

PANDEMİ ÖNCESİ VE SONRASINDA DEĞİŞEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU¹

Hakan TOPRAK²

ÖZ

Covid-19 salgını ve sonrasında çalışma hayatında ciddi değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetiminin uygulamalarında birçok revizyon gerçekleştirilmiştir. Ani gelişmeler karşısında özellikle uzaktan çalışmanın bir gecede yeni çalışma düzeni haline gelmesi insan kaynaklarının hem örgüt hem de kendi stratejisini hızla gözden geçirip adapte etmesini gerektirmiştir. Pandemi ile birlikte dijitalleşmenin ve uzaktan çalışma imkanlarının artması fiziki sınırları ortadan kaldırmış ve özellikle "yetenek" olarak kabul edilen çalışanların alternatiflerinin artmasına ve fiziki iş ortamından bağımsız çalışabilmelerine olanak sağlamıştır. Dolayısıyla insan kaynakları profesyonellerinin bir yandan stratejiye uygun programları hayata geçirirken diğer yandan da yetenekli çalışanları elde tutmak için ekonomik ve psikolojik ek katkılar sunması gerekmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı yaşanan bu gelişmeler ve yeni düzende insan kaynakları profesyonellerinin nasıl uygulamalar yaptığını, neleri değiştirip neleri devam ettirdiklerini ve salgın sonrası ile ilgili değerlendirmelerini analiz etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma olarak yapılandırılan araştırmada sigortacılık, tekstil makineleri, proje yönetim ve uygulama hizmetleri, Ar-Ge, inşaat ve iş makineleri, müşteri hizmetleri/çağrı merkezi ve finans alanında faaliyet gösteren yedi farklı işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve uygulamalara ilişkin altı soru yöneltilerek değişim ve etkileri değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yetenek Yönetimi, COVID-19, Pandemi

Jel Kodları: M5, M50, M51

¹Doç. Dr, Bilgi Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9437-610X

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Bilgi Üniversitesi, hakantoprak055@gmail.com, ORCID: 0009-0003-2311-8976

CHANGING STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND TALENT MANAGEMENT APPLICATIONS BEFORE AND AFTER THE PANDEMIC

ABSTRACT

There have been serious changes in the working life during and after the Covid-19 epidemic. In order to keep up with these changes, many revisions have been made in the practices of strategic human resources management and talent management. In the face of sudden developments, the fact that remote working has become a new working order overnight has required human resources to quickly review and adapt both the organizations and its own strategy. The increase in digitalization and remote working opportunities along with the pandemic has removed the physical boundaries and allowed the employees who are considered to be "talent" to increase their alternatives and to work independently from the physical work environment. Therefore, human resources professionals had to provide additional economic and psychological contributions in order to retain talented employees while implementing programs in line with the strategy. In this context, the aim of the research was to analyze these developments and how human resources professionals applied in the new order, what they changed and what they continued, and their evaluations about the post-epidemic. In the research, which is structured as a qualitative research, interviews were held with human resources managers of seven different companies operating in the fields of insurance, textile machinery, project management and application services, R&D, construction and construction machinery, customer services/call center and finance, and six questions were asked about the practices. change and its effects were evaluated.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Talent Management, COVID-19, Pandemic.

JEL Codes: M5, M50, M51

GİRİŞ

Günümüzde globalleşmenin ve teknolojinin hızla artması ile rekabet koşulları da hızla zorlaşmaktadır. Bu koşullar işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için değişimlerini ve gelişmelerini gerektirmektedir. Bu dinamik ve zorlu süreçte insan kaynaklarının rolü de geçmişten çok daha fazla ön plana çıkmıştır. İnsan kaynakları özellikle stratejik yaklaşımlar ile bu süreçlerde rekabet üstünlüğü sağlamak için yeni uygulamalar geliştirmektedir.

Strateji bir işletmenin uzun vadeli planlarını kapsayan vizyon ve misyona dayalı bir beyandır. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik hedeflerin örgüt düzeyinde yayılması ve her kademedeki yöneticinin stratejilere uygun hedefleri belirlemesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada gerek yönetim kademelerinin gerekse tüm çalışanların stratejiyi anlaması, hayata geçirmek için işbirliğine yatkın olması ve sürdürülebilirliğe odaklanması aynı zamanda pek çok bilgi ve becerinin de edinilmesini zorunlu kılar. İnsan kaynakları profesyonellerinin kritik rolü de burada kendisini göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütün genel stratejisine uygun olarak dizayn edilmesi ve çalışanların geliştirilmesi için gereken adımlar insan kaynakları profesyonelleri tarafından atılmalıdır. Ayrıca değişen koşullarda yeteneğin çekilmesi, işe alınması ve belki de en önemlisi elde tutulması yine insan kaynaklarının uygulamalarına bağlıdır. Ancak unutmamak gerekir ki etkili bir insan kaynakları yapısının oluşabilmesi etkili bir üst yönetim kadrosunun varlığına bağlıdır.

Covid-19 salgını ve sonrasında gelen pandemi koşulları ile birlikte çalışma hayatında ciddi değişimler olmuştur. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetiminin önemi ise gitgide artmaktadır. Ani gelişmeler karşısında özellikle uzaktan çalışmanın bir gecede yeni çalışma düzeni haline gelmesi insan kaynaklarının hem örgüt hem de kendi stratejisini hızla gözden geçirip adapte etmesini gerektirmiştir. Bu süreçte en büyük zorluk çalışan motivasyonunu, psikolojik sağlığını koruyacak uygulamaları yürütürken dijitalleşmenin getirdiği değişime direncin de üstesinden gelebilmek olmuştur. Pandemi ile birlikte dijitalleşmenin ve uzaktan çalışma imkanlarının artması fiziki sınırları ortadan kaldırmış ve özellikle "yetenek" olarak kabul edilen çalışanların alternatiflerinin artmasına ve fiziki iş ortamından bağımsız çalışabilmelerine olanak sağlamıştır. Dolayısıyla insan kaynakları profesyonellerinin bir yandan stratejiye uygun programları hayata geçirirken diğer yandan da yetenekli çalışanları elde tutmak için ekonomik ve psikolojik ek katkılar sunması gerekmiştir. Çalışmamız tüm bu gelişmeler ve yeni düzende insan kaynakları profesyonellerinin nasıl uygulamalar yaptığını, neleri değiştirip neleri devam ettirdiklerini ve salgın sonrası ile ilgili değerlendirmelerini almak üzere yapılmıştır. Sigortacılık, tekstil makineleri, proje yönetim ve uygulama hizmetleri, Ar-Ge, inşaat ve iş makineleri, müşteri hizmetleri/çağrı merkezi ve finans alanında faaliyet gösteren yedi farklı işletmenin insan kaynakları yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve uygulamalara ilişkin altı soru yöneltilerek değişim ve etkileri değerlendirilmiştir.

1. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Stratejik İKY), bir organizasyonun hedeflerine ulaşması için insan kaynakları faaliyetlerinin planlı bir şekilde düzenlenmesidir (Wright & McMahan, 1992). İnsan kaynakları (İK) uygulamaları çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve yüksek motivasyona sahip olmaları amacıyla yürütülen bir dizi faaliyetten oluşmaktadır. Seçme yerleştirme, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi belirli İK uygulamalarına odaklanan daha geleneksel yaklaşımla karşılaştırıldığında stratejik İKY, İK uygulamalarının ve sistemlerinin işletmelerin stratejik hedeflere ulaşmasına ve geliştirmesine yardımcı olup olmadığına ve nasıl yardımcı olduğuna odaklanmaktadır (Delery & Roumpi, 2017; Lepak vd. 2006). Stratejik İKY kavramı, organizasyonun genel stratejisini geliştirirken İK stratejisinin etkisinin açıklanmasını, amacının belirlenmesini ve kuruluşun stratejik planına dahil edilmesini gerektirir (Armstrong ve Long, 1994). İnsan kaynakları stratejileri, insanlarla ilgili iş konularını ele alan planlardır ve yönetimin iş veya işletme stratejilerini desteklemek için insanları nasıl yöneteceğini belirlemesine yardımcı olmaları açısından önemlidirler. İnsan kaynakları uygulamaları ile iş/kurum stratejisinin uyumunu sağlamalıdır (Otthman, 2009). Armstrong ve Long'un (1994) belirttiği gibi, iş/kurum stratejisi; sonucu, kuruluşun uzun vadeli hedefleri için kesin bir rehber sağlayan, mantıksal, adım adım tüm ilişkileri tanımlayan ve yön duygusu veren bir

geliştirme sürecidir. Bir İK stratejisi, yönetimin ana hedefleri doğrultusunda insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili alınacak önemli kararlara ilişkin modeli ortaya koyan ve kullanılacak araçları belirleyen kararlar bütünü olarak tanımlanabilir (Dyer & Reeves, 1995).

Stratejik İKY araştırmaları, organizasyon düzeyinde performansla ilgili sonuçları etkileyen İK uygulamalarına bir bütün olarak odaklanır. Buradaki temel fikir, verimlilik açısından İK uygulamaları arasında sinerji oluşabileceği ve bu bakış açısıyla İK uygulamalarının tek tek değil bütünsel olarak değerlendirilmesi gerektiğidir. Eğer İK sistemleri bir değer katıyorsa işletme performansını da olumlu yönde etkilemelidir. Orijinal çalışmalar öncelikli olarak finansal ve operasyonel firma performansı sonuçlarına odaklanırken, son dönemlerde yapılan araştırmalar iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, çalışanların refahı, bireysel performans ve vatandaşlık davranışları gibi çok düzeyli faktörlere de odaklanmıştır (Boon, vd. 2018).

Stratejik İKY'nin rekabet üstünlüğü için yetenekli insan kaynağını örgüt içinde tutabilecek yeterliliği oluşturmanın yanı sıra iki amacı daha vardır: Birincisi, uyum ya da bütünleşme elde etmektir; bu bütünleşme İK stratejilerinin iş stratejileri ile dikey olarak uyumunu sağlayıp, İK stratejilerini ise kendi içinde birbirleri ile bütünleştirmektir; ikinci amacı ise genelde belirsiz bir ortamda bir çeşit yönlendirme sağlamaktır; böylece örgütün iş gereksinimleri, çalışanların ise bireysel ve toplu gereksinimleri tutarlı ve pratik İK plan ve programlarının geliştirilmesi ve uygulanması ile sağlanabilir (Armstrong, 2017).

Devanna ve arkadaşlarının (1981) çalışmasında ekonomik etkiler, politik etkiler ve kültürel etkiler dış çevre faktörleri olarak ele alınırken; örgütün misyon ve stratejisi, organizasyon yapısı ve insan kaynakları yönetimi politikaları iç çevre faktörleri olarak ele alınmıştır.

2. YETENEK YÖNETİMİ

Yetenek bilgi ve beceriden ayrılan, insanın doğasında bulunan yüksek zihinsel ve fiziksel özellikleri ifade etmektedir (Tansley, 2011). Bilgi, beceri ve yetenekler bir insanın performansını etkileyen en önemli unsurlardır. Ancak üçü arasındaki fark, bilgi ve beceriler kolaylıkla öğretilirken, yeteneğin öğretilemez oluşudur. Yetenekler tekrar eden düşünce, duygu ve davranış kalıplarıdır (Buckingham & Coffman, 2022).

Yetenek yönetimi, insan kaynakları profesyonelleri arasında 1990'lı yılların sonunda Yetenek Savaşı (The War for Talent) kavramı ile ortaya çıkmıştır (Michaels vd. 2001). Yetenek yönetiminde odak noktası rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için insan kaynakları faaliyetlerindeki tüm çabanın operasyonel ve stratejik düzeyde yetenekleri organizasyona çekecek ve elde tutacak şekilde oluşturulmasıydı. Global alanda rekabet eden yenilikçi firmalar tarafından uygulanan yetenek yönetimi; doğru yetkinliklere sahip kişilerin doğru zamanda, doğru yerde ve optimum maliyetle işe

yerleştirilmelerine odaklanır. Yetenek yönetimi, hem stratejik hem de taktiksel unsurları kapsar. Uzun vadeli bir bakış açısıyla yeteneği geliştirme çabalarını ve verimliliği esas alan yönüyle yetenek yönetimi stratejik İKY uygulamaları içerisinde temel bir alan haline gelmiştir (Cappelli, 2008; Claus, 2013; Claus, 2019).

Yetenek yönetimi literatüründe dört farklı düşünce ekolü bulunmaktadır. İlk ekol işe alım, eğitim-gelişim ve lider yetiştirme gibi insan kaynakları uygulamalarına odaklıdır. Bu nedenle “yetenek yönetimi” yaklaşımını “insan kaynakları yönetimi” kavramının yerine kullanmaktadır. İkincisi, yetenek yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında net bir ayırım yaparak, yetenek yönetimi planlarına ve işlerin yeteneği elde tutacak şekilde düzenlenmesine odaklanır. Üçüncüsü, yetenekli çalışanları “A tipi oyuncular veya en yüksek dereceli çalışanlar” gibi farklı bir tanımlama yapar ve bu çalışanların etkin şekilde nasıl yönetilebileceğini ele alır. Bu kategorilerin dışında kalan “C tipi oyuncular” için neler yapılması gerektiğini irdeler. Son olarak, dördüncü ekolde, rekabet avantajını etkileme potansiyeline sahip kilit konuların tanımlanması öne çıkar. Bu yaklaşım, kilit pozisyonların tanımlanmasına daha fazla odaklanırken ve bireylerin yeteneklerine daha az vurgu yapar (Pagan-Castano, vd. 2022).

Michaels ve arkadaşları tarafından örgütlerin yetenek için verdikleri savaşı kazanmak için; güçlü bir çalışan değer önermesi yaratılması, abartılı kampanyalarla başvuru toplamak yerine uzun vadeli bir işe alım stratejisinin geliştirilmesi, yöneticilerin potansiyelini geliştirmek için koçluk ve mentorluktan yararlanılması, A sınıfı oyunculara yatırım yaparken B sınıfı oyuncuların geliştirilmesi ve C sınıfı oyuncuların kararlı bir şekilde etkilenmesi, liderler arasında yeteneği doğru şekilde yönetmek için bir fikir birliği olması gerekmektedir (Armstrong, 2017).

Günümüzde örgütler için zor olan, yetenek yönetimi yaklaşımlarının odak noktasının nasıl tasarlanacağı ve örgütsel bağlama nasıl uyarlanacağıdır. Yöneticiler açısından önemli olan, örgütün yetenek tanımlamasının, örgütteki yetenek yönetimi programlarını belirlediğinin ve yetenek yönetiminin nasıl vurgulandığının, örgütsel yönetim sistemi ve prosedürleri üzerindeki etkisinin farkında olunmasıdır (Akar, vd. 2020).

3. COVID-19 DÖNEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

Ocak 2020'den birkaç kısa ay sonra, COVID-19'a neden olan virüs iş dünyasını değiştirdi. İşletmeler ve tüketiciler virüse yakalanma risklerini önlemek için davranışlarını değiştirdikçe milyonlarca çalışan işini kaybetti veya devlet destekli programlara dahil edildi. Milyonlarca insan aynı nedenlerle ofislerden evlerine taşınarak çalışma yöntemlerini daha radikal bir şekilde değiştirmek zorunda kaldı. Milyonlarca kişi de çalışma koşullarının bir sonucu olarak artan COVID-19'a yakalanma riskiyle karşı karşıya kaldı (Butterick & Charlwood, 2021). COVID-19 organizasyonları karmaşıklık ve belirsizlikle baş başa bırakarak iş sürekliliği, düşük çalışan motivasyonu, uzaktan çalışma, işsizlik gibi

birçok zorluğu da beraberinde getirmiştir. Çalışanlar, herhangi bir organizasyonda örgütsel işlemlerin oluşumunda, gelişmesinde ve uygulanmasında ana faktörlerden biridir. Çalışanların etkili performansı ve etkileşimi, sonuçta üretkenliği, satış büyümesini ve karlılığı destekleyen ve azaltan verimliliği sağlar (Azizi, vd. 2021).

Çalışanların üretkenliği ve işletme performansı özellikle kriz dönemlerinde yönetimin yaklaşımlarından önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu nedenle, COVID-19'un iş dünyasında meydana getirdiği krizde çalışanların güvenliği, sağlığı ve refahını dikkate alan organizasyonların insan kaynakları uygulamalarını hem en hızlı şekilde değişime adapte ettiği hem de beklentiler doğrultusunda yine aynı hızla yeni düzenlemeler yaptığı görülmüştür. Ancak belirsiz ve değişken ekonomik koşullar göz önüne alındığında, COVID-19'un tarihsel zorluğu, insan kaynaklarını düzgün bir şekilde yönetmek için derin düşünme ve esneklik gerektirmiştir (Lebni, vd. 2021). İşe alım, eğitim-gelişim, performans, ücret ve yan haklara ilişkin sistemleri kurmaktan ve sürekliliğini sağlamaktan sorumlu olan insan kaynakları yöneticileri, çalışanların sorunlarını çözmek, sağlıklarını korumak için yenilikçi, yaratıcı ve etkili yollar bulmaya odaklanmışlardır.

COVID-19 öncesinde zamanlarının tamamını veya çoğunu organizasyonlarının fiziksel sınırları içinde geçiren çalışanlar, uzaktan çalışma ortamlarına hızla uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Bir yandan uzaktan çalışmanın zaman açısından sağladığı olumlu katkılara vurgu yapılırken diğer yandan çalışma sürelerinin uzaması, iş-yaşam dengesinin bozulması, yalnızlık hissi, sosyal destek algısının zayıflaması ve iletişimde ortaya çıkan sorunlar nedeniyle insan kaynakları uygulamalarında psikolojik sağlık ön plana çıkmıştır (Chawla, vd. 2020). Bu durum özellikle insan kaynakları profesyonellerinin organizasyonu ve iş süreçlerini yeniden ele almasını Sheppard (2020) ve üst yönetim başta olmak üzere tüm yönetim kademelerine çözüm önerileri sunmasını gerektirmiştir. COVID-19 salgını sırasında organizasyonun sürdürülmesi için uzaktan çalışma bir fırsat hem de bir tehdit oluşturması nedeniyle bütüncül bir yaklaşımı gerektirmiştir. Gelişen teknolojik platformlar ve yeni iş modelleri aracılığıyla çalkantılı zamanlara ve gelecekteki değişikliklere hazırlanmak daha kolay hale gelse de değişimin beraberinde getirdiği direncin nasıl üstesinden gelineceği de insan kaynakları profesyonellerinin kolaylaştırıcı ve destekleyici bir rol oynaması gerekmektedir (Inuaesiet, vd. 2021).

4. ARAŞTIRMA

Covid-19 pandemi sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi üzerine etkileri üzerine yapılan araştırmada öncelikle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yetenek Yönetimi üzerine literatür taraması yapılmıştır. Bu literatür taraması ışığında altı soruluk açık uçlu bir anket hazırlanmış ve insan kaynakları üst yöneticileri ile paylaşılmıştır. Bu anketin paylaşımı sürecinde Korn

Ferry Hay Grup ücret anketine katılan yaklaşık 200-250 firma İnsan Kaynakları yöneticisi ile LinkedIn üzerinden iletişime geçilmiş ancak sadece yedi yöneticiden dönüş alınabilmiştir.

Anketin hazırlanmasında işletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim yaklaşımları ve yetenek yönetimi uygulamaları pandemi öncesi ve sonrası olarak uygulama farklılıkları üzerine değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Paylaşılan altı soru aşağıdaki gibidir.

1. Pandemi öncesi ve sonrası için İnsan Kaynakları Stratejilerinizde ve uygulamalarınızda ne gibi değişikliklere gittiniz? Bu değişiklikler için sizi tetikleyen durumlar nelerdi ve yapılan bu değişimlerin etkileri neler oldu?

2. Kurumunuzda pandemi öncesi ve sonrası değerlendirildiğinizde çalışan profillerinde, çalışanların beklentilerinde ve davranışlarında ne gibi değişiklikler gördünüz? Bu değişim sonrasında yeni oluşan çalışan önceliklerinden sizin kurumunuzu en çok zorlayan durumlar neler oldu?

3. Pandemi sonrasında değişen çalışan profilleri ve öncelikleri ile ilgili yöneticileriniz ekip yönetimi ile ilgili ne gibi sorunlar yaşadı? Bu değişim sürecinde yöneticilerinizin gelişim alanı olarak neleri görüyorsunuz?

4. Pandemi sonrasında yetenek ve yetenek yönetimi tanımlamasında/yaklaşımında kurumunuz için ne gibi değişiklikler oldu?

5. Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektörü göz önüne aldığınızda pandemi sonrasında hangi yetkinlik ve beceriler sizin için daha çok önem kazandı? Bu değişen profillere ulaşmak için yetenek yönetimi alanında neler yapıyorsunuz / yapmayı planlıyorsunuz?

6. Kurumunuzda yapılan yetenek yönetimi uygulamaları ve bunların verimliliği ile ilgili bilgi paylaşabilir misiniz?

5. BULGULAR

Araştırmaya katılan yedi kurumun profilleri aşağıda sıralanmıştır:

- Firma1: Sigortacılık sektöründen – 200-250 çalışan – Yabancı Firma
- Firma2: Tekstil Makineleri – 2000-2500 çalışan – Yabancı Firma
- Firma3: Proje Yönetim & Uygulama – 150-200 çalışan – Yabancı Firma
- Firma4: Ar-Ge Firması – 200-250 çalışan – Yerli Firma
- Firma5: İnşaat ve İş Makineleri Sektörü – 600-700 çalışan – Yerli Firma
- Firma6: Müşteri Hizmetleri/Çağrı Merkezi – 5000+ çalışan – Yabancı Firma
- Firma7: Finans sektörü – 2000-2500 çalışan – Yerli Firma

5.1 Katılımcıların Yanıtları

1.Soru: *Pandemi öncesi ve sonrası için İnsan Kaynakları Stratejilerinizde ve uygulamalarınızda ne gibi değişikliklere gittiniz? Bu değişiklikler için sizi tetikleyen durumlar nelerdi ve yapılan bu değişimlerin etkileri neler oldu?*

Firma1: Stratejimiz her zaman insan odağını baz alsa da pandemi ile birlikte bunu daha görünür kılmaya çalıştık. Önceliğimiz sizin ve ailenizin sağlığı stratejimizin ana mesajı oldu. Pandeminin ilk günü itibariyle tüm şirket olarak uzaktan çalışmaya geçtik. Birbirimizden uzak olduğumuz bu dönemde yaptığımız ilk uygulama; insan kaynakları olarak her gün çalışanlarla iletişimde kalmak oldu. Bunu mail ortamında sağladık ve sonrasında online sohbetler düzenledik. Vakaları birebir yakından takip ettik. Ayrıca süreçlerimizle ilgili şeffaf bilgi akışı sağladık. Şirket yönetimi olarak hızlı ve doğru aksiyonlar almayı hedefledik. Ayrıca maddi ek yan haklar sağladık. Evden çalışma koşullarında ergonomik sandalye, bilgisayar ekranı gibi desteklerimiz de oldu. Pandemi sonrası ise eski çalışma modeline dönmeyip yeni sisteme adapte olarak hibrit çalışma modelini hayata geçirdik. Ayrıca yeni uzaktan çalışma izin türleri ekleyerek de esnekliği tüm uygulamalarımıza yansıtmaya çalıştık. Tüm bunların etkisini yapmış olduğumuz anketlerde başta insan kaynakları olmak üzere şirkete duyulan güven ve aidiyetin artışı olarak gözlemledik.

Firma 2: Pandemi şartları hem yöneticiler hem de çalışanlar için alışkın olmadıkları çalışma şartları ve gerekliliklerle baş etme zorunluluğunu ortaya çıkardı. Öncelikle, tüm sistemlerin dijitalleştirilmesi gerektiği, yüz yüze yapılan birçok işlemin uzaktan yapılacak olması, bu süreci hızlandırdı. Artık birçok karar, fiili toplantı yapılmadan, online sunumlar ve toplantılarla verilmekte.

Yöneticilerin ekip yönetimlerinde yaşanan değişimler, kendilerinin liderlik vasıflarını da ortaya koydu. Uzaktan çalışma sürecinde, ekibine iyi liderlik yapabilen, doğru yönlendirebilen, gerektiği yerde iyi bir iş planı ve görevlendirme ile denetimini de iyi yapabilen yöneticiler rahat etti. Burada, karşılıklı iyi niyet, güven ve ekipteki sorumluluk bilinci önem kazanmış oldu.

Firma 3: Pandemi öncesinde de şirketimizin teknolojiye verdiği önem ve yatırımlar sayesinde, pandemi başında hızlı ve kolay bir biçimde uzaktan çalışma sistemine geçiş yaptık. Personellerimizin bu süreçteki kaygılarını doğru yönetebilmek adına aldığımız bu karar, onları daha güvende hissettirip aidiyet duygularını pekiştirdi. Ekiplerimizdeki iş akışı kalitesini ve personel verimliliğini korumak adına, haftalık ve aylık yönetici toplantıları düzenlendi.

Firma 4: Pandemi döneminde sistemimizde bugüne kadar olmayan uzaktan çalışma modelini devreye alarak, çalışanlarımızın evden çalışmasını sağladık. Sadece mavi yaka ve bir grup test için çalışmalar yapacak olan beyaz yaka grubumuz araç üzerinden çalışması yapacağı için yerinde çalışma gerçekleştirdiler. İnternet masrafı ödemesi yapıldı. Pandemi süresince sadece son 2 ay kısa çalışma ödeneğinden faydalanılmış olup %50 bu kapsamda değerlendirildi.

Firma 5: Özellikle çalışma ortamı konusunda hibrit çalışma esnekliğini sağladık. Bunun haricinde personele yemekhane / yemek kartı tercihleri veya tamamen uzaktan çalışma seçenekleri sunduk. Yüz yüze yapamadığımız bazı eğitim ve etkinlikleri online gerçekleştirdik. Yani iletişim stratejimiz değişmedi fakat uygulama şekli değişti diyebiliriz.

Firma 6: İlk olarak HR stratejilerinde dijitalleşmenin artması ve tüm platformların çalışanlar tarafından daha ulaşılabilir olmasını sağlamak.

Firma 7: Pandemi öncesinde sadece ofisten çalışma var iken, pandemi sonrasında belirli bölümlerde çalışma şekli Uzaktan/Hibrit şeklinde güncellendi. Sınıf içi eğitimlere ağırlık verilirken, adam başı eğitim saat uygulaması artık online üzerinden eğitim şekline ağırlık verilmeye başlandı. Tüm çalışanların görüşlerini alabilmek ve önerilerini dinleyebilmek adına, İK Yanınızda görüşmeleri yapılmaya başlandı. Haftada 1 gün serbest kıyafet uygulaması ve açık büfe kahvaltı uygulaması başlatıldı. 'Fikir Küpü' uygulaması ile çalışanların önerilerini sunabileceği ve hayata geçirebilecekleri platform hayata geçirildi.

2. Soru: Kurumunuzda pandemi öncesi ve sonrasını değerlendirdiğinizde çalışan profillerinde, çalışanların beklentilerinde ve davranışlarında ne gibi değişiklikler gördünüz? Bu değişim sonrasında yeni oluşan çalışan önceliklerinden sizin kurumunuzu en çok zorlayan durumlar neler oldu?

Firma 1: Uzaktan çalışmanın hayatımıza girmesiyle birlikte esneklik sağlamanın önemini görmüş olduk. Çalışanlar artık çalışma zamanını ve yerini kendi belirlemek istiyor. Ya da bu esnekliğe sahip olduğunu bilmek istiyor. En büyük değişikliğin bu olduğunu söyleyebiliriz. Her fonksiyonun ihtiyaç ve beklentileri farklılık gösterdiği için uygulamaların adil bir zeminde oluşturulmasının zorlayıcı olduğunu belirtebiliriz.

Firma 2: Çalışanların en önemli beklentisi, esnek çalışma şartlarının devam etmesi oldu. Artık çalışanlar bırakın eskisi gibi tamamen ofise dönmeyi, haftanın 2-3 gününü bile ofiste geçirmek istemiyorlar. Özel yaşam ve iş hayatı dengesini sağlayabilmek çalışanın en önde giden önceliklerinden oldu.

Firma 3: Süreç planlı ve organize bir biçimde yürütüldüğü için negatif bir süreç yaşanmadı. Motive ve başarılı bir çalışma sistemi devam etti.

Firma 4: Pandemi döneminde uyguladığımız uzaktan çalışma modelinin devamı istendi, fakat müşteri ve iş ilişkileri sebebi ile uzaktan çalışma modeli herkesi kapsayamayacağı için beklenti karşılanamadı. Pandemi döneminde hibrit yapıya dönen rekabetçi firmalar sebebi ile kıyaslama yapıldığında personel kayıpları söz konusu oldu. Rekabetçi piyasa koşulları da zorladı, zorlamaya da

devam ediyor. Kısa çalışma ödeneğinde ücretlerin tam yatmasına karşın %50 destekten faydalanma tepki gördü.

Firma 5: Uzaktan çalışma artık bir tercih sebebi haline geldi. Fakat bunu deneyimlemiş çalışanların, %100 uzaktan çalışmayı değil, hibrit sistemi tercih ettiklerini gözlemliyorum. Tamamen uzaktan çalışma yatığımız dönemlerde, özellikle yeni başlayanlarda kuruma aidiyeti sağlamak gerçekten zorlayıcı oldu.

Firma 6: Ev-iş dengesi nedeniyle evden çalışma şartlarında, ailesiyle yaşayanlar, evde çocuğu olanlar, evin konumu vb. birçok konunun etkisi arttı. Bu nedenle evden çalışan bir şirket olarak çalışanların ilk beklentisi evden çalışma şartlarının oluşturulması ve ona uygun modüler eşya gönderimi örneğin çalışma sandalyesi. Aynı zamanda ev-iş dengesi nedeniyle esnek çalışma saatlerinin olması ve çalışma saatlerini kişilerin belirlemek istemesi ilk dikkat çeken konular arasındaydı.

Firma 7: Çalışanların öncelikli beklentisi çalışma şekli oldu. Uzaktan/hibrit çalışma şekli literatüre girdiği için daha çok bu durumu sorgulamaya başladılar. İşe alımlarda iyi profil olan bazı adayları çalışma şeklinden dolayı transfer edemedik. Evden çalışma sisteminde rahat kıyafet sistemine alıştıkları için, kılık kıyafet yönetmeliğinin esnetilmesini talep ettiler. Kurumların geleneksel yapılarından çıkarak, yeni fikirlere açık olmaları gerektiğini daha sık dile getirmeye başladılar.

3.Soru: Pandemi sonrasında değişen çalışan profilleri ve öncelikleri ile ilgili yöneticileriniz ekip yönetimi ile ilgili ne gibi sorunlar yaşadı? Bu değişim sürecinde yöneticilerinizin gelişim alanı olarak neleri görüyorsunuz?

Firma 1: Uzaktan bir ekibi yönetmeye alışık olmayan yönetim kademesinin yaşadığı sorun iletişimi doğru şekilde nasıl sağlayacağını bilemiyor oluşuydu. Ayrıca pandeminin getirdiği kısıtlayıcı şartların, iş-özel hayat dengesinin ortadan kalkması gibi çalışanların motivasyonlarını düşürücü etkenleri nasıl minimize edeceğimizi bilmiyorduk. Geldiğimiz noktada gelişim alanlarını şöyle özetleyebiliriz; Çalışana öz yönetim fırsatı sunmak, delegasyona öncelik vermek, iletişim ve motivasyon kanallarını her bir çalışan için belirlemek

Firma 2: Bu konuya birinci soruda biraz değinmiştim. Ekiplerin denetimi yöneticiler için en önemli sorun olmuştur. Burada da planlama, iş dağılımı ve hedeflerle yönetim uygulamaları ön plana çıkmış oldu.

Firma 3: Uzaktan çalışma sistemi yöneticilerimiz için yeni bir süreç değildi, uluslararası bir kurum olduğumuz için, farklı ülkelerdeki çalışanlarıyla iş akışlarını online olarak sürdürüyorlardı. Genel Koordinatörlüğün liderliğinde ve kendi tecrübeleriyle bu süreci başarılı ilerlettiler.

Firma 4: Uzman olarak nitelendirdiğimiz çalışanların beklentilerinin daha da artması, junior seviyesindeki çalışanların beklentilerinin ve iş değiştirme hızlarının da etkisi ile özellikle ara kademe

yönetici motivasyonu da düşmüş durumda. Bu sebeple bu ara kademe yöneticilerimize koçluk becerileri eğitimi ve peşine koçluk desteği verilerek motivasyonları sağlandı.

Firma 5: Bu dönem hedef odaklı çalışma anlayışını daha kuvvetli bir şekilde gündeme getirdi. KPI tanımlarımızı tekrar gözden geçirdik. Bu konuda iyileştirme çalışmalarımız devam edecek.

Firma 6: Sorun ve problem yaşanmadı. Sadece değişen sürece uygun uzaktan ekip yönetimine uygun webinar, eğitimler vb. düzenlendi.

Firma 7: Uzaktan çalışma durumunda yönetim şeklinde kontrol mekanizmasının tam olarak sağlanamadığını gözlemledik. Yönetim şekli buna tam olarak adapte olamadığı için, uzaktan/hibrit çalışmayı tercih edenleri mülakata davet aşamasında kaybettik. Geleneksel yapıdan, yeni fikirlere ayak uydurabilecekleri çalışma ortamına geçiş için değişim yönetimi konusunda gelişmeleri gerekiyor.

4. Soru: *Pandemi sonrasında yetenek ve yetenek yönetimi tanımlamasında/yaklaşımında kurumunuz için ne gibi değişiklikler oldu?*

Firma1: Yetkinlik setlerimiz revize edildi. Çünkü pandemi ile birlikte iş hayatında önem arz eden konu başlıkları değişti. Bu anlamda adaptasyon yeteneği, yılmazlık ve öz yönetimin ön plana çıktığını; bu özelliklere sahip çalışanların daha ön planda olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca yetenekleri elde tutmanın artık sadece ücret paketi ile mümkün olamayacağını gördük. Şirket olarak sunduğunuz vizyonunuz, yaklaşımınız, esnek duruşunuz ve iletişim yöntemleriniz birinci sıraya yerleşti.

Firma 2: Pandeminin iş hayatına getirdiği en önemli kavramlardan / yetkinliklerden biri esneklik oldu. Hem iş yapış şekillerinde hem de davranış şekillerinde esnekliği benimsemiş kişiler daha rahat etti ve kazanan taraf oldu.

Firma 3: Kariyer modelimiz ve performans değerlendirme sistemimiz gelişerek devam etti. Köklü bir değişiklik yaşanmadı.

Firma 4: Sadece koçluk becerileri ile ilgili adım atıldı. Agresif piyasa koşullarında yetenek yönetimi konusunda bir çalışma yapılmadı. Beklenti sadece ücret düzeltmelerinden yana oldu.

Firma 5: Yetenek yönetimi içerisine yedekleme sistemleri kapsamında daha esnek olabilen, daha farklılıklara adapte olabilen profillerin adı geçmeye başladı. Öte yandan iş dünyasındaki yüksek hareketlilik nedeniyle elde tutma politikalarımızı gözden geçirdik. Özellikle yedek olarak değerlendirdiğimiz kişilere, kişiye özel yatırımlar yapmaya başladık.

Firma 6: Devam eden süreçlerin dijitalleşmesi yetenek yönetiminde atılan ilk adım oldu.

Firma 7: Değişim yönetimine ayak uydurabilen çalışan tercihi önem kazandı. ‘Sales Trainee’ programı ile yeni keşifler aranmaya başlandı.

5. Soru: *Kurumunuzun faaliyet gösterdiği sektörü göz önüne aldığınızda pandemi sonrasında hangi yetkinlik ve beceriler sizin için daha çok önem kazandı? Bu değişen profillere ulaşmak için yetenek yönetimi alanında neler yapıyorsunuz / yapmayı planlıyorsunuz?*

Firma1: Yetenek yönetimi başlığında paylaştığım gibi; değişikliklere hızlı adapte olabilme, çözüm odağını kaybetmeden işini planlayabilme ve kendi işini kendi yönetebilme başlıkları ön planda. Bu anlamda şirket olarak uygulamalarımızı doğru şekilde aktarmaya özen gösteriyoruz. Performans sistemimizi değişen koşullara göre revize ediyoruz. Ayrıca ihtiyaç haritamızı çıkartarak çalışanlarımıza eğitim programları ile destek sağlıyoruz. Dijital sistemlerimizi daha aktif hale getiriyor ve yeni modüller ekleyerek daha aktif daha verimli bir sistem kurmaya çalışıyoruz. Yetenek yönetimi artık en önemli başlığımız. Dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın bir araya gelmesi ile birlikte şirketlere olan aidiyet azalışı bunun en önemli nedeni. Yeteneği elde tutmada önceliğimiz çalışanlar ve şirket arasında bir bağ kurmak. Verdiğimiz değeri tüm uygulamalarımızla onlara hissettirebilmek, kurduğumuz iletişimin sürekliliği ve şeffaflığı ile bunu devamlı kılmak.

Firma 2: Her şey hız kazandı, bu nedenle hızlı aksiyon alan, kalıplaşmış süreçleri hızlıca güncelleyip müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek (agility diyebiliriz), esnek bir düşünce becerisi olanlar önem kazandı.

Firma3: İletişim becerileri, inisiyatif kullanımı, zaman yönetimi, kriz çözümü.

Firma 4: Takım liderliği pozisyonu şirket içerisinde uzmanlaşmış, ekip yönetebilecek çalışanlarımız arasından seçilir. Eğer takım liderliği yapamayacak ama teknik bilgi becerisi yüksek olan çalışanlar teknik uzman olarak belirlenir. Bir önceki dönemlere göre “kıdemli” olarak değerlendirildiğimiz çalışanların da yetkinlik değerlendirmesi daha kısa vadeli değerlendirilerek kıdemli kademesine getirilmektedir.

Firma 5: Esneklik, yılmazlık, kendini geliştirme ve pozitif bakış açısı ve değer yaratma olarak özetleyebilirim. İşe alımlarımız sırasında mülakatlarımızda bu yetkinlikleri sorguluyoruz. Ve bu yetkinliklere sahip çalışanlarımızı ödüllendirecek sistemler kurguluyoruz.

Firma 6: Uzaktan ekip yönetimi, uzaktan lider olmak, uzaktan geri bildirim kavramları önem kazandı. Yüz yüze yapılan tüm süreçlerin artık uzaktan yönetildiği için bu süreçlerde yöneticileri desteklemek için eğitimler verildi.

Firma 7: Değişim yönetimi ve esneklik. Duyusal zeka en çok önem kazanan yetkinliklerimiz oldu. Yetkinlik bazlı mülakat teknikleri ile adayların bu yeteneklerini ortaya çıkarmaya çalıştığımız bir süreç ilerletiyoruz.

6. Soru: Kurumunuzda yapılan yetenek yönetimi uygulamaları ve bunların verimliliği ile ilgili bilgi paylaşabilir misiniz?

Firma 1: Kariyer yedekleme, kritik pozisyonları belirleme, eğitim programları, ödüllendirme sistemi.

Firma 2: Artık ne belli bir ofise ne de belli bir ülkeye bağlı olmak koşulu ortadan kalktığından dolayı, yetenekler artık daha global bir şekilde değerlendirilmekte. Biz birçok açık pozisyonumuza, başka ülkelerdeki şirketlerimizden de başvuru alabiliyoruz artık. Bu nedenle, kurum içi rotasyonlar ve değişimler hız kazandı, yetenekler sadece kendi ülkelerinde değil, artık diğer ülkelerde de takip edilebilir oldu.

Firma 3: Yetkinlik ve hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerimizle kişilerin belli aralıklarla değerlendirmelerini yapıyor, geri bildirimleri ve gelişim planları paylaşıyor. Her yıl uygulanan çalışan bağlılık anketimizle, farklı potansiyeldeki çalışanlarımıza ulaşıyor, beklentilerini ve memnuniyetlerini öğreniyoruz. Birimlerimiz ve projelerimiz arası görev değişimlerine sıcak bakıyor ve bu konudaki motive çalışanlarımızı destekliyoruz. Tüm çalışanlarımızı bir başarı potansiyeli olarak görüyoruz ve kendilerine her yıl serbest eğitim bütçesi tanımlıyoruz. Bu bütçeyi mesleki gelişim, dil yetkinlikleri, kişisel gelişim veya hobileri için kullanabiliyorlar. Kendilerini geliştirmek istedikleri noktaları keşfetme imkanını kendilerine tanıyoruz.

Firma 4: Yetenek yönetimi uygulaması kademeye göre değerlendirme olarak yapılıyor. Bir üst kademeye geçmek için teknik bilgi becerinin artması ve sorumluluk alanının gelişmesi gerekmekte. Takım liderliği seviyesi ağırlıklı olarak şirketimizde yetişen kültürü bilen çalışanlardan yana belirleniyor. Çok az da olsa içeride olmayan pozisyonlar dışarıdan destekleniyor.

Firma 5: Bahsettiğim gibi yedekleme sistemlerimiz kapsamında her yıl şirketimizdeki kritik pozisyonları ve yedeklerini gözden geçiriyoruz. Bunun haricinde terfi sistemlerimiz çerçevesinde değerlendirme merkezleri ve şirket içi sunumlar kullanıyoruz.

Firma 7: Daha önce satış tecrübesi olmayan yeni mezun çalışanları kalifiye satış çalışanlarına dönüştürmek için 'Sales Trainee' gelişim programını uyguluyoruz. Kurum tanıtımı/Yetkinlik gelişim eğitimleri/Şube ziyareti/Mesleki-Teknik Gelişim eğitimleri/satış eğitimleri (dış eğitmen) / Role Play ile desteklenen öğretici, öğrenirken eğlendiren ve motive eden bir eğitim programı sunuyoruz. Bu program ile birlikte oldukça güzel dönüşler ve verimli sonuçlar alıyoruz.

SONUÇ

İşletmelerin pandemi öncesinde ve sonrasında değişen insan kaynakları stratejileri ve uygulamaları üzerine özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modeli ile kendisini göstermiştir. Bu noktada pandemi öncesinde uzaktan çalışma modeli ile ilgili çok az veya hiç girişimi yokken pandemi sonrasında

düzenli ve kalıcı olarak uyguladıkları bir model haline geldiği görülmektedir. Bu yeni uygulama ile insan kaynaklarının uzaktan hizmet verebilme becerilerini geliştirmeye yönelik aksiyonları zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca ekip yöneticilerinin çalışanları ile uzaktan kurdukları iletişim ve yönetsel fonksiyonlarda da yenilikler gerektiği ve buna yönelik yaklaşımlar sergilendiği ifade edilebilir. Benzer şekilde dijitalleşmeye verilen ağırlık hızlanmıştır ve yeni düzenin bu şekilde kurulması yönünde aksiyonlar alınmaktadır.

İşletmeleri yapılan bu strateji ve uygulama değişikliklerine iten bazı nedenler olmuştur. Pandemi ile birlikte çalışanların özellikle esnek çalışma, uzaktan çalışma, lokasyon ve mesai saatinden bağımsız çalışma gibi beklentilerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Burada işin gerekliliklerinden dolayı her çalışana aynı şekilde yaklaşamamasından dolayı insan kaynakları adil uygulama anlamında zorlandıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda asıl zorlukların pandeminin etkisini yitirmesi ile ofislere geri dönme noktasında yaşandığı belirtilmiştir. Çalışanların ev konforuna alıştıklarından kılık kıyafet, çalışma saatleri gibi konularda eskiden normal karşılanan çoğu duruma karşı yeni beklentileri oluşmuştur. Pandemi ile hayatımıza giren bu değişiklikler göz önüne alındığında, pandeminin etkileri azaldıktan sonra firmaların yine eski düzene dönme beklentileri ise çalışanlar tarafından olumlu karşılanmamıştır. Bu noktada yeni düzen ile çalışma şartlarını güncelleyen örgütlerin yetenek kazanımı ve rekabette bir adım öne geçtikleri söylenebilir.

Tüm bu gelişmeler karşısında yöneticiler de bu yeni düzene ayak uydurma konusunda zorlanmaktadır. Özellikle orta kademe yöneticilerin bu noktada daha fazla zorlandığı belirtilmiştir. Geleneksel örgüt yapısı veya yönetici profilleri ise insan kaynaklarını en fazla zorlayan durumlar olmuştur. Bu örgütler veya yöneticiler pandemi etkisi azaldıktan sonra eski şartlara geri dönüşünü beklemiş ancak çalışanların bu duruma yaklaşımı olumsuz olmuştur. Bu durum ast üst ilişkini etkilediği gibi şirket bağlılığını da etkilediği görülmüştür. Bu yeni düzende yöneticilerin çalışanını özellikle öz disiplin ve öz yönetim konusunda geliştirmeleri, delegasyona öncelik vermeleri ve her çalışan için ayrı iletişim kanalları kurmaları gerektiği ifade edilebilir.

Uluslararası işletmelerin yeni düzene yerel işletmelerden daha hızlı adapte olduğu görülmektedir. Bu yeni koşullar göz önüne alındığında firmaların genel olarak yetenek kavramına yaklaşımlarında bir değişiklik olmadığı, sadece yetenek kavramına giren çalışanlarda bazı yeni özellikleri de bekledikleri görülmektedir. Özellikle öz disiplin ve esneklik yetkinliklerinin ön plana çıktığı belirtilmiştir. Bu yetkinlikler hali hazırda yetenek kavramı içerisinde olan yetkinlikler olmakla birlikte artık daha fazla önem kazanmışlardır. Değişimin çok hızlı şekilde hayatımıza kattıkları düşünüldüğünde en önemli yetkinliğin değişime hızlı bir şekilde adapte olabilmenin olduğu görülmektedir. Ancak bu değişimlerin, çalışanların işletmelere olan aidiyetlerini de azalttığı

gözlenmektedir. İnsan kaynaklarının güncel problemi ise çalışan bağlılığını arttırmak ve uzaktan çalışmalarda çalışanların öz disiplin yeteneklerinin geliştirilmesidir.

İşletmelerin tüm bu değişimle, artan rekabet ortamı ve değişen öncelikler göz önüne alındığında yetenek yönetimi uygulamalarında ise aynı uygulamalar ile devam ettikleri ifade edilmektedir. Bu noktada tutundurmayı arttırmak için artık sadece ödüllendirme ve kariyer fırsatlarının öncelikler arasından çıktığı ve çalışma koşullarının da kişinin özel hayatını en konforlu şekilde yaşayabileceği şekilde olmasını önceliklendirdiği görülmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları profesyonellerinin yetenek yönetimi yaklaşımlarında farklı ve yeni enstrümanlar geliştirmesi gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. Çeviri: Prof. Dr. Yonca Deniz Gürol, Evrim Gemici. İstanbul: Nobel Kitabevi.

Arvinen-Muondo, R. & Perkins, (2020). *Örgütsel davranış. insan, süreç, iş ve insan kaynakları yönetimi. bölüm: Yetenek yönetimi*. Çev: S. Akar, N., Subaşı, K. & Ece, N. 155-178. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Armstrong, M. and Long, P. (1994), *The reality of strategic human resource management*. Short Run Press, Exeter.

Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), doi: 10.1016/j.heliyon.2021.e07233.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

Buckingham, M. & Coffman, C. (2022). *Önce bütün kuralları yıkın* (12. Basım). Çev: Aslı Kurtsoy. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847-856.

Chawla, N., MacGowan, R. L., Gabriel, A. S., & Podsakoff, N. P. (2020). Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 19.

Cappelli, P., (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Bus. Rev.* 86 (3), 74-78.

Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.

Claus, L., (2013). *Global talent management: An overview*. In: Lisbeth Claus (Ed.), *Global HR Practitioner Handbook*, vol. 1. Global Immersion Press, Silverton.

Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21.

Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational dynamics*, 9(3), 51-67.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Inuaesiet, V. U., Okon, E. E., & Akpan, J. J. (2021). Effect of Covid-19 on human resource development and management for socioeconomic sustainability of organizations. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 6(1), 88-97.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271.

Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B., (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.

Othman, A.E.A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(2), 197-214.

Pagan-Castano, E., Ballester-Miquel, J. C., Sanchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research*, 141, 528-535.

Sheppard, B. (2020, May 18). A guide to thinking in the post-covid-19 workplace. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2020/20/worker-treve-covid-19-skills/>

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.

Yoosefi Lebni, J., Abbas, J., Moradi, F., Salahshoor, M. R., Chaboksavar, F., Irandoost, S. F., & Ziapour, A. (2021). How the COVID-19 pandemic effected economic, social, political, and cultural factors: A lesson from Iran. *International Journal of Social Psychiatry*, 67(3), 298-300.