaynaklarının etkin şekilde nasıl yönetilebileceğinin ve çalışanların sağlık ve iyilik halinin nasıl korunacağına ancak tüm paydaşların sürece dâhil olabileceği katılımlı bir araştırmadan elde edilecek bulguların değerlendirilmesi ile mümkün olabileceği düşünülmüştür. Bu nedenle çalışmada, paydaş katılımı esas olan Eylem Araştırması-EA (Action Research-AR) çerçevesinde örgütsel müdahale yöntemi önerilmiş ve geliştirilmiştir. Böylece sorunu bizzat yaşayan çalışanları araştırma sürecine katarak işbirlikçi ve esnek veri toplama, analiz ve eylem planı geliştirilmesi ile pandemi süresince optimum çalışma koşul ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarına karar verilmesinin mümkün olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda, iki ana temada eylem planı sunulmuştur. İlki, çalışanların fiziki açıdan sağlıklı kalabilmesi için ortaya konan eylem planıdır. İkincisi ise çalışanların psikolojik ve sosyal sağlığını sağlamaya yönelik geliştirilen eylem planıdır.

Çalışmada önerilen EA'ya dayalı bu örgütsel müdahale yöntemi ile Covid-19 öncesindeki mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesinden başlayarak, içinde bulunulan ve gelecekteki olası krizlerin iyi yönetilebilmesi için ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesi, çalışanların fiziki açıdan iyilik halini en iyi şekilde sağlayacak olan

müdahale ile psikolojik ve sosyal iyilik halini geliştirecek müdahale uygulanması ve bu müdahalelerin etkilerinin ölçülmesine dair yöntemlerin ortaya konması hedeflenmiştir. Bu bağlamda bu çalışmanın temel amacı, bir sağlık krizi olmakla birlikte, çalışma hayatı için de bir kriz unsuru haline gelen Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi ortaya koymaktır.

Bu bağlamda, teorik bir yaklaşımla çalışmanın birinci bölümünde öncelikle genel olarak pandemiler ve etkileri, sonrasında daha dar kapsamda Covid-19 pandemisi ve çalışma hayatı üzerine etkileri tartışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yaşanan sorunlar ve önerilen örgütsel müdahale yöntemi açıklanmıştır. Sonuç bölümünde ise çalışma özetlenmiş ve özgün değeri ile uygulamaya katkısı açısından genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## **Pandemiler ve Etkileri**

### **Genel Değerlendirme**

Pandemi kelimesi, etimolojik olarak Eski Yunanca'da tüm anlamına gelen παν (pan) ile insanlar anlamına gelen δῆμος (demos) kelimelerinden türetilmiştir (Honigsbaum, 2009). Kelimenin Epidemiyoloji Sözlüğü (A Dictionary of Epidemiology)'nde uluslararası kabul görmüş tanımı ise “dünya çapında veya çok geniş bir alanda, uluslararası sınırları aşan ve genellikle çok sayıda insanı etkileyen salgın hastalık”tır (Porta, 2014). Ancak literatürde bu kelimenin kullanımı çoğu zaman çelişkili görünmektedir. Örneğin, bazıları bir pandeminin gerçekleşmesi için yüksek düzeyde bulaşıcılığı yeterli görürken, diğerleri enfeksiyon şiddetinin de dikkate alınması gerektiğini savunmuştur (Qiu vd., 2016). Pandemi kelimesinin anlamı ve pandemilerin ortaya çıktıklarında nasıl tanınacağı konusundaki bu karışıklığa WHO (2010)'nun hastalığa dönüşmüş bir enfeksiyonun pandemi olması için taşıması gereken koşulları sıralayarak açıklık getirdiği görülmektedir. Buna göre bir hastalığın pandemi olabilmesi, genel olarak i) daha önce maruz kalınmayan bir salgın hastalığın ortaya çıkması, ii) hastalık etmeninin insanlara bulaşıyor ve tehlikeli bir hastalığa yol açıyor olması ve iii) hastalık etmeninin kolay ve devamlı yayılabiliyor olması koşullarını taşımasına bağlıdır. Bu koşullardan, yeni bir hastalığın tüm dünyada geniş bir alanda yaygın olması, bulaşıcı olması, çok sayıda insanı etkileyerek ölümüne yol açacak tehlikede olması ve hızlı yayılıyor olmasının pandemi olarak nitelendirilmesindeki gereklilikler olduğu anlaşılmaktadır.

Savaşlar, salgın hastalıkların epidemiyolojisinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu dönemlerde kötü beslenme, hijyenik olmayan ortamlarda bulunma, sağlık hizmetlerine erişimde zorluk yaşama, yoksulluk çekme gibi nedenler, salgınların ortaya çıkmasında ve yayılmasında etkili olmuştur (Smallman-Raynor vd., 2002). Öte yandan küreselleşme ile artan insan hareketliliği ise salgınların arkasındaki asıl itici güç olmuş, etki alanlarını ve yayılma hızlarını dramatik bir şekilde arttırmıştır (Alcon, 2003). Nitekim WHO (2020a)'ya göre, son yirmi yılda yirmiden fazla bulaşıcı etkenin neden olduğu birçok salgın hastalık ortaya çıkmış ve yalnız bölgesel salgınlar olarak kalmayıp dünya genelini tehdit eden pandemilere dönüşmüştür. Salgınlara yol açan mikroorganizmaların insanlık tarihinden daha eski olduğu kabul edildiğinden, salgınların tarihinin esasen tarihe geçen en eski hastalıktan da erken döneme kadar uzandığı düşünülmektedir (Kılıç, 2004). Milattan önceye dayanan ve günümüze kadar insanlık tarihi boyunca kayıtlara geçmiş bu salgın hastalık ve pandemilerden birkaçı şöyle sıralanabilmektedir: Atina Vebası (430-426 MÖ), Antoninus Vebası (165-180), Justinien Vebası (541-750), Kara Veba (14. yüzyıl), Kolera (19. ve 20. yüzyıl), İspanyol Gribi (1918-1920), Asya Gribi (1957-1958), Hong Kong Gribi (1968-1969), SARS (2002-2003), MERS (2012-2020) ve Ebola Salgını (2013-2016) (Samal, 2014).

1970’li yıllarda koruyucu aşı ve antibiyotiklerin geliştirilmesi ile birlikte, birçok bilim insanı, salgın hastalık devrinin kapandığı yanılgısına düşmüş olsa da mikroorganizmaların genetik olarak değişim potansiyelleri, zaman içinde yeni mikrobiyal etkenlerin ortaya çıkmasını olası hale getirmiş ve hastalıklar yapısal değişiklikler göstererek var olmaya devam etmiştir (Aslan, 2020). Örneğin, en eski salgın hastalıklardan olan veba değerlendirildiğinde, ilk akla gelen bu hastalığın çok eskilerde kaldığı ve hatta artık yeryüzünden silinip gittiğidir. Ancak ne yazık ki çok yakın bir tarih olan 2017 yılında, Madagaskar’da, iki binin üstünde veba vakası tespit edilmiş ve hastalık tespit edilen kişilerden yaklaşık iki yüzü hayatını kaybetmiştir. Buradan salgın hastalıkların zamanla yok olup gitmediği, nadiren ortadan kalktığı ve her zaman yeni ve farklı türde hastalıkların ortaya çıkmasının da olası olduğu sonucuna varmak mümkündür (Raoult vd., 2013).

Günümüze değin salgın hastalıklar, insanlık tarihini birçok alanda derinden etkileyerek olağan gidişatın yönünü değiştirmiştir. Bunlar incelendiğinde, her şeyden önce, dünya genelinde ciddi seyreden hastalık semptomlarına ve yüksek ölüm oranlarına neden olma potansiyeline sahip oldukları ve gerçekte küresel ölümlerin büyük bir bölümüne karşılık gelebildikleri görülmektedir (McMillen, 2016). Örneğin, 14. yüzyılda, Kara Veba, neredeyse Avrupa’nın yarı nüfusunun ölümüne neden olmuştur. 20. yüzyılda ise kırk milyon civarında kişinin ölümüne neden olan İspanyol Gribi; yaklaşık iki milyon kişinin ölümüne neden olan Asya Gribi; bir milyona yakın kişinin ölümüne neden olan Hong Kong Gribi sıralanabilmektedir (Qiu vd., 2016). Bunlarla birlikte yakın tarihimizden 2002 yılında Çin’de ortaya çıkıp diğer Asya ülkelerine yayılmış olan SARS, yaklaşık dokuz yüz kişinin ölümü ile sonuçlanmıştır. Ebola salgını da Afrika’da on bir binin üstünde insan ölümüne neden olmuştur (WHO, 2016). Gerçekten ölmüsel etkileri bakımından salgınların ortaya çıktıkları an itibariyle akut olmakla birlikte uzun yıllar boyunca süregiden uzun vadeli yıkıcı etkileri olmuştur. Öyle ki bu salgın hastalıklar, bu etkileri bakımından süreç içinde toplumların yeniden şekillenmesine neden olmuştur (Hays, 2005).

Bu örnekler de dâhil olmak üzere diğer bir çok salgın hastalık incelendiğinde, milyonlarca insanı enfekte ederek binlerce ölüme neden olmakla birlikte büyük bir popülasyonda da yaygın psikososyal hastalıkların kaynağı oldukları görülmektedir (Qui vd., 2016). Örneğin bireysel düzeyde salgından enfekte olanların, enfeksiyonun travmatik seyri ve ölüm korkusu nedeniyle psikolojik sorun yaşama olasılıkları yüksektir. Bu kişiler ayrıca başkalarına enfeksiyon bulaştırma riski taşımaları nedeniyle utanç veya suçluluk duyguları yaşayabilmekte ve aynı nedenlerle toplum tarafından damgalanıp dışlanabilmektedir (Hall vd., 2008). Enfekte olanların temaslarına da enfeksiyonun travmatik seyrine ve bazı durumlarda hastanın ölümüne tanık olmaları bakımından anksiyete, depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu dâhil olmak üzere bir takım psikolojik sorun eşlik edebilmektedir (Greenberg vd., 2015). Bununla birlikte tıpkı enfekte olanlar gibi, temaslılar da enfeksiyon bulaştırma riskleri göz önünde bulundurularak damgalanma ve sosyal dışlanmaya maruz kalabilmektedirler (Paglia, 2013).

Diğer yandan salgınların olumsuz etkilerinin ulusal ve uluslararası düzeyde yansımaları da görülmektedir. Ulusal düzeyde bakıldığında, özellikle yaşanan damgalanma ve sosyal dışlanma ile birlikte, toplum etkileşimlerinde bozulmalar ve toplulukların parçalanmasına neden olan döngüsel bir korku kültürü ortaya çıkabilmektedir (Davies, 2013). Bununla birlikte topluluk üyelerinin önemli ölçüde kaybedilmesi nedeniyle ortak bir keder duygusu da hissedilebilmektedir (Hall vd., 2008). Dahası salgın hastalıklar bireylerin ve dolayısıyla toplumların yaşam kalitesini düşürerek yapısal değişikliklere de neden olmakta, sağlık, eğitim, ulaşım, hizmet, turizm, finans ve diğer sektörlerde temel hizmetleri aksatarak ekonomik gerilemelere neden olabilmektedir (Nabarro & Wannous, 2016). Örneğin, SARS’ın küresel ekonomiye maliyeti elli dört milyar dolar olarak gerçekleşirken, Ebola salgını da benzer şekilde

Afrika ekonomisinde elli üç milyar dolar kayıpla sonuçlanmıştır (Fernandez, 2020). Bu gibi ekonomik kayıplar ise zaman içinde ekonomik istikrarsızlığa neden olabilmektedir. Tüm bunların elbette uluslararası düzeyde de yansımaları olması kaçınılmazdır. Hastalığın bulaş riskine karşı oluşan korku, ülkeler arası etkileşimlerin azalmasına neden olmuş ve ulusal düzeyde karşılaşılan her sorunun uluslararası düzeyde küresel bir soruna dönüşmesi ile sonuçlanmıştır (Asgary vd., 2015).

### **Covid-19 Özelinde Değerlendirme**

Koronavirüsler, hayvanlarda veya insanlarda solunum yolu enfeksiyonlarına neden olabilecek geniş bir virüs ailesidir. İnsan tipi koronavirüsler dikkate alındığında, bu virüslerle enfekte olanlar bazı durumlarda virüsü başkalarına da bulaştırabilmektedirler. Virüsün soğuk algınlığından MERS ve SARS gibi daha şiddetli hastalıklara kadar değişen solunum yolu enfeksiyonlarına neden olduğu bilinmektedir. Covid-19 ise SARS Koronavirüs-2 (SARS-CoV-2) olarak bilinen ve yeni keşfedilen bir koronavirüsün neden olduğu bulaşıcı bir hastalıktır (WHO, 2020b). Çeşitli hayvanlar koronavirüs gibi virüslerin doğal konakçıları olarak kabul edilmekte ve bulaşta önemli bir rol oynamaktadırlar. Bir takım genetik analiz sonucu, yarasaların Covid-19'un en olası kaynağı olduğu ileri sürülmekle birlikte, bu yeni virüsün doğrudan yarasalardan mı yoksa bir ara konakçıdan mı bulaştığını doğrulamak için daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Lam vd., 2020).

Önceki bölümde sıralanmış olan pandemi koşullarını taşıdığından, WHO tarafından 11 Mart 2020'de bir pandemi olarak ilan edilen ve bugün dünya gündeminin en önemli konusu olan Covid-19, 31 Aralık 2019'da Çin'in Hubei eyaleti Wuhan şehrinde tanımlanan ilk pozitif vaka itibarıyla dünya çapında sadece bir-iki ay gibi kısa bir sürede, ciddi bir hızla yayılmıştır. Hastalığın, insandan insana, konuşma esnasında verilen nefes yoluyla veya hapşırık ve öksürük anında dışarı saçılan enfekte sıvı damlacıklar yoluyla bulaştığı bilinmektedir. Ek olarak, bu damlacıkların çoğunun yakındaki yüzeylere ve eşyalara düşmesi ve insanların bu yüzeylere veya eşyalara dokunduktan sonra elleri ile göz, burun veya ağızlarına temasları da mukoza yoluyla bir bulaş yolu olarak kabul edilmektedir (WHO, 2020c). Diğer yandan enfekte olmuş kişilerin ne kadar süre virüsü taşıyacaklarına dair kesin bir veri bulunmamakla birlikte, hiçbir belirti göstermeyen kişilerin de virüsü yayabildiği gözlenmiştir (WHO, 2020b). Bu çalışmanın yapıldığı zaman diliminde pandeminin devam ediyor olmasından dolayı halen dünya genelinden veri toplama süreci tamamlanmamış olsa da 16 Ağustos 2020 tarihine kadar elde edilen veriler üzerinden yapılan hesaplama göre kayıtlara geçen yirmi bir milyon iki yüz altmış bin yedi yüz altmış pozitif vaka tespit edilmiş olup yedi yüz altmış bir bin on sekiz kişi de hayatını kaybetmiştir (<https://covid19.who.int/>). Bu pandemi, Türkiye'de de 11 Mart 2020'de (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020) ilk pozitif vakamın tespitiyle başlamış olup şu ana kadar iki yüz kırk sekiz bin yüz on yedi pozitif vaka tespit edilmiş ve bunlardan beş bin dokuz yüz elli beş ölüm kaydedilmiştir (<https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/>).

Çok kısa sürede dünyaya geneline yayılan Covid-19, diğer salgınlar gibi bugün insanların yaşamları üzerinde benzeri görülmemiş etkiler yaratmaya devam etmektedir. Sağlıklı olmak adına insan davranışları, yaşam biçimleri ve dolayısıyla neredeyse tüm günlük rutinlerin değişmesi gerekliliği doğmuş ve buna bağlı olarak başta sağlık, ekonomi, eğitim ve çalışma hayatı üzere birçok alanda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır (Akbaş ve Dursun, 2020). Bu çalışmanın odağına yaklaşarak bu etkilere çalışma hayatı açısından bakıldığında pandemiye yönelik önlemlerin çalışma hayatı üzerinde doğrudan etkileri olduğunu söylemek mümkündür (ILO, 2020a). Koruyucu aşının henüz geliştirilmediği ve üzerinde hemfikir olunan bir tedavi yönteminin olmadığı günümüz ortamında, bulaşın hızını kesmek ve işyerlerinde salgını önlemek adına alınan tedbirlerin temeli, etkili ve kanıta dayalı bir önlem olan insanlar arasında sosyal izolasyon (ECDC, 2019) hususundaki öncelik olmuştur. Bu durum, örgütlerin bir yandan iş akışı ve sürekliliğini yönetirken diğer yandan da çalışanların sağlığını gözeterek işgücünü

planlamaları bakımından birçok mevcut uygulamayı terk edip yenilerine yönelmelerini beraberinde getirmiştir. Ayrıca bulaş riskini en aza indirmek adına zaman zaman uygulanan sokağa çıkma yasağı ve karantina gibi önlemler, çalışanların ve örgütlerin neredeyse tamamını alınacak aksiyonları planlayabilmek bakımından hazırlıksız yakalamıştır (ILO, 2020a). Böylece yaşanan kriz, çalışma koşullarını, ücretleri ve sosyal korumaya erişimi etkilemiş ve özellikle işgücü piyasasının olumsuz sonuçlarına karşı daha savunmasız olan belirli grupları çok daha savunmasız bırakmıştır (ILO, 2020b). Eurofound (2020)'un tüm Avrupa Birliği (AB) üye ülkelerini içeren akket sonuçlarına göre, pandemiden önce çalıştığını söyleyenlerin %8'i artık işsiz olduklarını belirtmiştir. İşsiz kalma, Yunanistan ve İspanya'da %18'lik oranla, Macaristan ve Romanya'da %14'lük oranla en yüksek seviyede tespit edilmiştir. İşsizlik ve eksik istihdamın ivmelendiği bu süreçte, işlerini ilk kaybedenler de genellikle mevcutta güvencesiz koşullarla istihdam edilenler olmuştur. Çalışmaya devam edenler -özellikle de fiziksel olarak işyerinde bulunmak durumunda olanlar- ise böylesi çok bilinmeyenli bir pandemi ortamında sağlık ve güvenlikleri bakımından yeterli korumadan yoksun oldukları için salgının etkilerine karşı fiziksel ve psikolojik açıdan savunmasız kalmıştır (ILO, 2020c). Nitekim Covid-19 pandemisi sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde benzersiz bir psikolojik baskı ve stres yaratmıştır (Lu vd., 2020). Enfekte hastaları tedavi ederken ön safta yer alan sağlık hizmeti sağlayıcılarının fiziksel ve psikolojik sağlığı hayli risk altında olduğundan (Xiao vd., 2020), pek çok sağlık çalışanı, kendileri ve ailelerinin sağlığı için yüksek düzeyde korku ve endişe taşımaktadırlar (Jackson vd., 2020). Benzer şekilde üretimin devam ettiği birçok sektördeki mavi yakalı çalışan da, ara vermeksizin salgın öncesinde olduğu gibi çalışmaya devam etmişlerdir. Bu durum, örgütlerde gerekli önlemler alınmış olsa da fiziksel temasın ve çok sayıda kişinin uzun sürelerle kapalı ortamda bulunmasını gerekli kılan çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, bulaş riskinin artması nedeniyle çalışanların hem kendi sağlıkları hem de aile üyelerinin sağlıkları için kaygılanmalarına neden olmaktadır (Delen ve Peksan, 2020). Otoritelerce (ör: T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020) bu gibi etkilerin önümüzdeki yıllar boyunca süreceği öngörülmekle birlikte pek çok alanda uzun vadede kalıcı olma olasılığı hayli yüksek dönüşümlere neden olacağı düşünülmektedir.

### **Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

#### **Genel Değerlendirme: Karşılaşılan Sorun Alanları**

Örgütlerin birçok mevcut uygulamayı terk edip yenilerine yöneldikleri Covid-19 pandemisi ortamında, bu dönüşümün yansıdığı yönetim uygulamaları alanlarından biri de -belki de tüm süreçlerin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle en önemlisi- insan kaynakları yönetimi olmuştur. İnsan kaynakları uygulayıcılarının ise kriz zamanlarında örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik uygulamaları desteklemede merkezi bir rol oynayabileceğinin altını çizilmektedir (Gunnigle vd., 2019). Özellikle faaliyete ara vermeksizin çalışmaya devam etmenin zorunlu olduğu sektörler açısından düşünüldüğünde, bu sürecin başarısında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının içinde bulunulan pandemi ortamına yönelik etkin yönetilmesi daha da önem ve aciliyet kazanmıştır. Bu çerçevede Covid-19 ile mücadelenin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına nasıl yansıdığını kısaca değerlendirmek doğru olacaktır.

Her şeyden önce Covid-19'a karşı alınan önlemlerin hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı çalışanlar göz önünde bulundurularak her iki çalışan grubuna yönelik farklılaştığını belirtmekte fayda vardır. İlk olarak beyaz yakalı çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, bu süreçte öncelikli adım, zorunlu olarak uzaktan çalışma, kademeli vardiya ve kısmi çalışma saatleri gibi uygulamalara yönelmek olmuştur (Caligiuri vd., 2020). Örgütler, bu aşamada çalışanlara işlerini uzaktan yürütebilmeleri için gerekli teknolojik yazılım ve donanım altyapısını sağlama ihtiyacı duymuştur. Ne yazık ki, süreçte hazırlıksız olan örgütler, bu ilk aşamada sorun yaşamıştır. Örneğin, Eurofound (2020a) tarafından yürütülmüş olan yukarıda

bahsi geçen araştırma sonucuna göre, katılımcıların ancak yarısından azı (%47) örgütlerinin evden çalışmak için kendilerine gerekli ekipmanı sağlayabildiklerini belirtmiştir. Anlaşılacağı üzere çoğu örgüt altyapısı, artan uzaktan erişim taleplerini karşılayamadığından sonraki aşamalara dahi geçememiştir. Ayrıca örgütlerin çok azı uygun siber güvenlik altyapısına sahip olduğundan siber güvenliklerini sağlayamayacakları endişesi ile uzaktan çalışmaya yönelememiştir. Nitekim çok sayıdaki avantajına rağmen, uzaktan çalışma araçlarının doğasında siber suçluların ve internet spam göndericilerinin yararlanarak saldırılar gerçekleştirebileceği güvenlik açıkları vardır (Okereafor ve Manny, 2020). Gerekli bilişim ve güvenlik altyapısını sağlayarak bir sonraki aşamaya geçebilen örgütler ise bu sefer çalışanların üretkenliğini ve iyilik halini sağlamak için uzaktan çalışmanın gerekli kıldığı uygulamalara duymuş oldukları ihtiyaç ile karşı karşıya kalmıştır (ILO, 2020d). Kısaca sıralamak gerekirse, örneğin uzaktan çalışmayı başarılı kılmada birçok örgüt, önceliği hem çalışanlara hem de yöneticilere uzaktan çalışma konusunda eğitim vermeye ayırmıştır (Meister, 2020). Dolayısıyla öncelikle hem çalışan hem de yöneticilerin lietatürde sıkça yer alsa da uygulamada çerçevesinin net olarak çizilmediği uzaktan çalışma olgusunun çerçevesini çizmeye ihtiyacı olmuştur (Caligiuri vd., 2020). Ayrıca Covid-19 ile birlikte değişen çalışma anlayışı birçok işin yeniden tanımlanmasını da zorunlu hale getirmiştir (Öge ve Çetin, 2020). Bununla birlikte bu süreçte uzaktan çalışma yürüten bir ekibinin yöneticisi için ekip performansını sürdürmek ve paydaşlar ile müşterilere olan taahhütlerini yerine getirmek, en önemli stres kaynaklarından biri olmuş ve performans yönetimi için yeni araç ve yöntemlere ihtiyaç duyulmuştur (ILO, 2020d). Kaushik ve Guleria (2020) da Covid-19 ile uzaktan çalışmanın kolay bir dönüşüm süreci olmadığını ve çalışanların zaman yönetimi ve işe odaklanma gibi sorunlar yaşayabileceğini vurgulayarak performans yönetiminin önemine dikkat çekmektedir. Ayrıca Covid-19 sırasındaki zorunlu uzaktan çalışma, sosyal izolasyon ve karantinaların uygulanmasına ek olarak okulların çevrimiçi eğitim vermesi ve kreşlerin geçici olarak hizmete ara vermesi ebeveynlerin sorumluluklarını arttırmış ve normal koşullar altında uzaktan çalışma ile karşılaştırıldığında çok daha talepkar olmuştur (ILO, 2020d). Bu yeni talepler, iş ve aile rollerini daha da bulanıklaştırmış, iş-özel yaşam dengesini korumayı her zamankinden daha zor hale getirmiştir (Carnevale ve Hatak, 2020). Eurofound (2020) tarafından yapılan yukarıda bahsi geçmiş olan araştırma sonucu, özellikle 12 yaşın altındaki çocukları olan kadınların iş ve özel yaşamlarını dengelemekte zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Öyle ki uzaktan çalışma, iş sürekliliğini sağlamada kilit bir faktör olmasına rağmen, ev içinde insan sayısında artışa yol açarak iş-özel yaşam çatışmalarını yönetmede zorluklara neden olmuştur. Bunlar gibi işe alım mülakatından performans yönetimine, eğitim planlamasından kariyer yönetimine kadar sıralanabilecek birçok durum, neredeyse tüm insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dönüşüme yönelik aksiyon alma ihtiyacını doğurmuştur. Diğer yandan sosyal izolasyon ile bir düzeye kadar çalışanların fiziksel sağlıkları korunmuş olarak düşünülmeyle birlikte bu süreçte öne çıkan bir diğer konu, çalışanların psikososyal sağlıkları açısından dayanıklılıklarının güçlendirilmesine duyulan artan ihtiyaç olmuştur. Zira pandemi sırasında karantinaya alınanlarla yapılan araştırmalarda, izole edilmenin veya karantinaya alınmanın bir sonucu olarak depresyon, stres, sinirlilik, uykusuzluk, öfke ve duygusal yorgunluk ile travma sonrası stres bozukluğu semptomları tespit edilmiştir (Brooks vd., 2020). Ayrıca uzaktan çalışmanın doğurabileceği olumsuz etkilere yönelik gerekliliklerin dikkate alınmamasının, bu gibi semptomların düzeyini daha da derinleştirdiği ileri sürülmektedir (Eurofound, 2020). Gerçekten bu süreçte, psikososyal sağlık gereklilikleri arka plana itilmiştir (ILO, 2020e). Oysa başta içinde bulunulan pandemi sürecinin kendisi, hayatın her alanını kapsayıcı nitelikte belirsizlikler ve riskler barındırması nedeniyle çalışanlarda normalden daha yüksek düzeyde kaygıya neden olmaktadır (WHO, 2020d). Örneğin, bu süreçte ekonomik kriz altında olan örgütlerde gerçekleşen veya gerçekleşebilecek olan işten çıkarmalara yönelik yaşanan iş güvencesizliği çalışanlarda yüksek düzeyde stres, endişe ve kaygıyı tetiklemiştir. Pandemi sürecinde



mücadelede ön safta ve yoğun çalışan sağlık sektörü çalışanları gibi belirli sektör çalışanları ise diğer sektörlerle göre stres ve kaygıyı çok daha şiddetli hissetmişlerdir (Eurofound, 2020). Dolayısıyla gerek uzaktan çalışmanın sağlanabildiği gerekse sağlanamadığı her iki koşulda çalışanların psikososyal sağlıkları açısından dayanıklılıklarının güçlendirilmesi gereği elzem olmuştur.

Mavi yakalı çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise sosyal izolasyon konusundaki öncelik dahi bu çalışan grubu açısından uzaktan çalışma gibi bir seçeneğe yönelebilmeyi mümkün kılmamıştır. Öyle ki hizmet sektöründeki işlerin büyük çoğunluğu niteliği itibarıyla uzaktan çalışmaya daha uygun olmasına karşın, sanayi sektöründeki mavi yakalı çalışanlar için durum aynı olamamıştır. Nitekim sanayi sektöründe istihdam edilen mavi yakalı çalışanların, salgının ilk dönemlerinde, çalışma biçimlerinde bir değişiklik olup olmadığını belirlemek ve karşılaştıkları Covid-19 kaynaklı riskler ile ilgili kaygı düzeylerinin tespit edilmesine yönelik Delen ve Peksan (2020) tarafından Türkiye’de gıda, petrol, kimya, lastik, plastik ve ilaç, ağaç ve kâğıt ile metal işkollarından 1062 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiş olan araştırma sonucuna göre katılımcıların 881’i bu dönemde çalışma biçimlerinde herhangi bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir. Daha ziyade üretim sürecinde yer alan mavi yakalı çalışanların faaliyete hiç ara vermeksizin üretimin sürekliliğini sağlayabilmeleri, ancak üretimin gerçekleştiği alanlarda fiziken çalışmaya devam etmeleriyle mümkün olmuştur. Hatta bu dönemde gıda ve içecek ürünleri, temizlik malzemeleri gibi bazı ürünlere olan artan talep, ilgili sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde fazla mesailerle çalışma oranının artmasına da neden olmuştur. Delen ve Peksan (2020)’ın geniş kapsamlı araştırma sonucunda da bu işkollarında çalışan katılımcıların çoğunluğu, bu dönemde fazla mesailer ile çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir. Fazla mesailerle çalışma oranlarındaki artışın diğer nedenlerinin ise var olan kronik hastalıkları sebebiyle, Covid-19 test sonuçları pozitif çıkması sebebiyle veya fiziken çalışmaya devam etmeyi zorunlu kılan iş özellikleri sebebiyle istifa ederek işten ayrılmalar sonucu işgücü sayısında yaşanan azalmalar kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Dahası, soyunma odaları, dinlenme odaları, yemekhane ve personel servisleri gibi ortak kullanıma açık alan ve araçların kullanımını ise temizlik, hijyen koşulları ve sosyal mesafenin korunması bakımından yeniden organize edilmiş olsa da mevcut fiziki koşullar ve olanaklar çerçevesinde bir çok örgüt açısından bu tedbirler yetersiz kalmıştır (Carnevale ve Hatak, 2020). Ayrıca tıpkı beyaz yakalı çalışanlar açısından olduğu gibi mavi yakalı çalışanlar açısından da bu süreçte öne çıkan bir diğer konu, çalışanların psikososyal sağlıkları açısından dayanıklılıklarının güçlendirilmesine duyulan artan ihtiyaç olmuştur. Bu süreçte başta fiziken uzun süreli yakın mesafede çalışmaya devam etmeyi zorunlu kılan iş özellikleri ve artan iş yükü olmak üzere, karşı karşıya kalınan birçok psikososyal risk faktörü, çalışanların yüksek düzeyde stres, endişe ve kaygı duymasını beraberinde getirmiştir. Wong vd. (2020) tarafından Hong Kong’da 1049 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre araştırmaya katılan mavi yakalı çalışanlardan %97’sinin işyerlerinde Covid-19 ile enfekte olma konusunda endişeli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca katılımcılardan yine %97’sinin ailelerine bulaş riski taşıdıklarından endişelendikleri sonucu elde edilmiştir. Ancak yaşamın idamesi için başlıca gelir kaynakları ücret olan mavi yakalı çalışanlar, ailelerine hastalık taşıma korkusuna rağmen, işlerini kaybetmeyi göze alamadıklarından çalışmaya devam etmiştir. Beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticileri ile işverenleri çoğunlukla uzaktan çalışırken, onların fiziken üretim alanlarda çalışmak zorunda bırakılmaları ise bu süreçte görmezden gelindikleri, unutuldukları ve risklere karşı yalnız bırakıldıkları anlayışı odağında bir takım psikososyal tehlikeyi de beraberinde getirmiştir (Delen ve Peksan, 2020). Bu noktada önemle belirtmekte fayda vardır ki, sanayi sektöründe üretimin bel kemiğini oluşturan mavi yakalı çalışanların halihazırda iş taleplerinin zorlu ve yoğun olduğu, düşük ücretli çalışmanın hâkim olduğu, ağır kaldırma, gürültü gibi pek çok risk ve olumsuz çalışma koşulları çerçevesinde çalışmadan elde ettikleri doyumun düşük olduğu, bu durumun da örgütsel bağlılıklarına ve işe bağlanmalarına olumsuz yönde etki ettiği

bilinen bir gerçektir (İlhan vd., 2019). Özellikle işgücünün önemli bir kesimini temsil etmesi bakımından ve kısa bir süre içinde çok daha büyük bir kesimi oluşturacak olması bakımından literatürde yaygın olarak 1980-2000 yılları arasında doğanlar olarak kabul gören Y Kuşağı açısından da yukarıda sıralanan nedenlere ek olarak, temelde işlerinde belirgin bir kariyer fırsatına sahip olmamaları (Hennequin, 2007), profesyonel gelişimlerinin kısıtlı olması (Hu vd., 2010), bilişsel yetkinlikleri doğrultusunda, teknolojinin hâkim olduğu ve bilişsel anlamda zorlayıcı iş beklentilerini monoton ve tek düze iş özelliklerinin hâkim olduğu üretim sektöründe bulamamaları (Dhevabachachai & Muangasama, 2013) gibi birçok neden, bu sektördeki örgütler için mavi yakalı çalışanların performansı ve elde tutulması gibi zorlukları tetiklemektedir.

## **İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi**

### **Genel olarak örgütsel müdahale**

Bugün Covid-19'a yönelik çözüm odaklı tıbbi yaklaşımlar tüm hızıyla devam ederken, pandeminin geniş çaptaki etki alanı göz önünde bulundurulduğunda, mevcut ve gelecekteki etkilerinin sosyal ve beşeri bilimler perspektifinden araştırılarak süreçlerin daha etkin yönetilmesi ve kaynakların daha etkin planlanması noktasında katkı sağlamanın önemi büyüktür. Bu bağlamda örgütsel müdahalelerin etkinliği dikkat çekicidir. Öyle ki sağlıklı bir örgütün, örgütsel verimlilik ve performansı gözetmekle birlikte çalışan sağlığını koruyan ve refahını sağlayan uygulamalara da sahip olması beklenmektedir (Cox vd., 2000). Örgütsel müdahaleler ise çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlayan planlı, davranışsal ve teori temelli eylemler olarak tanımlanabilmektedir (Nielsen vd., 2010). Müdahaleler, iş tasarımı ve tehlikelerin azaltılması yoluyla sağlık şikayetlerinin önlenmesine yardımcı olabilmekte, risklerin azaltılması için tehlikeleri yönetmek üzere araçlar geliştirebilmekte veya tehlikelere maruz kalmaktan halihazırda zarar görmüş olanlar için tedavi ve rehabilitasyon sağlayabilmektedir (Cartwright & Cooper, 1997; Cox vd., 2000). Bu bakımdan son yıllarda, çalışan sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlamaya yönelik örgütsel müdahalelerin gerçekleştirilmesine artan bir ilgi duyulmakta ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) gibi kuruluşlarca örgütsel müdahaleler yaygın olarak tavsiye edilmektedir (Nielsen & Abildgaard, 2013). Bu noktada sağlıklı olmanın WHO (1948) tarafından fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan tam bir iyilik hali olarak tanımlanageldiğini ve bu şekilde yaygın olarak kabul edildiğini belirtmekte fayda vardır. Böylece bireyin sağlığını ve refahını iyileştirmeyi amaçlayan örgütsel müdahalelerin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan bütüncül bir iyilik haline yönelik gerçekleştirilebileceği çıkarımı yapılabilmektedir (Cockerman, 2004).

### **Önerilen örgütsel müdahalenin amaç ve hedefleri**

Bu çalışmada önerilen örgütsel müdahalenin temel amacı, bir sağlık krizi olmakla birlikte, çok yönlü etkileri bakımından çalışma hayatı için bir dönüşüm unsuru haline gelen Covid-19 beraberinde mevcut insan kaynakları uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonları belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda sıralanabilecek hedefler şunlardır: i) Covid-19 öncesindeki mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelenmesi, ii) Covid-19'un mevcut insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerinin incelenmesi, iii) Covid-19'un etkileri doğrultusunda yönelinen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında karşılaşılan sorunların incelenmesi, iv) Covid-19'un etkileri doğrultusunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesi, v) Çalışanların fiziki açıdan sağlık ve iyilik halini en iyi şekilde sağlayacak olan örgütsel müdahale uygulaması yapılması ve müdahalenin etkisinin ölçülmesi ve vi) Çalışanların psikolojik ve sosyal açıdan sağlık ve iyilik

halini geliştirecek psikolojik müdahale uygulaması yapılması ve müdahalenin etkisinin ölçülmesi.

### **Önerilen örgütsel müdahalenin yöntemi**

Bu kapsamda gerçekleştirilecek bir örgütsel müdahalenin ancak tüm uygulayıcıların sürece dâhil olabileceği Eylem Araştırması (EA) ile mümkün olabileceği düşünülmüştür. EA, problem teşhisi, müdahale ve gözlemlene faaliyetleri sürecinde araştırmacıların ve uygulayıcıların bir arada katılımcı bir anlayışla çalışması esasına dayanmaktadır (Susman, 1983). Bu bağlamda EA, uzun vadeli ve yapılandırılmamış bir süreç (ör: bir iş modeli keşfi) boyunca gerçek yaşam ortamında (ör: yeni bir teklif için iş modelleri geliştirmeyi amaçlayan bir proje) müdahalelerin (ör: iş modeli araçları) uygulanmasına izin verdiği için bu çalışmanın amacına da uygun olarak görülmüştür.

Daha detaylı bakıldığında, EA'nın, literatürde (ör: Adelman, 1993; Elliot, 1991) daha çok sosyal psikolog K. Lewin'e atfedildiği görülmektedir. Nitekim Lewin, 1946'da "Eylem Araştırması ve Azınlık Sorunları (Action Research and Minority Problems)" adlı eserinde, eylem araştırmasının sosyal eyleme öncülük eden/yol gösteren bir araştırma olduğunu belirtmiştir. Lewin, bunu takip eden birçok çalışmada da sosyal uygulamaları anlamak ve değiştirmek için ilgili uygulamaların paydaşlarının, araştırmacının tüm süreçlerine dâhil edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür (O'Brien, 2001). Yeri gelmişken F. W. Taylor (1914)'ın ilk olarak "Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management)" adlı eserinde paylaşarak geliştirdiği yönetim anlayışına değinmekte de fayda vardır. Nitekim Taylor, temelde çalışanlar arasında uzmanlığa dayalı bir işbölümü önermiş ve işin tasarlanması görevinin bizzat iş görmekten ayrı tutulmasının önemini vurgulayarak bu görevin belli bir grubun elinde olması gerektiğini savunmuştur. Buna göre, Taylor'un tam tersine Lewin, örgütsel sorunlardan etkilenen çalışanlarla işbirliği de dâhil olmak üzere demokratik bir anlayışı savunmuştur (Ozanne & Saatçioğlu, 2008). Buradan EA'nın araştırmacıların, doğal bir ortamda paydaşlarla etkileşime girme ve müdahale etme süreci yoluyla belirli eylemlerin etkinliği hakkında teorik fikirler geliştirmelerine ve test etmelerine olanak tanıdığı anlaşılmaktadır (Dawson, 2016).

EA'nın yukarıda özetlenen yapısı gereği, bu çalışma çerçevesinde önerilen örgütsel müdahalede uygulanması ile sorunu bizzat yaşayan paydaşları araştırma sürecine katarak işbirlikçi ve esnek veri toplanabilmesi, analiz ve eylem planı geliştirilebilmesi böylece pandemi süresince optimum çalışma koşulları ve insan kaynakları uygulamalarına karar verilebilmesinin mümkün olacağı düşünülmüştür. Öyle ki EA'nın, paydaşlara kendi yaşamlarına müdahale edebilecek bir dönüşüm için eylem planı oluşturabilme şansı vermesi (Creswell, 2013) önemli bir avantajdır. Bu durumda, Covid-19 ile mücadelede öznel deneyimlerinden, çalıştıkları örgüt için çözüm üretip önerebilecek paydaşları sürece dâhil edebilmek, EA ile mümkün olacaktır. Örgütlerde değişim yöntemi olarak başvuru EA'nın (Dawson, 2016), hem bir sosyal araştırma yöntemi için bir süreç hem de sosyal araştırmanın başarmak istediği bir hedef olma özelliğini barındırdığı söylenebilir. Örgütsel öğrenme sürecini tetikleyip canlı tutarak örgütsel değişimi teşvik eden EA'nın, yukarıda da bahsedildiği gibi, problem teşhisi, müdahale ve gözlemlenmeyi içeren döngüsel ve sürekli gelişen yapısı (Greenwood vd., 1993) ile bu müdahale yöntemi önerisine de dinamik bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmüştür. Öyle ki, genel olarak eylem araştırmaları, araştırmacı tarafından kurgulanan deney dizaynından farklı olarak, belirli bir gerçek sorun ya da durumu içeren çözümlere odaklanmaktadır. Bu nedenle belirli bir soruna ilişkin var olan bir sistem üzerine yeni bir yaklaşımın geliştirilmesinin hedeflendiği durumlarda kullanılan eylem araştırmasının (Beyhan, 2013), tüm dünyanın karşı karşıya kaldığı gerçek ve çok ciddi bir sorun olan Covid-19 ile dönüşüm içine girecek olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ışık tutmayı amaçlayan bu çalışmada oldukça isabetli bir yöntem olduğu düşünülmüştür.

Ayrıca eylem araştırması problem teşhisi, müdahale ve gözlemlene ile gerektiğinde yeniden problem teşhisi dâhil olmak üzere her adımdaki eylemin sürekli olarak izlenmesini gerekli kıldığından, bu süreçleri takip edebilecek nitelikte araştırmacı ve uygulamacının katılımı ile gerçekleşmesi beklenmektedir (Kemmis & Wilkinson, 1998). Bu nedenle araştırmada, temelde örgütsel yönetim, çalışma ekonomisi, insan kaynakları yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, endüstri psikolojisi ve klinik psikoloji disiplinlerinden oluşan araştırma ekibinin bir araya gelerek müdahale eylem programları oluşturması, elde edilen verileri kendi disiplinleri çerçevesinde derlemeleri, sentezlemeleri ve nihayetinde tüm bu disiplinlerin bakış açıları ve çalışma odaklarını kapsar nitelikte bir bütün halinde sunmaları önerilmektedir. Böylece salgının neden olduğu çok boyutlu etkilerin anlaşılması ve bu etkilere müdahale edilmesi açısından disiplinler arası bir bakış açısı ortaya konmuş olacaktır.

### **Önerilen örgütsel müdahale yönteminin araştırma modeli**

EA'ya göre araştırma modelinde bir döngü içinde şu adımlar yer almaktadır: i) Araştırma sorununun belirlenmesi, ii) Araştırmanın tasarlanması, iii) Veri elde edilmesi ve veri analizi, iv) Eylem planı hazırlanması ve uygulanması, v) Sonuç değerlendirmesi ve sonraki eylem aşamalarına karar verilmesi (Lewin, 1946). Bu çalışmada önerilen örgütsel müdahale yönteminde de orijinal araştırma modelindeki aşamalar dikkate alınmıştır.

### **Önerilen örgütsel müdahale yönteminin iş akışı**

Bu çalışmada örgütsel müdahale yöntemi önerisine yönelik iş akışı oluşturulurken, araştırma modelinde belirtilen döngüsel sürece göre hareket edilerek planlama yapılmıştır:

i) Eylem araştırma ekibi, sorunu belirleyerek araştırma döngüsüne başlar. Bu aşamada sorunu tanımlamaya ilişkin katılımcılarla çevrimiçi toplantılar (pandemi koşulları nedeniyle sosyal mesafe gözeterek) gerçekleştirilir. Bu toplantılar, gerek duyuldukça eylem araştırmasının ortasında ve son döneminde de yinelenir.

ii) Eylem araştırma ekibi, belirlenen soruna yönelik veri toplayarak yürüteceği araştırmayı tasarlar. Bu aşamada her türlü nitel ve nicel veri toplama aracı kullanılarak, müdahaleden önce ön test olarak fakat aynı zamanda aşağıda açıklanan müdahaleler sonrasında son test olarak da uygulanarak müdahalelerin etkinliği ölçülür. Bu aşamada önerilen örgütsel müdahalenin amaç ve hedefleri doğrultusunda yürütülecek araştırma tasarlanır.

iii) Eylem araştırma ekibi, elde edilen verileri analiz ederek alınacak aksiyon ihtiyacını ve bu aksiyonların ardında itici güç olacağı alanları belirler.

iv) Eylem araştırma ekibi, veri analizlerinden elde ettiği bulguları göz önünde bulundurarak eylem planı hazırlar ve uygular. Bu doğrultuda, katılımcılar ile de şekillenecek olan eylem planlarının iki ana temada gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Sağlıklı çalışma ortamının oluşturulmasında WHO (1948)'nin yukarıda açıklanan sağlık tanımı çerçevesinde ilk eylem planında çalışanların fiziki açıdan sağlıklı kalabilmesi için müdahaleye yer verilmesi doğru olacaktır. İkinci eylem planında ise, bu tanımın diğer odak noktaları olan psikolojik ve sosyal açıdan sağlık ve iyilik halini sağlamaya çalışan müdahalenin yer alması planlanmıştır. Buna göre her iki eylem planı aşağıda detaylı olarak anlatılmaktadır:

Fiziksel müdahaleye yönelik eylem planında, EA'nın da izin verdiği şekilde hem nicel hem de nitel veri toplanması önerilmektedir. Nicel veriler ön test ve son test olarak planlanan anketler üzerinden elde edilebilecektir. Ayrıca anketlere eklenecek ve amaca yönelik açık uçlu sorular ile nitel veriye de ulaşılmış olacaktır. Ancak asıl nitel veriler, problemin tanımlanması ve devamındaki aşamalarda katılımcılarla gerçekleştirilen toplantılarda elde edilebilecektir. Bu görüşmeler için her toplantıya aynı kişilerin katılmasına dikkat edilmelidir. Burada amaç, EA'daki problem teşhisi, müdahale ve gözlemlene döngüsünün işleyebilmesini sağlamaktır.

Bir diğer amaç, katılımcılardan çözüm önerileri alıp devreye soktukça, katılımcıların gelişmelere yönelik geribildirimlerini alarak tekrar öneri revizyonuna gidilmesini sağlamaktır. Araştırmanın tasarlandığı ikinci aşamada gerçekleştirilen toplantılarda kullanılacak yarı yapılandırılmış soru formu ile elde edilen nitel veriler ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonlara ilişkin hem bilgi edinilmiş hem de öneri geliştirilmiş olacaktır. Öyle ki görüşmeler özellikle çalışanların Covid-19 ile mücadelede yönetimin bir yandan insan kaynakları ile ilgili uygulamalarını değerlendirmesini bir yandan da bu durumun iş sağlığı ve güvenliği ile yakın ilişkisi nedeniyle işverenin bu konudaki uygulamalarını değerlendirmesini de içermesi gerekmektedir. Örneklemin ise araştırmanın yürütüldüğü örgütte istihdam edilen beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasından, çalışılan departmana göre tabakalı örnekleme yoluyla seçilmesi önerilmektedir.

Psikolojik ve sosyal müdahaleye yönelik eylem planında ise kontrol grubu (birinci grup) ve deney grubundan (ikinci grup) oluşan iki grubun oluşturulması esastır. Ayrıca kontrol grubunun kendi içinde bekleme listesi kontrol grubu ve aktif kontrol grubu olarak ayrıştırılması doğru olacaktır. Öyle ki bir müdahalenin etkililiğinin sınanmasında, başka bir müdahalenin uygulandığı bir aktif kontrol grubunun olması önemlidir. Bu durumda birinci grup, psikoterapinin uygulanacağı deney grubudur. İkinci grup ise ikinci ve farklı bir müdahalenin uygulanacağı aktif kontrol grubudur. Böylece oluşturulan gruplarda psikoterapistler yönettikleri gruplar hakkında görüş alışverişi yapabilecektir. Bu aşamada grup psikoterapi müdahale yapısının hem birinci hem de ikinci grup için aynı biçimsel özelliklere sahip olması önemlidir. Bu esnada belli sayıda kişi de bekleme listesi kontrol grubunda tutulmalıdır. Yapılan müdahaleler sırasında bilişsel yeniden yapılandırma başlığı altında sağlık, hastalık ve özellikle de Covid-19 hakkındaki otomatik düşüncelerin farkına varma, bu otomatik düşüncelerin gündelik olarak kaydedilmesi, otomatik düşüncelerin kişi için ne anlama geldiğinin keşfedilmesi, otomatik düşüncelerin değiştirilmesi ve yerlerine daha işlevsel düşüncelerin konması yönünde çalışmalar yürütülmesi önerilmektedir. Bekleme listesi kontrol grubuna ise çalışma süresince herhangi bir müdahalede bulunulmayıp çalışma sonlandırıldıktan sonra deney grubuna uygulanan müdahaleye katılmaları sağlanmalıdır. Tüm katılımcıların ön test ve son test ile değerlendirildikten sonra deney grubu ile aktif kontrol grubu ve bekleme listesinin ön test ve son test puanları açısından karşılaştırılması önerilmektedir. Böylece katılımcıların genel sağlık durumları, genel ve sağlık konusunda yaşıyor olabilecekleri anksiyete düzeyleri, sağlık ile ilgili biliş düzeyleri, psikolojik dayanıklılık düzeyleri ve bilişsel esnekliklerine ilişkin ölçümler alınabilecektir.

v) Eylem araştırma ekibi, eylem araştırmasından elde ettiği sonuçları değerlendirerek sonraki eylem aşamalarına karar verir. Ekip, başlangıçta tanımladıkları problemi çözüme kavuşturana kadar bu döngüde ilerlemeye devam eder.

### **Önerilen örgütsel müdahale yönteminden elde edilmesi beklenen çıktılar**

Bu müdahale neticesinde Covid-19 doğrultusunda alınacak kararlara katılım göstererek örgütsel müdahale ile genel sağlık ve iyilik hali artan çalışanlar ve yönetim arasında uyum sağlanmış olması beklenmektedir. Dolayısıyla örgütsel müdahalenin i) Çalışanlara olan faydaları: Artan iş doyumunu; artan fiziksel, psikolojik ve sosyal iyilik hali; artan sosyal destek algısı; artan psikolojik dayanıklılıktır. ii) Yönetime olan faydaları: Artan çalışan güveni; artan verimlilik; artan iş sağlığı ve güvenliği; çalışanların uyumlu davranışı ile kriz müdahalelerinde azalan aksaklıklardır.

### **Önerilen örgütsel müdahale yönteminin risk alanları ve risk yönetimi**

Önerilen örgütsel müdahale planının başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek bir takım riskler bulunmaktadır. Bu risklerle karşılaşıldığında müdahalenin başarıyla yürütülebilmesini

sağlamak için alınacak tedbirler de mevcuttur. Bu olası risk alanları ve risk yönetimi için alınabilecek tedbirler Tablo 1’den takip edilebilmektedir:

**Tablo 1:** Risk alanları ve risk yönetimi

Risk Alanları	Risk Yönetimi
Müdahalelerin pandemi sebebiyle yüz yüze değil çevrimiçi yoldan yapılacak olması nedeniyle internet bağlantısında yaşanacak sorunların uygulamaların akışını bozması.	Yeniden çevrimiçi toplantı planlanabilir veya sosyal mesafeye dikkat ederek yüzü yüze toplantı gerçekleştirilebilir.
Nitel görüşmelerde katılımcıların yönetime yönelik güven sorunu yaşayıp görüşlerini gizlemeleri.	Görüşme esnasında güven oluşturularak yürütülen çalışmanın (müdahalenin) amacı anlaşılır bir şekilde ifade edilebilir.
Nitel görüşmelerde yönetici pozisyonundakilerin süreci olduğundan daha iyi yönettikleri yönünde algı yaratmak adına olumsuz ve yetersiz olan deneyimlerini gizlemeleri.	Katılımcıların görüşleri ile eşleştirme yapılabilir.
Mavi yakalı çalışanlar anket sorularını manuel olarak yanıtlayacaklarından sınırlı sayıda katılımcıya ulaşılabilmesi.	Uygun ortamlara konumlandırılan dizüstü bilgisayarlarda anket uygulaması yapılarak katılımcı sayısı arttırılabilir.

## Sonuç

Tarihsel süreçte birçok salgın hastalık ortaya çıkmış ve bölgesel salgınlar olmanın ötesine geçerek yıkıcı etkileri bakımından dünya genelini tehdit eden pandemilere dönüşmüştür. Öyle ki bu salgın hastalıklar, tüm zamanlarda toplumlarda köklü dönüşümleri de beraberinde getirmiştir (Hays, 2005). Bugünlerde ise 11 Mart 2020’de WHO tarafından pandemi olarak ilan edilen ve ayrıca aynı tarihte Türkiye’de de ilk pozitif vakaların tespitiyle başlamış olan Covid-19, hayatın birçok alanını etkileyerek tüm dünyanın gündemini meşgul etmektedir. İçinde bulunulan durum değerlendirildiğinde, henüz koruyucu aşı geliştirilmediği ve üzerinde hemfikir olunmuş bir tedavi yöntemi olmadığı günümüz koşullarında, Covid-19’a yönelik çözüm odaklı tıbbi araştırmaların hızla devam ettiği bilinmektedir. Bu koşullarda bulaş hızını yavaşlatmak ve böylece salgının önüne geçebilmek adına alınan önlemler ise sosyal izolasyon temelinde geliştirilmektedir. Buna göre neredeyse tüm günlük rutinlerden uluslararası düzeyde ilişkilere kadar birçok alanda değişim ve yeni düzenlemelere gidilmiştir (ILO, 2020a).

Çalışma hayatı da bu bağlamda dönüşümün derinden hissedildiği alanlardan olmuştur. Öyle ki temelde iş akışı ve sürekliliği yönetilmeye çalışılırken, Covid-19’un etkileri odağında insan kaynağının sağlığını gözeterek işgücünün yeniden planlanması ve fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan tam bir sağlık ve iyilik hali ile çalışma yollarının araştırılması gerekliliği doğmuştur (Eurofound, 2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ise tüm yönetim süreçlerinin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle bu sürecin etkin yönetilebilmesinde ve insan kaynağının planlanmasında hayli önem kazanmıştır (Deloitte, 2020). Özellikle çalışmaya hiç ara vermeksizin faaliyete devam etmenin zorunlu olduğu sektörler açısından mevcut insan kaynakları uygulamalarında aksiyon alınmasına ivedi ihtiyaç doğmuştur. Bu nedenle bu çalışma ile Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi aksiyonları geliştirmeye yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi ortaya konmuştur. Önerilen örgütsel müdahale yöntemi, tüm paydaşların sürece aktif olarak dâhil olabileceği katılımlı bir araştırma olan EA çerçevesinde geliştirilmiştir. Böylece sorunu bizzat yaşayan çalışanlar araştırma sürecine dâhil edilerek işbirliğine dayalı eylem planı geliştirilmesi ve pandemi süresince optimum çalışma koşul ve insan kaynakları yönetimi aksiyonlarının ortaya çıkarılmasının mümkün olacağı düşünülmüştür. Bu doğrultuda ilki çalışanların fiziki açıdan sağlıklı kalabilmesi için, ikincisi ise çalışanların psikolojik ve sosyal sağlığını sağlamaya yönelik iki ana temada eylem planı geliştirilmiştir.

Katılımlı bir araştırma olan EA çerçevesinde gerçekleştirilen örgütsel müdahalelerin etkinlikleri ise literatürde birçok araştırmacı tarafından temelde şu şekilde vurgulanmaktadır: i) Neyin değişmesi gerektiğine dair çalışanların uzmanlığından yararlanırlar ve müdahalenin belirli bir bağlam için uyarlanmasına izin verirler (Mikkelsen vd, 2000), ii) katılımcıların müdahaleyi sahiplenmesini sağlarlar (Nielsen ve Randall, 2012), iii) çalışanların ve yöneticilerin çalışma ortamlarındaki sorunlarla başa çıkmak için kolektif olarak yetkilendirildiği bir öğrenme sürecini teşvik ederler (Mikkelsen vd, 2000), iv) çalışma ortamının yalnızca sorun alanlarını ve bu sorun alanlarından kaynaklı olumsuz etkileri iyileştirmek yerine, çalışma koşullarıyla ilgili sorunları kaynağında ele alırlar (Lamontagne vd., 2007), v) potansiyel olarak birden çok seviyede amaçlanan değişim alanlarını hedefler (Lamontagne vd., 2007).

Bu bağlamda çalışmada önerilen örgütsel müdahale yönteminin, Covid-19'un yıkıcı etkileriyle başa çıkmak ve hatta bunları bir avantaja dönüştürmek için eyleme geçirilebilir disiplinler arası bir uygulama fırsatı sunabileceği düşünülmektedir. Esasen Covid-19 ile mücadeledeki bu zorlu süreç, genel olarak yönetim bilimi için araştırmacılara bu süreçteki zorluklarla başa çıkmada uygulayıcıları desteklemek üzere eyleme geçirilebilir öneriler geliştirmeleri için uygun bir ortam sağlamaktadır (Carnevalea ve Hatak, 2020). Buna göre bugün karşı karşıya kalınmış olan bu büyük zorluğun, örgütlerin insan kaynakları yönetimi alanında ihtiyaç duyduğu aksiyonların geliştirilmesi bakımından fırsat sunduğu varsayımına dayanarak ileriye dönük düşünmeye odaklanmak önem arz etmektedir.

Bu noktada, çalışmada önerilen örgütsel müdahale yöntemi, salgının neden olduğu çok boyutlu etkilerin anlaşılmasını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik eylem planlarının uygulanmasını içermesi bakımından özgün bir değer taşımaktadır. Ayrıca müdahale yönteminde önerilen EA ile sorundan etkilenen paydaşların katılımının teşvik edilmesi, sürekli geribildirim ile hedeflerin revize edilebilmesi ve iş akışının bu yaklaşım doğrultusunda düzenlenmiş olması yöntemin sistematikliğini sağlayarak özgün değerini artırmaktadır. Yanı sıra, önerilen yöntem çerçevesinde farklı disiplinlerden oluşan araştırma ekibinin bir araya gelerek eylem planları oluşturması ve tüm iş akışını yürütmesi, salgının neden olduğu çok boyutlu etkilerin anlaşılması ve bu etkilere müdahale açısından disiplinler arası bir bakış açısı ortaya koyması bakımından çalışmanın özgün değerini desteklemektedir.

Çalışma, uygulamaya katkısı açısından değerlendirildiğinde bu örgütsel müdahale yöntemi önerisinin genel bir çerçeve olarak görülüp özel durumlara uyarlanarak yöneticiler, insan kaynakları ve iş sağlığı ve güvenliği uygulayıcıları tarafından kullanılabilmesi ve örgütsel müdahalelerin nasıl yürütülüp değerlendirileceği konusunda farkındalık yaratacağı ümit edilmektedir. Örgütlerin çalışmada önerilen müdahaleye bütünüyle katılmalarını beklemek gerçekçi olmasa da bu genel çerçevenin bütüne yönelik bir anlam oluşturma aracı olarak hizmet edeceği düşünülmektedir. Bu sayede örgütler çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan sağlık ve iyilik halini iyileştirmenin örgütsel verimlilik ve performans ile nasıl bir etkileşimde olduğunu da gözlemlemiş olabilecektir. Öyle ki önerilen örgütsel müdahale önerisi, müdahale öncesi, müdahale esnası ve müdahale sonrasını kıyaslama fırsatı sunduğundan süreç içinde hangi aksiyonların müdahale sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklamaya da olanak vermektedir. Bu şekilde beklenen yönde değişimi gerçekleştiren aksiyonları tespit etmek ve böylece bir aşamadan diğerine ilerlemeyi kolaylaştıran veya engelleyen bağlamı da analiz etmek mümkün olacaktır.

### Kaynakça

Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the origins of action research. *Educational Action Research*, 1 (1), 7-24.

- Akbaş, Ö. Z. & Dursun, Ö. (2020). Koronavirüs (COVID-19) pandemisi sürecinde özel alanına kamusal alanı sığdıran çalışan anneler. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7 (5), 78-94.
- Alcon, S. A. (2003). *A Pest in the land: New world epidemics in a global perspective*. New Mexico: University of New Mexico Press.
- Asgary, R., Pavlin, J. A., Ripp, J. A., Reithinger, R. & Polyak, C. S. (2015). Ebola policies that hinder epidemic response by limiting scientific discourse. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 92 (2), 240-241.
- Aslan, R. (2020). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve Covid-19. *Ayrıntı Dergisi*, 8 (85), 35-41.
- Beyhan, A. (2013). Eğitim örgütlerinde eylem araştırması. *Journal of Computer and Education Research*, 1 (2), 65-89.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L...& Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395 (14), 912-920.
- Caligiuri P., Cieri H. D., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
- Carnevalea, J. B. & 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.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1997). *Managing workplace stress*. Washington: Sage Publications, Inc.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37 (4), 665-689.
- Cockerman, W. C. (2004). *Medical sociology*. New Jersey: Pearson Prentice Education.
- Cox, T., Griffiths, A. J., Barlow, C. A., Randall, R. J...& Rial-Gonzalez, E. (2000). *Organisational interventions for work stress*. Sudbury, UK: HSE Books.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri*. (Çev. M. Bütün & S. B. Demir). İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Davies, S. E. (2013). National security and pandemics. *UN Chronicle*, 50 (2), 20-24.
- Dawson, C. (2016). *Araştırma yöntemlerine giriş*. (Çev. A. Arı). Konya: Eğitim Kitabevi.
- Delen, M. G. & Peksan, S. (2020). *Covid-19 ve işçiler: Salgın ilk döneminde sanayi işletmelerinde çalışan sendikali işçiler (mavi yakalılar)*. İstanbul: İÜ İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi Yayınları.
- Deloitte (2020). *Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery*. Canada: Deloitte Design Studio.
- DeMarie, S. M. & Hitt, M. A. (2000). Strategic implications of the information age. *Journal of Labor Research*, 11 (3), 419-429.



- Dhevabachachai, N. & Muangasama, K. N. (2013). The preferred word paradigm for generation y in the hotel industry: A case study of the international tourism and hospitality programme. *International Education Studies*, 6 (10), 27-38.
- ECDC (2019). *Novel coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: Increased transmission in the EU/EEA and the UK*. Erişim: <https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/RRA-sixth-update-Outbreak-ofnovelcoronavirus-disease-2019-COVID-19.pdf>, 04.08.2020.
- Elliott, J. (1991) *Action research for educational change*. Milton Keynes: Open University Press.
- EU-OSHA (2010). *European agency for safety and health at work, European survey of enterprises on new and emerging risks*. Erişim: <https://osha.europa.eu/en/publications/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-managing-safety-and-health-work/view>, 04.08.2020.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*. Erişim: <https://ssrn.com/abstract=3557504>, 04.10.2020.
- Greenberg, N., Wessely, S. & Wykes, T. (2015). Potential mental health consequences for workers in the Ebola regions of West Africa: A lesson for all challenging environments. *Journal of Mental Health*, 24 (1), 1-3.
- Greenwood, D. J., Whyte, W. F. & Harkavy, I. (1993). Participatory action research as a process and as a goal. *Human Relations*, 46 (2), 175-192.
- 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.
- Hall, R. C. W., Hall, R. C. W. & Chapman, M. J. (2008). The 1995 Kikwit Ebola outbreak: Lessons hospitals and physicians can apply to future viral epidemics. *General Hospital Psychiatry*, 30 (5), 446-452.
- Hays, J. N. (2005). *Epidemics and pandemics: Their impacts on human history*. California: ABC-CLIO Inc.
- Hennequin, E. (2007). What career success means to blue-collar workers. *Career Development International*, 12 (6): 565-581.
- Honigsbaum, M. (2009). Historical keyword pandemic. *The Lancet*, 373 (9679), 1939.
- Hu, X., Kaplan, S. & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), 317-325.
- ILO (2001). *Guidelines on occupational safety and health management systems*. Geneva: ILO.
- ILO (2020a). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work*. Geneva: ILO.
- ILO (2020b). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*. Geneva: ILO.
- ILO (2020c). *COVID-19 cruelly highlights inequalities and threatens to deepen them*. Geneva: ILO.
- ILO (2020d). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*. Geneva: ILO.
-

- ILO (2020e). *Work from home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking*. Geneva: ILO.
- İlhan, Ü. D. (2010). *Kuşaklar açısından çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- İlhan, Ü. D., Kümbül-Güler, B. & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık: X ve Y kuşağı mavi yakalı çalışanlar üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 14 (56): 379-406.
- Jackson, D., Bradbury-Jones, C., Baptiste, D., Gelling, L...& Smith G. D. (2020). Life in the Pandemic: Some Reflections on Nursing in the Context of COVID-19. *Journal of Clinical Nursing*, 29, 2041-2043.
- Johnson, N. & Mueller, J. (2002). Updating the accounts: Global mortality of the 1918-1920 Spanish influenza pandemic. *Bulletin of the History of Medicine*, 76 (1), 105-115.
- Karafillakis, E., Jalloh, M. F. & Nuriddin A. (2015). Once there is life, there is hope: Ebola survivors' experiences, behaviours and attitudes in Sierra Leone, 2015. *Business Management Journal Global Health*, 1, 1-9.
- Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12 (15), 9-18.
- Kemmis, S. & Wilkinson, M. (1998). Participatory action research and the study of practice. B. Atweh, S. Kemmiş, & P. Weeks (Eds.), *Action research in practice: Partnerships for social justice in education* (ss. 21-36). New York: Routledge.
- Kılıç, O. (2004). *Eski çağdan yakın çağa genel hatlarıyla dünyada ve Osmanlı Devleti'nde salgın hastalıklar*. Elazığ: Orta Doğu Araştırmaları Merkezi Yayınları.
- Lam, T. T., Jia, N., Zhang, Y. W...& Cao, W. C. (2020). Identifying SARS-CoV-2-related coronaviruses in Malayan pangolins. *Nature*, 583, 282-298.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M...& Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature 1990-2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13 (3), 268-80.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-46.
- Lu, W., Wang, H., Lin, Y. & Li, L. (2020). Psychological status of medical work- force during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Psychiatry Research*, 288.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
- McMillen, C. W. (2016). *Pandemics: A very short introduction*. UK: Oxford University Press.
- Meister, J. (2020). The impact of the coronavirus on HR and the new normal of work-Forbes, Erişim: <https://www.google.com/amp/s/www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-andthe-new-normal-of-work/amp/>, 06.10.2020.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health institutions. *Work and Stress*, 14 (2), 156-170
- Nabarro, D. & Wannous, C. (2016). The links between public and ecosystem health in light of the recent Ebola outbreaks and pandemic emergence. *EcoHealth*, 13 (2), 227-229.

- Nielsen, K. & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 27 (3), 278-297.
- Nielsen K. & Randall, R. J. (2012). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (5), 1-17.
- Nielsen, K., Randall, R. J., Holten, A. L. & González, E. R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24 (3), 234-259.
- O'Brien, R. (2001). An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Roberto Richardson (Ed.), *Theory and Practice of Action Research*. João Pessoa, Brazil: Federal University of Paraíba.
- Okerefor, K. & Manny, P. (2020). Understanding cybersecurity challenges of telecommuting and video conferencing applications in the Covid-19 pandemic. *International Journal in IT & Engineering*, 8 (6), 13-23.
- Ozanne, J. L. & Saatcioglu, B. (2008). Participatory action research. *Journal of Consumer Research*, 35 (3), 423-439.
- Öge, E. & Çetin, M. (2020). *Covid-19 süreci ve örgütsel yönetim*. A.Tutcu & S. Gün (Eds.), içinde Covid-19 pandemisi: İnsan kaynakları yönetimi açısından olası etkiler (ss. 3-35). Ankara: İksad Yayınevi.
- Paglia, E. (2013). Psychological support during an Ebola outbreak in the Democratic Republic of the Congo. *Intervention*, 11 (2), 195-198.
- Porta, M. (2014). *A Dictionary of Epidemiology*. Oxford: Oxford University Press.
- Qiu, W., Rutherford, S., Mao, A. & Chu, C. (2016). The pandemic and its impacts. *Health, Culture and Society*, 9, (8), 473-481.
- Raoult, D., Mouffok, N., Bitam, I. & Drancourt, M. (2013). Plague: History and contemporary analysis. *Journal of Infection*, 66, 18-26.
- Samal, J. (2014). A historical exploration of pandemics of some selected diseases in the world. *International Journal of Health Sciences and Research*, 4 (2), 165-169.
- Shellhaas, R. A. (2020). Neurologists and COVID-19: A note on courage in a time of uncertainty. *Neurology*, 94, 1-3.
- Smallman-Raynor, M., Niall, J. & Andrew D. C. (2002). The spatial anatomy of an epidemic: Influenza in London and the County Boroughs of England and Wales 1918-1919. *The Transactions of the Institute of British Geographers*, 27 (4), 452-470.
- Susman, G. (1983). Action research: A sociotechnical systems perspective. G. Morgan (Ed.), *Beyond method: Strategies for Social Research* (ss. 95-113). Newbury Park: Sage.
- Taylor, F. W. (1914). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- T.C. Sağlık Bakanlığı (2020). Covid-19 salgın yönetimi ve çalışma rehberi. Erişim: <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/salgin-yonetimi-ve-calisma-rehberi.html>, 06.10.2020.
- WHO (1948). *Constitution of the World Health Organization*. Erişim: <https://www.who.int/about/who-we-are/constitution>, 10.08.2020.

- WHO (2010). *What is a pandemic?* Erişim: [https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en), 06.10.2020.
- WHO (2016). *Ebola situation report.* Erişim: [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/204714/1/ebolasitrep\\_30mar2016\\_eng.pdf](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/204714/1/ebolasitrep_30mar2016_eng.pdf), 06.10.2020.
- WHO (2018). *Managing epidemics: Key facts about major deadly diseases.* Erişim: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/272442>, 06.10.2020.
- WHO (2020a). *Disease outbreaks by year.* Erişim: <https://www.who.int/csr/don/archive/year/en/>
- WHO (2020b). *Q&A on coronaviruses.* Erişim: (COVID-19). [https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-detail/q-a-coronaviruses](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses), 06.10.2020.
- WHO (2020c). *Modes of transmission of virus causing Covid-19: Implications for IPC precaution recommendations.* Erişim: <https://www.who.int/news-room/commentaries/detail/modes-of-transmission-of-virus-causing-covid-19-implications-for-ipc-precaution-recommendations>, 06.10.2020.
- WHO (2020d). *Physical and mental health key to resilience during COVID-19 pandemic.* Erişim: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/statements/statement-physical-and-mental-health-key-to-resilience-during-covid-19-pandemic>, 15.05.2020.
- Wong, E., Ho, K., Wong, S...& Yeoh, E. (2020). Views on workplace policies and its impact on healthrelated quality of life during coronavirus disease (COVID-19) pandemic: Cross-sectional survey of employees. *International Journal of Health Policy and Management*, 1-10.
- Xiao, H., Zhang, Y., Kong, D...& Yang, N. (2020). The effects of social support on sleep quality of medical staff treating patients with coronavirus disease 2019 (COVID-19) in January and February 2020 in China. *Medical science monitor: International medical journal of experimental and clinical research*, 26, e923549-1-e923549-8.
- <https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/>, 10.08.2020.
- <https://covid19.who.int/>, 10.08.2020.
-