



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde COVID -19 Sonrası “4 Temel Yetkinlik” Yaklaşımı

Arzu UĞURLU KARA *

Öz

Bu çalışma, COVID-19 salgını nedeniyle VUCA (değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelmektedir) dünyasının bir etkisi olarak görev takımının fizyolojik dengesizliğini ve bunun işletmenin sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçta ortaya çıkan etkiyi ele alan stratejik yönergeleri ifade etmektedir. Çalışmada ele alınan “4 temel yetkinlik” yaklaşımı, bir örgütte operasyonel seviye boyunca uygulanmaktadır. Görev takımı hiyerarşisinin tüm seviyeleri arasında bu “4 temel yetkinlik” yaklaşımı örgütlerin zamansal bir ihtiyacıdır. Önerilen “4 temel yetkinlik” yaklaşımı dinamik bir süreçtir; örgütsel çalışma ortamını dönüştürmek için üst yönetimin sürekli desteğini ve inisiyatifini gerektirir. COVID-19 salgınının getirdiği bu süreç, üst yönetimin liderliğinin, çalışanları ile kuruluşun vizyonu arasında açık bir ilişki kurması ve geliştirmesi için en yoğun zamandır. Bu çalışmada geliştirilen yaklaşımın, ölümcül COVID-19 salgınından kaynaklanan işgücünün psikolojik sıkıntısını gidereceği ve hafifleteceği dolayısıyla verimlilik ve etkinliği artıracığı değerlendirilmektedir. Örgütsel açıdan zamanın en gerekli ihtiyacı, COVID-19 salgınından kaynaklanan iş aksaklıklarını yeniden yapılandırmak amacıyla yenilikçi fikirlerin yanı sıra hayattaki bilinçli değişiklikleri kabul etmek için esnekliği ve uyarlanabilirliği artırmaktır. Çalışanı güvende, rahat, organizasyon için zorunlu hissettirmek, stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımının ana endişesi olmalı ve salgın durumuna karşı insanlar arasında mücadele özelliklerini sağlamalıdır. “4 temel yetkinlik” yaklaşımının her bir “yetkinliğinin” ayrıntılı analizi kavrandığında, yaklaşımın örgüte sağlayacağı faydaların farkına varılacaktır. COVID-19’un etkileri belirli bir son tarih olmaksızın devam etmektedir, bu

* Doç.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Astsubay MYO İşletme Yönetimi Bölümü, arzuugurlukara@outlook.com, ORCID: 0000-0001-9348-6107.

senaryoda yeni normalliği kabul etmek ve sistemleri işyerlerinde COVID-19 yönetimi ile paralel olarak hazır hale getirmek gerektiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Değer Temelli Yönetim, Yetenek Yönetimi, Sanal Öğrenme Yönetimi, Vizyoner Liderlik.*

Post-COVID-19 “4 Basic Competencies” Approach in Strategic Human Resources Management

Abstract

This study articulates the strategic guidelines that address the physiological imbalance of the task force as an impact of the VUCA world due to the COVID-19 pandemic and its resulting impact on the sustainability of the business. The "4 core competencies" approach discussed in the study is applied throughout the operational level in an organization. This “4 core competencies” approach across all levels of the task force hierarchy is a temporal need of organizations. The proposed “4 core competencies” approach is a dynamic process; requires continued support and initiative from top management to transform the organizational work environment. This period brought on by the COVID-19 pandemic is the peak time for senior management leadership to establish and develop a clear relationship between their employees and the organization's vision. It is evaluated that the approach developed in this study will eliminate and alleviate the psychological distress of the workforce caused by the deadly COVID-19 pandemic, thus increasing productivity and efficiency. From an organizational perspective, the most essential need of the time is to increase flexibility and adaptability to accept informed changes in life as well as innovative ideas to restructure business disruptions resulting from the COVID-19 pandemic. Making the employee feel safe, comfortable and obligatory for the organization should be the main concern of the strategic HR approach and should provide the characteristics of fighting between people against the pandemic situation. When the detailed analysis of each "competence" of the "4 core competencies" approach is comprehended, the benefits of the approach to the organization will be realized. The effects of COVID-19 continue without a specific deadline, in this scenario it makes most sense to accept the new normality and get systems ready in line with COVID-19 management in the workplace.

Keywords: *Strategic Human Resources Management, Value Based Management, Talent Management, Virtual Learning Management, Visionary Leadership.*

Giriş

COVID-19 sadece dünyayı değil, aynı zamanda iş yeri ekosisteminin DNA'sını da birçok yönden değiştirmiştir. Liderlerin de bu Yeni Çağ da etkili bir şekilde liderlik etmek için değişmesi şart olmuştur. Bu salgın deneyimi kırılğan geleceklerle karşı karşıya olan birçok kuruluşa, zorunlu kış uykusundan çıkmayı ve bozuk bir ekonomiyi yeniden inşa etmeye çalışırken liderliğin her zamankinden daha önemli olduğunu öğretmiştir. Bu trajedi boyunca, yaşam ve ölüm arasındaki farkı yaratmış olabilecek belirli liderlik özelliklerine ve yaklaşımlarına tanık olmaya devam etmekteyiz. Benzer şekilde, örgütler de stresli ve sallanan tedarik zincirlerini, ürün hatlarını ve hatta tüm endüstrileri eski haline getirmek ve canlandırmak için farklı liderlik özelliklerine ihtiyaç duymaktadır.

COVID-19 salgını, dünyadaki birçok sektörün ekonomilerini olumsuz etkilemiştir (Nasution v.d., 2020: 214). Şimdiye kadar hiçbir uzman bu salgının ne zaman biteceği konusunda kesin bir tahminde bulunamamıştır (Kolata, 2020). Bu salgının varlığı, salgından etkilenen ülkelerin, hastalığı yayma ve bulaşma potansiyeline sahip tüm faaliyetleri sınırlamasına neden olmuştur (Mattern v.d., 2020; Yunus ve Rezki, 2020: 228). Bu kısıtlamaların hem doğrudan hem de dolaylı olarak uygulanması, özellikle sosyal ve ekonomik sektörlerde şirketlerin talep ve gelir eksikliği nedeniyle çalışanlarını işten çıkarmasına, üretim kapasitesinin azaltılmasına, fabrikaların faaliyetlerinin durdurulmasına neden olmuştur (Martin v.d., 2020: 455). Bu sebeplerden COVID-19 salgını, insan kaynakları yönetimi (İKY) için son derece zorlu bir ortam yaratmıştır. Örneğin, yöneticiler çalışanların günlük ve iş hayatlarında oluşan köklü değişikliklere ayak uydurmasına ve zorluklarla mücadele etmesine yardımcı olmak durumunda kalmışlardır (Bierema, 2020: 348). Örneğin, salgından önce yaşamlarının büyük bir kısmını fiziksel olarak iş yerlerinde geçiren çalışanların uzaktan çalışma düzenlerine geçmesiyle beraber uyum problemleri doğmuştur. Ekonominin ulusal ve uluslararası düzeyde yeniden yapılandırılması konusundaki kafa karışıklığı herkesi umutsuzluğa sürüklemiştir. Sektördeki insan odaklı operasyonlarda karar verme ve üretken çalışma yöntemleri belirsizdir. Karar vermede insan zekâsının verimli bir şekilde kullanılması iş dünyası için zorlu hale gelmiştir.

Aynı zamanda, COVID-19'un mevcut büyük zorlukları, yönetim uzmanlarının araştırma çabalarını koordine etmeleri ve eyleme geçirilebilir içgörülere dönüştürmeleri ve örgütlerin karşılaştığı benzersiz İnsan Kaynakları(İK) sorunlarını bütüncül bir şekilde yönetilebilmesi için doğru yetkinlikler kullanılmasını mecbur kılmıştır. (Gigauri, 2020: 37) Çünkü potansiyel çözümlere rağmen, bu küresel sorun koordineli ve entegre eylem (araştırma) gerektirmektedir. Küresel salgının (COVID-19) ekonomik etkisi dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasını da içermektedir. Örgütlerin artık çalışanlarının işlere erişimini sağlamak için dijital platformları derhal kullanmaları şart olmuştur.

COVID-19 salgını sonrası işyeri güvenliği, yasal gereklilikler, ulusal ve uluslararası iş ortamlarındaki yasal uygunluklar tutarsızdır ve dünya çapında iş ve geçim kaynaklarını büyük ölçüde etkileyen hızlı dalgalanmalara sahiptir. Böylesine iç içe geçmiş bir senaryoda, çalışanların entelektüel kapasitesinin korunması ve onları hassasiyetle motive etmek çok önemlidir ve bu durum üretken ve gelişim temposunu arttırmak için herhangi bir kuruluşun öncelikli endişesi olmalıdır. Yüksek moral, yüksek üretken arzu olmadan, COVID-19 senaryosunun yeni normalliğine karşılık olarak iş sisteminin yeniden odaklanması, yeniden yapılandırılması kolay olmayacaktır.

Bu amaçla, bu makalenin amacı, COVID-19'un İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulanması için sunduğu zorlukları ve fırsatları belirlenen "4 temel yetkinlik" (değer temelli yönetim, yetenek yönetimi, sanal öğrenme yönetimi ve vizyoner liderlik) çerçevesinde keşfetmektir. İKY, pandemik kısıtlanmanın neden olduğu değişiklikler nedeniyle örgütün yol göstermesine yardımcı olmada önemli bir role sahiptir. Araştırma sonuçları, İK yöneticileri ve kuruluşlarına hâkim durumu kabul etmelerini önererek dikkate değer bilgiler sunmaktadır. İK yöneticilerinin, kişisel stresi göz önünde bulundurarak kriz zamanlarında çalışanların refahını nasıl iyileştireceklerini bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, şirket içi kurumsal iletişim, örgütün çalkantılı zamanlarda işgücü yaklaşımına uygun olmalıdır. Yeni İK politikalarının geliştirilmesinde esneklik ve uyarlanabilirlik gibi stratejilerin yer alması hayati öneme sahiptir.

1. Literatür Taraması

Bu bölümde COVID-19 salgınının İKY üzerinde yarattığı etkilerden bahsedilerek yönetsel olarak örgütlerin salgınla mücadelede ve salgından sonraki safhada yönetimi kolaylaştıracağı düşünülen stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde; “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı önerisinde bulunulmuştur.

a. COVID-19 Salgınının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri

SARS-CoV-2 (yeni koronavirüs) virüsü, çoğu özel ve devlet kurumunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları açısından, özellikle salgın sırasında çalışanların nasıl çalışacakları açısından büyük bir etki yaratmıştır. Küresel bu salgının (COVID-19) yarattığı değişimler, örgütlerin dijitalleşmeye geçişini hızlandırmıştır. Ani gelişen bu değişimler, insan kaynakları departmanında çalışanlarla ilgili harekete geçirmiştir. İKY, bir yandan çalışanların işlerine erişim için dijital platformları kullanmalarına yardımcı olmak, diğer yandan da iş süreçlerini sürdürme çabalarında örgütleri desteklemede ve çalışanların toplumda olduğu kadar işyerinde de beklenmedik değişikliklerin getirdiği zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmada önemli bir role sahiptir (Carnevale ve Hatak, 2020: 183).

COVID-19 ile birlikte ortaya çıkan kriz sürecinde meydana gelen dramatik durum çerçevesinde birçok sektördeki örgütler ve bireysel olarak kişiler dijital fırsatlardan yararlanmaya başlamışlardır. Dolayısı ile COVID-19 salgını örgütlerdeki dijital dönüşümü yoğunlaştırmış ve hızlandırmıştır, yeni çalışma stilleriyle birlikte çalışanlar işlerini uzaktan yürütmek durumunda kaldığından yeni teknolojileri kullanmak adına yeni beceriler kazanmaya başlamışlardır (Parry ve Battista, 2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin stratejileri artık çalışanları değişen ve gelişen teknolojileri kullanırmaya yönelik olması gerekir (Parry ve Battista, 2019). Online devam eden eğitim programları göz önüne alındığında hayat boyu öğrenme hala geçerliliğini korumakta ve gittikçe daha da önem kazanmaktadır (Narayandas, Hebbat ve Liangliang, 2020). Ortaya çıkan salgınla birlikte çalışanlar dijital becerilerini diğer çalışanlarla iş birliği yaparak kazanmaya devam etmektedirler (Sheppard, 2020). Üstelik durgunluk nedeniyle artan işsizlik, halk üzerinde fazlaca baskı oluşturmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü istatistiklerine göre 2020 yılında dünyada 305 milyon tam zamanlı işgören işini kaybetmiştir ve bu

çalışanların %40'ı gıda veya konaklama gibi salgının vurduğu hizmet sektörlerinden olmuştur. (Euronews, 2020). İşten çıkarmaların veya ayrılmaların önüne geçebilmek için dijitalleşmeye uyum sağlayan, kendini geliştiren istihdamın yaratılması zorunlu olmuştur. (Sheppard, 2020).

Birbirine bağlı sektörlerdeki meydana gelen herhangi bir sorun, her büyüklükteki kuruluşu değişime yanıt vermeye, uyum sağlamaya ve çalışanlarını buna göre yönetmeye teşvik eder (Carnevale ve Hatak, 2020). Son zamanlarda, COVID-19 salgını İKY için olağanüstü zorlu koşullar doğurmuştur. İnsan kaynakları departmanındaki yöneticiler, örgütteki bireylerin öncelikle örgütteki sonra da çevredeki değişimlerle başa çıkmalarına destek olarak tampon görevi görmelidirler (Carnevale ve Hatak, 2020). Çünkü COVID-19 salgınıyla ortaya çıkan vahim durumlar örgütlerdeki istihdam dengelerini alt üst ederek çalışanların kariyer planlarını olumsuz etkilemiştir (Akkermans vd., 2020).

Dünya Ekonomik Forumu (WEF) raporları, online işgücüne yönelik eğilimlerin artacağını öngörmüş, bu da işverenlerin ve işçilerin farklı becerileri kazandırma ihtiyaçlarını ortaya çıkartmıştır (World Economic Forum, 2018). Bu çerçevede görünen o ki örgütler, oluşabilecek her türlü türbülansa cevap verebilecek teknoloji platformlarına sahip olmalı ve buna uygun iş modelleri oluşturmalıdır (Sheppard, 2020). Yapay zekâ, dijitalleşmenin, robotik yazılımların kısacası yeni teknolojik alt yapıların insan kaynakları uzmanlarının işlerini kolaylaştırmaktadır (Parry ve Battista, 2019). Ayrıca iş gücünün dijital ve işbirlikçi becerilerinin sanal işe geçmesi de gerekmektedir (Sheppard, 2020).

COVID-19 virüsünün yayılmasını önlemek için gerekli müdahale ile ilgili mevcut durum, çalışma hayatının birçok alanını önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerin uzaktan çalışma stillerindeki artışı yalnızca olumsuz algılamak yanlış olacaktır. Bu alanda yapılan bir çalışmada evden çalışmanın işler üzerindeki olumlu etkilerine değinilmiştir (Beno, 2018: 26). Avrupa'da yaklaşık 11 bin işgören üzerinde yapılan araştırmada, işgörenlerin gözünde uzaktan çalışmanın çok kıymetli olmadığı ve bu işgörenlerin çalışma sürelerinin uzamasıyla ekip performansında düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir (Van der Lippe ve Lippényi, 2019: 62). İnsan kaynakları departmanı hibrit çalışma modelleri (şirketlerin çalışanını düşünerek hem evde hem ofiste çalışma imkânını karma olarak hazırladığı çalışma sistemi) ve esnek çalışma düzenleri çalışmalarında kişisel performans kriterlerini de dikkate almalıdır

(Van der Lippe ve Lippényi, 2019: 63). Microsoft'ta yapılan araştırma, salgın sırasındaki en büyük zorlukların iş sürekliliği, çalışan sağlığı ve müşteri odaklılığı olduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler, evden çalışmanın olası zararlı etkilerini azaltmaya ve çalışanlara öncelikleri belirlemede yardımcı olmaktadır (Singer-Velush vd., 2020). Öte yandan, salgın sırasında daha az sosyalleşmenin çalışanların ruh sağlığı üzerinde etkileri vardır. Bu nedenle, İK yöneticilerinin çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini sürdürmek için sanal toplantılar veya çevrimiçi ilişkiler düzenleyerek bu zorluğa yanıt vermeleri gerekmektedir (Singer-Velush, vd., 2020). Dahası, uzaktan çalışma, çalışanların faaliyetlerini kontrol etmeyi ve izlemeyi zorlaştırır. Yöneticiler, iş yükü ve performansı değerlendirmek için çevrimiçi gösterge tabloları ve dijital verileri kullanarak potansiyel çözümler bulmaya çalışmaktadırlar (Narayandas vd., 2020). Ayrıca, çalışanların refahı ve sağlığının da örgütsel çıktılar üzerinde etkileri vardır. Sonuç olarak, uzaktan çalışma sırasında iş ve özel yaşam karışımı, İKY'nin karşılaştığı temel zorluk olabilir (Peasley vd., 2020: 60). İKY'nin, iş ve aile sınırları bulanıklaştığında uzaktan çalışmanın neden olduğu işgücünün artan stresi ile başa çıkması gerekmektedir. Uzaktan çalışma düzenlerinin yoğunlaşmasıyla insan kaynakları departmanı, iş ve aile sınırı arasında sıkıntı yaşayan çalışanların stres faktörlerini de görmeye çalışmalıdır (Giurge ve Bohns, 2020).

Gelecekte görebileceğimiz, örgütleri etkileyebilecek başka faktörler de ortaya çıkabilir. Örneğin, önümüzdeki süreçte yeni virüslerin veya hastalıkların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Örgütler bu tür yeni durumlara hızlı yanıt vermeye hazır olmalıdır ve bu gibi durumlar için eylem planlarını hazırlamalıdır. İnsan kaynakları departmanının oluşturacağı ekiplerin etkinlik ve verimliliği yapılacak projelerdeki başarı ihtimalini de artıracaktır (Yıldırım ve Korkmaz, 2017: 88). Bu ekipleri etkin yönetebilmek için de çalışanların farklı bakış açılarının anlaşılması ve işe uyarlanabilmesi önem arz etmektedir. Dünyada yaşanan salgına bağlı dramatik değişiklikler bağlamında, örgütlerin değişikliklere yanıt vermesi, bunlara uyum sağlaması ve buna göre işgücünü yönetmesi gerekmektedir (Carnevale ve Hatak, 2020: 185). İK profesyonelleri bu dönüşümde kolaylaştırıcı ve destekleyici bir role sahiptir, ancak aynı zamanda yeteneklerini geliştirerek çalışanları elde tutma sorumluluğunu da üstlenirler (Parry ve Battista, 2019). Sadece işgücünün yeniden vasıflandırılması gerekli olmakla kalmaz, aynı zamanda esnekliğe bir şirketin stratejisi içinde eşit derecede öncelik verilmelidir (Kirby, 2020). Bir esneklik kültürü

oluşturmak için bir organizasyon, resmi bir politika rehberi olmadan ve her çalışanın bireysel ihtiyaçlarını dikkate alarak yaratıcılığı ve çevikliği etkinleştirmelidir (Donovan, 2019). Donovan'a (2019) göre esneklik, daha mutlu ve üretken bir işgücü demektir. Bu nedenle, İKY, çalışanların becerilerini geliştirme ve zihinsel sağlığını sürdürme ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kuruluşların belirsizlikler arasında gezinmesine yardımcı olma konusunda öncülük etmelidir. Geleceği planlayan örgütlerin kurumsal sağlığı desteklemenin yanı sıra iş sürekliliğine odaklanmaları gerekecektir.

COVID-19 salgını sırasında çalışanların sağlığının korunmasıyla ilgili kısıtlamaların neden olduğu mevcut (veya gelecekteki) durumdan etkilenen alanlara genel bir bakış elde etmek için, aşağıdaki İK uygulamalarında yapılması gereken değişikliklerin bir listesi sunulmaktadır.

Farklı çalışma koşulları: Görev belirleme ve kontrol için ev ofisleri ve yeni koşullar, uzaktan çalışma, çalışanların ayrılması, koruyucu ekipman giyme zorunluluğu (maskeler, eldivenler, koruyucu süitler vb.), ekiplerin mikro ekiplere bölünmesi, meslektaşlar arasındaki bağlantı ve ilişkilerdeki olası kayıplar, olası iş alışkanlıkları ve davranış kaybı, ev ofisteki çalışanlar ile yerinde çalışmak zorunda olanlar arasındaki eşitsizlikler gibi gelişmelerin yaşanabileceği bu yeni çalışma ortamlarında sağlığı korumak ve işyerlerini desteklemek için çalışanları tatmin edici şekilde sosyal ayrılık gerekliliği, teknolojiler aracılığıyla iletişim kurma zorunluluğu vb. yönleri vurgulamak gerekir (Robelski vd., 2019: 2379).

Yöneticilerin yetkinlikleri ve uzaktan yönetim becerileri: Yöneticilerin çalışanları motive etmesi, performanslarını desteklemesi ve motivasyonlarını artırması, çalışanlara mentorluk yapması, çatışma yönetimini etkin uygulayabilmesi, ortaya çıkan ve çıkması muhtemel riskleri iyi yönetebilmesi gerekir. Araştırmalar, yöneticilerin uzaktan veya çevrimiçi eğitim ve öğretiminin, çevrimiçi çalışma ve video konferans yoluyla başkalarını yönetme veya yönlendirme verimliliklerine yol açtığını ortaya koymuştur (Gordon, 2020). Doğrusu, kullanılan yeni dijital yapılanmaların performans yönetiminde etkili olduğu varsayılmaktadır (Blatch vd., 2020: 304).

Kriz yönetimi: Üst yönetim bir kriz ekibi oluşturmalı, planlamalı, çalışmalı, planı ve eylemleri mevcut duruma göre günlük, bazen saatlik bazda yansıtmalı ve ayarlamalıdır.

Ekiplerin farklı çalışmaları ve modern teknolojilerin kullanımı:

Uzaktan iletişim ve iş birliği, teknolojiler aracılığıyla bilgi paylaşımı, periyodik çevrimiçi toplantılar, yeni bilgi sistemleri veya yazılım talepleri, tüm ekip üyeleri için talepler veya yeterli donanım gibi konularda ekiplerin etkin çalışması performans çıktıları üzerinde oldukça etkilidir. Araştırma sonuçları, eğitimin yalnızca teknolojik bilgi genişletme yöntemi olarak değil, aynı zamanda çalışanların gerçek davranışları üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir (Stefaniuk, 2020: 1834).

Yeni İK politikaları uygulama yolları: Uzaktan (çevrimiçi veya telefonla) işe alma, oryantasyon, değerlendirme, elde tutma gibi konularda örgütler dijital araçların kullanımını giderek daha fazla araştırmaktadır. İşe alım için en yaygın kullanılan, etkili olduğu düşünülen ve işe alım hedefine ulaşan dijital araç, veri tabanı taramadır (Blatch-Jones vd., 2020: 304).

Çalışanların teknolojileri kullanarak eğitimi: Gordon'a (2020: 57) göre, uzmanlar video konferans üzerinden öğretmeyi, denetlemeyi ve geliştirmeyi yüz yüze eğitimden yalnızca "biraz daha az etkili" olarak algılamaktadırlar. Çevrimiçi eğitim için önemli ölçüde derecelendirilen en yüksek gösterge, onu her koşulda uzaktan kullanma olasılığıdır.

Kuşaklar arası farklılıklar: Kuşaklar arası her türlü farklılıktan kaynaklı gelişen durum değişikliklerine verilen tepkiler de farklı olacaktır. Bu farklılıktan kaynaklı farklı kuşakların farklı tercihlerinin olması da çok olağan bir durumdur. Çünkü kuşaklar arası dijital okuryazarlığın olması onları farklı teknolojileri kullanmaya itecektir (Yıldırım ve Korkmaz, 2017: 89).

Veri ve bilgilerin güvenliği: Yeni oluşan uzaktan çalışma modelleriyle birlikte güvenli yazılımlara yani teknolojinin güvenli kullanımına olan ihtiyaç artmıştır. Çalışanlar arasında gizli ve özel bilgilerin online olarak paylaşılması esnasında farkındalığın oluşması bilgi paylaşımındaki güvenliği de artıracaktır. Bu sebeple yöneticiler bu farkındalığı oluşturup geliştirecek eğitim programları oluşturmalarıdır (Stefaniuk, 2020: 1834).

Maaşların ve ücretlerin düşürülmesi, iş kaybı riski: Kapanışlar, arz eksikliği, iş görevlerini veya iş tanımlarını yeniden yapılandırma zorunluluğu vb.

konular nedeniyle bazı alanlarda belirli bir süre çalışma olasılığının azalması veya olmaması riskinin iyi yönetilebilmesi gerekir.

İletişim: Yeni bilgiler hakkında sürekli güncelleme, sağlık ve güvenlik kural ve koşullarının yerine getirilmesi için itiraz, çalışma saatleri veya ortamdaki değişiklikler, bilgilendirme (çevrimiçi) toplantıları, postalar, görseller vb. konulardaki çalışanların genel bilgilendirilmesi ve güvenliği çok önemlidir. Örneğin, Liu ve arkadaşları (2020) araştırmalarında çalışanların çalışma saatleri, psikolojik mesafesi ve mesleki ruh sağlığı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Sonuçlar, çalışanların örgütsel psikolojik mesafelerinin yakın olmasının olumlu etkiler doğurabileceğini ve psiko-sosyal mesafenin oluşturacağı stresli ve baskıcı olumsuz etkilerin azalacağını göstermiştir.

Güvenlik ve sağlığın korunması: Dezenfeksiyon ve sağlık kuralları, ortak alanlar için kurallar, birlikte çalışan sayısı gibi konular olması gereken prensibine göre ayarlanmalıdır.

Çalışan dalgalanması ve çalışanların yapısındaki değişiklikler: Çalışan sayısındaki eksik, yabancı çalışanlarla ilgili sorun, mevcut çalışanların potansiyel hastalık taşıyıcıları olarak yeni çalışanlardan veya hastalıktan kurutulup işe geri dönen çalışanlardan korkması durumları iyi yönetilebilmelidir.

Psikolojik yönler: Korku, depresyon, sosyal temasla mücadele, güvenlik kaybı, yüksek iş kaybı riski, belirsiz koşullar, daha kötü sağlık, aile veya sosyal grupta kayıp gibi konularda gerekiyorsa psikolojik danışma olasılığı düşünülmelidir. Burada çalışan ile yöneticisi arasındaki en önemli değişkenler samimiyet, bilgelik, empati ve beceridir (Gordon, 2020: 58).

Tablo 1’de COVID-19 salgınıyla birlikte örgütlerdeki etki alanları özet olarak sunulmuştur:

Tablo 1. COVID-19'un Görev Takımı ve Organizasyon Üzerindeki Etkisi

Etki Temelleri	Organizasyon Görev Takımı	Örgütsel Nedenler
Ekonomik	Kazançtaki azalma, kazanç ve satın alma kapasitesi arasında bir tutarsızlığa ve büyümenin ekonomik olarak yavaşlamasına; yatırım getirisinin belirsizliği ve bir sonraki ekonomik seviyenin imkânsızlığı istihdam, kazanç ve geçim kaynaklarının yavaşlamasına ve küçülmesine neden olur.	Tedarik zincirinin bozulması, artan üretim maliyeti, satış cirosunda azalma, aşırı stoklar, yasal yükler ve tüketicinin satın alma kapasitesindeki büyük düşüş.
Operasyon	Üretim faaliyetlerine yönelik etkinlik ve verimlilik düzeyi, salgının kolektif sıkıntısı altında azalmıştır. Organizasyonlar, büyük kayıplara yol açan birçok operasyonu kapatmak zorunda kalmıştır	Uzaktan çalışmanın zorlukları, teknoloji maliyetini artmıştır. “Sosyal Uzaklaşma” normları nedeniyle üretim sektörlerinde düşük verimlilik yaşanmaktadır. Çalışanlar tarafından yeni teknolojiyi ve çalışma modunu ve etkinliğini öğrenmek zaman almaktadır. Meydana gelen kayıpların geri kazanım oranı hızlı olmalıdır.
Piyasa	Gelecekteki istihdam konusundaki belirsizlik ve gelecekteki bir iş için (varsa) beceri ve yeterlilik gerekliliği artmıştır.	Hükümetin yeni normal politikaları, finansal piyasanın potansiyeline ilişkin belirsizlik ve yatırımların az olması, ulusal ve uluslararası ticaret politikalarının kritikliği örgütleri doğru kararlar alma konusunda zora sokmaktadır.
Psikoloji	COVID-19 stresinin aşırı artması nedeniyle örgütlerde yüksek ve artan düzeyde belirsizlik, zihinsel kaygı, güvensizlik, kırılgan düşünceler, saldırganlık baş göstermeye başlamıştır.	Tüketiciler tarafından ürün ve hizmet seçimde belirsizliğe yol açan COVID-19 sırasında ve sonrasında tüketici davranışını taramaya yönelik yoğun stres yaşanmaya başlamıştır. Müşteriyi geri getirmedeki zorluklar, müşteri memnuniyeti sağlama ve müşteriyi elde tutma konuları sıkıntı yaratmaya başlamıştır. Birçok kuruluşta, çalışanlarla olan bağların, işten çıkarma, maaş ödemelerinin azaltılması ve işte müzakere nedeniyle psikolojik rahatsızlıklara sebep olması söz konusudur.

Kaynak: (Chowdhury, 2020: 99)

Aslına bakılırsa örgütlerin salgın döneminde düzenleme yapması gereken alanların listesi uzun ve zahmetlidir. Diğer taraftan, ortaya çıkan bu yeni yapılanmanın pozitif etkilerinin olduğu gerçeğinin de farkına varılması gerekmektedir. Çevrimiçi örgütsel yaşamın olumlu yönleri, örneğin, bilgisayar okuryazarlığının hızla artması, çevrimiçi sistemleri iş için kullanma becerileri, teknolojilerden korkma duygusunun yenilmesi, bilgi paylaşımı ve bunların erişilebilirliği ve depolanmasıdır. Çevrimiçi dijital araçların kullanılmasının güvenlik ve şeffaflık; kapsayıcılık ve katılım ile insan etkileşimi alanlarında yararlı olacağı değerlendirilmektedir (Blatch-Jones vd., 2020: 304). Ayrıca, çevrimiçi eğitim imkânı ve belirli bir süre boyunca eğitim, çalışanların becerilerinin ve potansiyelinin gelişmesine yol açmaktadır. Online çalışma düzenleri farklı ülkelerin farklı alanlarındaki uzmanları aynı platformlarda buluşturmuştur. Böylelikle yeni yönetim tarzları ve liderlik uygulamaları öğrenme-öğretme fırsatları doğmuştur. Uzaktan çalışma stilleri örgütlerin çalışanlarına sağladığı avantajlardan ziyade fırsatlar sunan bir çalışma şekli haline gelmiştir. Beno (2018: 27) tarafından yapılan araştırmaya göre, tele-çalışma veya uzaktan çalışma uygulaması, çalışanların işlerini ve kişisel taahhütlerini dengelemelerine yardımcı olurken temel iş ihtiyaçlarını karşılayan, giderek daha önemli bir istihdam aracı haline gelmiştir.

Çalışanlar bir örgütün bel kemiğidir ve varlıkları örgütler için çok önemlidir. Çalışanların elde tutulması önemli bir konudur ve birçok örgüt, çalışanlarıyla sağlıklı bir çıktı elde etmek için bu düzenlemede ciddi çaba sarf etmektedir (Bisht, Chaubey ve Thapliyal, 2016). Bir örgütteki istihdam düzeninin korunması yani çalışanların elde tutulması insan kaynakları departmanının doğru uyguladığı politikalarla ilişkilidir. Bir örgütün her çalışanına ihtiyaçlarını profesyonel ve etik bir şekilde karşılama aracını sağlaması zorunludur.

b. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Covid-19 Sonrası “4 Temel Yetkinlik” Yaklaşımı

Örgütün amacı, COVID-19 sonrası işyerini üretken kılmak ve çalışanın entelektüel kapasitesini koruyarak üretkenliği yönetmek için yeni bir stratejik yaklaşım geliştirmek olmalıdır. Bunun yanı sıra da örgütlerin belirsizliği iyi yönetilebilmesi gerekmektedir. Yönetimin örgütteki liderliğin, en azından çalışanın stres seviyesini düşürecek ve COVID-19'dan kaynaklanan olumsuz etkilerden yavaşça çıkmasını sağlayacak ikna edici bir yaklaşım geliştirmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada, “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı, örgütün operasyonel sistemi içerisinde “yönetimsel iyi uygulamalara dayalı olarak geliştirilen stratejik bir öneri niteliğindedir. Yaklaşım, inisiyatif, liderlik ve üst yönetim desteğini ve "taahhüt edilmiş iş mükemmelliği" olarak beklenen sonucu arzulamaktadır.

“4 temel yetkinlik” yaklaşımı; değer temelli yönetim, yetenek yönetimi, sanal öğrenme yönetimi ve vizyoner liderlik yönetimi olarak salgının kolektif travmasının belirsizliğini ortadan kaldırmaya ve görev takımı arasında pozitif güveni yeniden sağlamaya yönelik birleşik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda ekip içi güvenilir ve gerçeğe dayalı iletişimi telkin eder. Görev takımı (belirli bir işi yapmak için bir araya getirilen bir grup insan) hiyerarşisinin tüm seviyeleri arasında empatinin ifadesi, bu “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının temelidir (Chowdhury, 2020: 100).

“4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı, görev takımı arasındaki “işlevsel olmayan çatışmaları” azaltma eğilimindedir ve iş ortamının yeniden odaklanmasını ve yeniden yapılandırılmasını etkileyen çalışanlar arası çatışmalara yol açan yapıcı olmayan hususlar üzerindeki verimsiz zamanı azaltmak için üretken iş birliğini teşvik etmektedir.

“4 Temel Yetkinlik” yaklaşımını ve bunun örgüt genelinde uygulanmasını optimize etmek için, üst yönetimden sürekli olarak yararlanılması gerekir. Bu senaryoda yeni bir yaklaşımın herhangi bir uygulaması, ilk aşamada anlama engellerine sahip olabilecektir, ancak yönetimin liderliğiyle, kilometre taşlarının üstesinden gelinebilir.

COVID-19 sonrası durumda “insan yönetiminin” stratejik gelişimini oluşturan “4 Temel Yetkinlik” ler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

(1) Değer Temelli Yönetim – “1. Yetkinlik Yaklaşımı”

COVID-19, insan bilincine kapsamlı bir şekilde sağlam bir darbe vurmuştur. Günümüzde her insan, sosyal ve örgütsel hudutta bilinçli çabalar talep etmektedir. Kuruluşun, görev takımı, ürün ve hizmetlerin kalitesi veya kuruluşun paydaşları ile uygun şekilde ilişkili olması fark etmeksizin her operasyonun değer temelli işleyişini geliştirmesi gerekmektedir.

Değer temelli yönetim yaklaşımı, hissedarlar için üstün uzun vadeli değer yaratma açık hedefiyle, işletmeleri ölçmek ve yönetmek ile entegre bir çerçeve sağlamak amaçlı uygulamalara dayanmaktadır (Dixon ve Hedley, 1997; Copeland, Koller ve Murrin, 1996; Black vd., 1998). Değer temelli yönetim çerçeveleri örgütten örgüte biraz farklılık gösterse de genellikle altı temel adımı içerir. Basit sıralı değer temelli yönetim çerçevesi (tüm kurumsal tasarım çerçeveleri gibi), uygulamada bulunan karmaşık karşılıklı bağımlılıkların, eşzamanlı seçimlerin ve geri bildirim döngülerinin bir soyutlamasıdır ve şu adımları içerir (Ittner ve Larcker, 2001: 350):

- Hissedar değerinin artmasına yol açan belirli dâhili hedeflerin seçilmesi.
- Seçilen hedeflere ulaşılmasıyla tutarlı stratejiler ve örgütsel tasarımlar seçmek.
- Örgütün stratejileri ve örgütsel tasarımı göz önüne alındığında, işte gerçekten değer yaratan belirli performans değişkenlerini veya “değer sürücülerini”ni belirlemek.
- Değer sürücüsü analizinde belirlenen önceliklere dayalı olarak eylem planları geliştirmek, performans ölçülerini seçmek ve hedefler belirlemek.
- Eylem planlarının başarısını değerlendirmek ve örgütsel ve yönetsel performans değerlendirmeleri yapmak.
- Elde edilen sonuçlar ışığında örgütün iç hedeflerinin, stratejilerinin, planlarının ve kontrol sistemlerinin süregelen geçerliliğinin değerlendirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi.

Bu aşamaları gerçekleştirirken örgütlerin, tüm operasyon seviyelerinde şeffaf ve doğru iletişimi sağlamaları önemlidir. Bu, ancak örgütün her operasyonel seviyesindeki insanlar arasında değere bağlı bir ilişki olduğunda mümkündür. Değer temelli operasyonlar, kritik durumlarda; bu salgın senaryosu dâhilinde bir örgütün kullandığı her optimallığe sahip olmalıdır. Kaynakların ve tüketimin etkinlikle optimum seviyelere çıkarılması, maliyetin azalmasını durdurmanın yoludur. Örgütte çalışan kişilerin, kullanılan kaynakların değerini ayrıntılı olarak fark etmesi ve kaynak israfını en aza indirmesi ve stokları kontrol etmesi gerekmektedir (Chowdhury, 2020: 101).

Görev takımı, örgütlerde iş kayıplarıyla mücadele etmek ve süreci yeniden yapılandırmak için önemli bir role sahiptir. Yönetimin, ölçeği küçültülmüş ekonominin yükselişiyle ilerleyen zamanlarda önümüzdeki günlerde kararlı bir iş birliğine dayalı büyümeyi temin etmesi ve sağlaması gerekecektir.

Aynı zamanda, örgütler pandemik yeni normallik bağlamında vizyonunu rasyonel bir şekilde yeniden tanımlamalıdır. Yeniden tanımlanan vizyona ulaşmak için yeni bir misyon oluşturması gerekmektedir. Böyle bir karar, üst yönetimin ve örgütün farklı katmanlarında operasyonel görev takımının katılımını içermelidir. Kuruluşun vizyonu, ekonomik büyümeye paralel olarak tüm paydaşların refahını içermeli ve ifade etmelidir.

Bugün, kolektif değerlerin orantılı bir kombinasyonu ile birlikte rasyonel, yani; örgüt bağlamında ahlaki değerler, kültür ve en iyi etik uygulamalar, görev takımı arasında örgütün ekonomik gösteriş altında bastırılmış operasyonunun restorasyonuna yönelik büyük bir bağlılık ortaya çıkaracaktır.

ÖNERİ 1 - COVID-19 salgınıyla mücadele etmek ve yeni normal iş sistemlerine bağlı kalmak için yeni değer temelli beceriler ekleme ve değere dayalı yetkinliği yükseltme konusunda üstün çaba gösterilmelidir.

(2) Yetenek Yönetimi - "2. Yetkinlik Yaklaşımı"

Devam eden işgücü ve bilgi akışına duyulan ihtiyaç göz önüne alındığında, COVID-19 gibi makroekonomik şoklar, işletmelerin ihtiyaç duydukları işgücünü çekme ve tutma biçimlerine zarar verme potansiyeline sahiptir. Bireylerin, örgütlerin ve devletlerin yetenek yönetimi uygulamalarında meydana gelecek değişikliklerin aynı zamanda ihtiyaçları da karşılaması beklenmektedir. Yeni yetenekleri örgüte çekme ve elde tutma becerileri rekabetçi ortamlarda örgütlere fayda sağlayacaktır. Bu salgın sona erdikten sonra sanal ortamdaki uygulama ve önlemlerin yürürlükte kalacağı tahmin edilmektedir, daha doğrusu uzaktan ve sanal çalışma stilleri bir rönesansı beraberinde getirmekte ve bir norm haline gelmiş görünmektedir (Haak-Saheem, 2020: 300).

Salgının neden olduğu yetenek yönetimi zorluklarından birisi ekonomik değişkenliktir. Salgınla birlikte küresel ekonomide daralmalar meydana gelmiştir. Örneğin, ABD ekonomisi 2020 yılının ikinci çeyreğinde önceki yılın ikinci

çeyreğine göre %35 küçülürken (Reinicke, 2020) Avrupa ekonomisi de aynı dönemde yaklaşık %12,1 oranında küçülmüştür (Amaro, 2020). Türkiye ekonomisi ise aynı zaman diliminde %9,9 oranında küçülmüştür, 2020 yılının ikinci çeyreğinde; sanayi sektörü %16,5, hizmet sektörü %10,6 oranında küçülmüş, tarım sektörü ise %4 oranında büyümüştür (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2020). Bu finansal zorluklar, yetenek yönetimini önemli şekillerde etkilemektedir. İlk olarak, birçok şirket işe alımları durdurmuş ve işten çıkarmalar uygulamıştır. Örneğin, Mart 2020 sonu itibariyle, Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada'daki şirketlerin %42'si faaliyetleri durdurmuş veya işe alımları azaltmıştır (Willis Towers Watson, 2020). Amerika Birleşik Devletleri'nde Nisan 2020'de, eğlence ve konaklama endüstrisi çalışanlarından toplam pozisyonların %47'sini temsil eden 7,7 milyon kişi işini kaybetmiştir (Franck, 2020). Yine Avrupa'da da Nisan ayı civarında yaklaşık 400 bine yakın çalışan işini kaybetmiştir (Davies, 2020). Yüksek teknoloji gibi geleneksel olarak güvenli bir şekilde algılanan endüstriler bile benzeri görülmemiş işten çıkarmalar yaşamıştır. 2020 yılı Mart ayında başlayıp 3 ay süreyle Silikon Vadisindeki teknoloji şirketleri 40.000'den fazla çalışanın işine son verirken (McBride ve Cannon, 2020), Avrupa ve Birleşik Krallık'taki teknoloji şirketlerinin de yaklaşık %38'i işe alımları dondurmıştır (Wauters, 2020). Türkiye'de ise Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2018 yılında %11 olan işsizlik 2019 yılında %13,6'ya ve 2020 yılında ise ilk aylık ortalaması olarak %13,3'e gerilediği görülmektedir. Küresel olarak bakıldığında ise sektörlerde yöneticilerin ortalama %60'ında ücret kesintileri yaşanmıştır (Korn Ferry, 2020).

Doğrudan salgına atfedilen bir diğer önemli yetenek yönetimi zorluğu, işin nasıl yapıldığıdır. Uzaktan çalışma stilleri virüsün yayılımını azaltmak için örgütsel bazda bir norm haline gelmiştir (McKinsey, 2020). Salgınla birlikte yaklaşık %25 oranındaki istihdam “tele” çalışma düzenlerine geçmiştir (Fana vd., 2020). Uzaktan çalışma uygulamasında, kişilerarası spontane iletişim asgariye indirilirken kuruluşların bilgiyi yaymak, yeniliği kolaylaştırmak ve üretkenliği artırmak için gayri resmi iletişim ağlarına güvenmesi gerekmektedir (Nonaka, 1994: 16).

Aslında, performans yönetimi, kuruluşların COVID-19 salgını gibi krizleri yönetmesine yardımcı olabilecek, yeterince anlaşılmamış ve bu nedenle genellikle yeterince kullanılmayan bir yetenek yönetimi işlevidir. Ayrıca, kanıta dayalı performans yönetimi uygulamalarının yapılması, yalnızca salgın ile ilgili yetenek

yönetimi zorluklarının ele alınmasına yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşların salgın bittikten sonra başarılı olmasına da olanak tanır.

Özetle, her ölçekten ve endüstri türünden örgütler, COVID-19 krizinin neden olduğu önemli gelir düşüşleri ve bütçe açıkları yaşadığından, işe alımların dondurulması ve işten çıkarmalar dâhil muazzam yetenek yönetimi zorluklarıyla karşı karşıya kalmıştır; maaşların dondurulması, iptal edilen ikramiyeler ve ücret indirimleri; işin nasıl yapıldığı (yani tele-çalışma); artan çalışan stresi ve tükenmişlik bir dereceye kadar zaten var olan zorluklardır, ancak salgın nedeniyle bu hususlar daha da güçlenmiştir. Zorlu durumların oluşmasıyla bazı örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin denetimi güçleşmiş ve bu sistemlerde değişiklikler meydana gelmiştir. Bu uygulamaların durdurulduğu gerçeği, birçok örgütün en son teknolojiye sahip performans yönetimi sistemlerini uygulamadığını, bunun yerine sadece performans değerlendirmesini uyguladığını göstermektedir.

Spesifik olarak, yetenek yönetimi zorluklarını ele almak için şu öneriler sunulabilir: (1) davranışlara ek olarak sonuçların ölçülmesi, (2) uyarlanabilir performansın ölçülmesi, (3) en iyi performans gösterenleri elde tutmak için kalıcı görüşmeler yapılması, (4) çok kaynaklı performans yönetimi sistemlerinin uygulanması ve (5) performans destekleyici puanların toplanması ve kullanılması. Bu önerilerin dikkate alınması kriz atlattıldıktan sonra bile örgütlere yardımcı olabilecektir. Hepsi bir araya getirilirse istihdam piyasasına getirilen yeni esneklik düzeyi muhtemelen, işler ve yetenekler için daha güçlü rekabet; bireylere iş bulmada yardımcı olmak için aktif destek ve yetenekleri elde tutmak için artan yatırım ile sonuçlanacaktır.

İşin geleceği, öğrenmeye devam etme ihtiyacını tetikleyen değişim gerektiriyorsa, yetenek yönetimine odaklanmak daha önemli hale gelmektedir. Yöneticilerin öğrenme fırsatları yaratması ve başarısızlığı güvenli hale getirmesi gerekecektir. Yöneticiler, iş dünyasının tüm geleceğini bilemeyebilirler ancak ekipleriyle birlikte çalışmanın geleceğini yaratmak için birlikte çalışabilirler. Evden çalışmaya ve sosyal mesafeye geçişle birlikte, teknolojinin kullanımı giderek daha değerli hale geldiğinden, yöneticilerin ne dereceye kadar “eski yöntemlere” geri dönmeye cezbedecekleri veya kendilerini yeni yetenekler ve beceriler geliştirerek dönüşümü hızlandırırken bulup bulmayacakları bir soru işareti olacaktır.

ÖNERİ 2 - Yöneticiler iyi yönetmek için “öğrenme stilleri” geliştirmeli ve “öğrenme eğrisi” çetelesini etkin kullanmalı; iş, alan ve zaman esnekliğini artırmalıdır.

(3) Sanal Öğrenme Yönetimi - "3. Yetkinlik Yaklaşımı"

COVID-19'un getirdiği böylesi bir sosyal mesafe ortamında, öğrenmeye devam etmenin tek yolu, hâlihazırda popüler hale gelen sanal araçların kullanılmasıdır. Ancak eğitim sisteminin büyük ölçüde fiziksel sınıf etkileşimine dayandığı ülkelerde, insanları sanal öğrenme moduna teşvik etmek büyük bir zorluk oluşturmuştur; çünkü öğrenme tamamen "Akıl Oyunu" ile ilgilidir (Chowdhury, 2020: 102).

Pek çok kuruluş e-öğitimlerini, web seminerlerini, e-öğrenme protokollerini tanıtmış ve kullanmaya başlamış, ancak etkinliği hala tarama aşamasındadır. Örgütün, bu öğrenme sürecini katılımcılar için daha akıcı, etkili, yetkin, uyumlaştırıcı ve motive edici hale getirmesi gerekmektedir. Belki de bu süreçte binlerce yöneticinin sorduğu soru aynıdır: "Bu COVID-19 dünyasında ekibimi güvende tutarken sanal bir ekibin lideri olarak nasıl etkili olabilirim?"

Salgının sıkıntısı ve zihinsel ıstırapı nedeniyle bir bireyin sabrının her geçen gün azaldığı dünya genelinde gözlemlenmektedir. Bugün hayattaki durgunluklar zihinleri bloke etmeye devam etmektedir, bu nedenle öğrenme içeriği herhangi bir öğrenme sürecinden önce doğru belirlenmemişse amaca ulaşmada sıkıntı yaşanabilir. Çalışanların zihinsel sanal katılımıyla öğrenme süreci, fiziksel öğrenme sürecinden daha zor bir süreçtir. Bu tür bir katılımın sağlanması, üst düzey yöneticilerin öğrenme oturumlarına katılımını gerektirecektir, bu da bireysel çalışanları bu tür oturumlara otomatik olarak dâhil edecektir. Yöneticiler; Facebook, LinkedIn, Instagram, Google gibi sosyal medya sayfalarını kullanarak, bireyleri en iyi öğrenim için tanıyabilir ve aralarında bir başarı duygusu ortaya çıkaracak şekilde öğrenme faaliyetini kolaylaştırabilir. Önümüzdeki zaman dilimlerinde bir bireyin yetkinliği, performansın temel göstergelerinden biri olarak sanal bağlantı ve sanal öğrenmeye sahip olmasıyla ölçülebilir.

İş yerlerinden uzaktaki çalışma ortamlarında faaliyetlerin yürütülmesi, hem çalışanlar hem de liderler açısından bazı zorlukların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aniden meydana gelen çalışma ortamlarının ev ofislere dönüşmesi ve sanal liderlik uygulamaları yıpratıcı sonuçlara sebep olmuştur. Örneğin, sanal etkileşim; özellikle dijital teknolojiye aşina olmayanlar için kişileri konfor alanından çıkarır ve bazılarının sanal olarak güvenmesini ve iletişim kurmasını zorlaştırır; kişilerarası dinamikleri etkiler; kişilerin dikkati dağılabilir; kişilerin yeni becerilerle

donatılması gerekebilir; yöneticiler tarafından yeni duruma uyum sağlayabilecek etkileşim ve iletişim stratejilerinin oluşturulması gerekebilir; görev ve sorumluluk sahalarının yeniden tanımlanması gerekir (Thambusamy ve Zafer Bekiroğulları, 2020: 185). Sanal ortamlara geçiş, online programların kullanılmasının öğrenilmesi, güvenilir veri tabanlarının kullanılması ihtiyaçlarını doğurmuştur. Bir ekibi birbirine bağlamaya yardımcı olan yüz yüze etkileşimler imkânsız hale geldiğinde, doğaçlama beyin fırtınası oturumları düzenlemek, problem çözmek için etkileşimli toplantılar yapmak ve resmi olmayan tartışmalara olanak sağlamak liderlerin ele alması gereken zorluklar haline gelmiştir. COVID-19 salgınının baş göstermesinden itibaren yapılan bir araştırmada çalışanların %50'sinden daha azının teknolojiye erişiminin olduğu, %60 civarında çalışanın uzaktan çalışma prensiplerinden uzak olduğu ve %40 oranında çalışanın örgüt içerisindeki rollerini anlayamadığı tespit edilmiştir. Bu veriler, uzaktan çalışanları yönetmenin benzersiz zorlukları konusunda çok az deneyime veya eğitime sahip olabilecek örgütler ve yöneticiler üzerinde yeni bir büyük baskıyı göstermektedir (Sean, Newman ve Robert, 2021: 1).

COVID-19 salgını ile birlikte artan sanal çalışma ortamlarının dizaynı çerçevesinde İK departmanı liderlerinin üzerindeki sorumluluklar da artmıştır; yeni gerçekliği kurmak ve açıklamak; kurum kültürünü sürdürmek ve lider güvenilirliği algısını güçlendirmek; sanal çalışanları daha iyi bilgilendirmek; sanal çalışanların kuruluşun misyonuna bağlılığını artırmak gibi. Tüm bu adımlar, üyeler dağıldığında bir takımı yönetmenin farklı olacağını ve yeni liderlik stratejilerinin, iletişim rutinlerinin ve araçlarının gerekli olduğunun fark edilmesiyle başlamaktadır (Newman ve Ford, 2021: 2).

Yöneticiler, örgüt çapında günlük bir öğrenme deneyimini yapılandırmak için mevcut kaynakların yeni bir kullanımını rapor ederken şu aşamalara dikkat etmelidir: (a) aciliyet yaratmak; (b) yol gösterici bir koalisyon oluşturmak; (c) bir vizyon yaratmak; (d) vizyonu iletmek; (e) engelleri kaldırmak; (f) kısa vadeli kazançlar yaratmak; (g) değişim üzerine inşa etmek ve (h) yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak (Leila, Amy ve Dawn, 2020: 664).

ÖNERİ 3 - Yönetimin karar verme sürecini kolaylaştırmak için işveren-çalışan katılımı ile “Çalışan Yardım Programları” gibi uygun maliyetli bir platform oluşturulmalı; sanal öğrenme eğitiminin tüm çalışanlara eşit olarak verilmesi sağlanmalı; kuruluşların sanal öğrenme ve bunun değerlendirmeleri için “standart işletim prosedürü” geliştirilmelidir.

(4) Vizyoner Liderlik Yönetimi – “4. Temel Yetkinlik”

Vizyoner liderler, başkalarını bu belirsiz geleceğin şekillendirilmesine katkıda bulunmaya ikna etme niyetiyle geleceğin bir resmini çizer. Açıktır ki, vizyon sahibi bir lider, insanoğlunun içinde gizlenmiş olan sonsuz kapasiteleri ortaya çıkartabilir. Bu aynı zamanda yöneticilere vizyon belirlemede netlik ve dış kaynakları mantıklı bir şekilde kavrayarak ve iş birliği yaparak aynı şeyi başarmak için muazzam bir potansiyel sağlar. Örgütün vizyonunu belirleyen ve ona rehberlik eden bir lider, herhangi bir örgütsel vizyona ulaşmanın temel faktörünün etkili "İnsan Yönetimi" becerisi olduğunun farkında olmalıdır. Manevi yeterliliğe sahip vizyon sahibi bir lider, COVID-19'un bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini büyük ölçüde ortadan kaldıracaktır. Bugün liderlik, yönetim ve görev takımının katılımını birlikte senkronize edebilmelidir. Bir liderin erdemi, beceriler ve yetkinlikler ile bireyin örgütü geliştirmedeki rolünü belirleyerek yeni nesil liderler ve operasyon tabanlı liderler oluşturmaya odaklanmalıdır.

Bir performans gibi iki yönlü bir akımla bir strateji vizyona dönüştürülür ve vizyonların zamansal önemi vardır, belirli bir zamanda belirli paydaşların özel ihtiyaçlarına güçlü bir şekilde hitap etmelidir. Çoğu durumda, lider ve takipçinin vizyonu oluşturmaya birlikte katıldığı görülmektedir. Spesifik içerik -orijinal fikir ya da algı- liderden gelebilir, ancak aldığı biçim, onu belirleyen özel heyecan çalışanla birlikte yaratılır, vizyon yalnızca paylaşıldığında canlanır (Westley ve Mintzberg, 1989: 19).

Vizyoner liderliğin üç temel bileşeni vardır. İlki, vizyoner liderlik için doğru vizyonun oluşturulması gerekir (Carton, Murphy ve Clark, 2014: 1546). Oluşturulacak bu vizyon hem çalışanların hem de örgütün istek ve ihtiyaçlarını ortak payede buluşturmalı hem de çalışanların neyi başarması gerektiğinin resmi çizilmelidir (Carton ve Lucas, 2018: 2109; Yukl, 2001). Liderlerin iyi bir vizyon geliştirmesi için olağanüstü durumları görebilme yeteneğine sahip olması, fırsatları görebilmesi ve iyi değerlendirebilmesi, gelişmeleri yakından takip edebilmesi ve çalışanlarına rehberlik edebilmesi gerekir (Conger ve Kanungo, 1987: 638). İkincisi, geliştirilen vizyonun çalışanlara etkin olarak iletilmesidir (Carton vd., 2014: 1547; Kirkpatrick, 2016: 1515; Tichy ve Devanna, 1986). Vizyon, arzu edilen sonuçlara dair bilgileri kapsar ve çalışanların gösterecekleri performansları bu sonuçlara uyarlamada bir yol haritası çizer. Bu haritanın doğru çizilmesi için vizyonun

gereklerinin iyi bilinmesi gerekir. Kısacası iyi bir vizyon belirlenmesi kadar diğerlerine iyi iletilmesi de önemlidir. Üçüncüsü, vizyoner liderlerin çalışanları kendilerine olduğu kadar örgütlerine de katkıda bulunmaya ikna etmeleridir (Dvir, Kass ve Shamir, 2004: 128; Yukl, 2012). Bunu yaparak, vizyon sahibi bir lider, bireylere bir amaç duygusu sağlar ve insanların ait olma ihtiyacının tatminine aktif olarak katkıda bulunur. Özellikle Oswald, Mossholder ve Harris'e (1994: 478) göre, bir vizyonun benimsenmesi ve dikkat çekici olması için, örgüt üyeleri net bir vizyonun ifade edildiğini, örgüt liderinin bu vizyonu paylaştığını hissetmelidir. Vizyoner liderler, takipçilerine nihai hedeflere ulaşma yeteneklerine yönelik coşku ve güven göstererek takipçileri ikna eder (Carton vd., 2014: 1547).

Ayrıca, vizyoner liderlerin ekiplerinin yaratıcı ve yenilikçi olmalarını sağlayacak yapısal faktörleri sağlaması gerekir. Vizyoner liderliğin özünde bir vizyonu formüle etmek ve ikna edici bir şekilde iletmek olduğu için, vizyoner liderliğin vizyonu grup üyelerine aktararak ekip yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacağı ve böylece arzu edilen gelecek durumuna dair ortak bir algının gerçekleştirileceği makul görünmektedir (Mascareno vd., 2020: 35). Muhtemelen, vizyoner liderlik altında, takipçiler hedeflerini vizyonla uyumlu hale getirirler çünkü hepsi kendileri olarak benimsedikleri kolektif geleceği takip etmek için motive olurlar (Stam, Lord, Van Knippenberg ve Wisse, 2014: 1173). Gerçekten de bu argümanı destekleyen Carton ve diğerleri (2014: 1547), lider tarafından kullanılan vizyon imgesinin (bir vizyonu iletmenin bir yolu) miktarının, grup üyelerinin grubun hedefine ilişkin algılarını ne ölçüde paylaştığını öngördüğünü ortaya koymuşlardır.

İnsanlara gelecekteki iyilik ve gelişmeler ışığında bir umut duygusu aşlamak, radikal umudun koruyucusu olmak ve geleceği görmek vizyoner liderlerin rolüdür. Ancak küresel salgın krizi boyunca netleşen şey, birçok liderin yalnızca umut aşlamakta başarısız olmakla kalmayıp bunun yerine dünyadaki birçok insanın zararına bencil, yıkıcı ve düpedüz “toksik liderlik” eylemlerine giriştikleridir (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007: 178). COVID-19 krizi esnasında “liderliğin karanlık yüzünün” (Conger, 1990: 45) özellikleri göz önünde bulundurularak, sorumlu liderlik için ve etkili kriz müdahalesinde gerekli olan paydaşlar için bu salgın hastalığın, bir liderin zorlu, ilişkisel ve etik çalışmayı gerçekleştirme kapasitesini nasıl zayıflattığını vurgulamakta fayda vardır (Maak ve Pless, 2006:

101; Pless ve Maak, 2011: 4). COVID-19 sırasında liderlik uygulamasının sorumlu liderlik kavramının yeniden incelenmesine (Uhl-Bien vd., 2020) ve bunun vizyoner liderliğiyle ilgisine ilişkin gelecekteki araştırmalara nasıl bilgi verilebileceği bu çalışmanın amaçlarından birisidir. Vizyoner liderlik teorisi, böyle bir kriz durumunda liderlik davranışlarını ve bunların sonuçlarını incelemek ve açıklamak, ayrıca gelecekteki durumları öngörebilmek, bu durumlara uygun planlar geliştirebilmek için çok uygundur. Vizyoner liderlerin COVID-19 salgını sırasındaki davranışlarını incelemek, sorumlu liderliğe yardımcı olan veya engelleyen liderlik özelliklerini ve bunların paydaşlar için sonuçları tahmin etmek için durumsal faktörlerle nasıl etkileşime girdiğinin belirlenmesine olanak tanır (Waldman ve Balven, 2014: 225).

ÖNERİ 4 - *Vizyoner liderler, iç girişimciliği telkin etme, süreç yöneticilerini süreç sahiplerine dönüştürme ve onları iş operasyonlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi için iyi durumda tutmaları için yetkilendirilmelidirler.*

Sonuç

Benimsenen araştırma metodolojisi "tanımlayıcı" (tanımlayıcı model; katılımcı yer ve zaman özelliklerine göre maruz kalınan hastalıkların toplumdaki dağılımını inceler, olgu sunumları, olgu serileri ve sürveyans çalışmalarını içerir (Çaparlar ve Dönmez, 2016: 212) tiptedir. COVID-19 krizinden etkilenen organizasyonun tutumları üzerine kesitsel bir derleme çalışmasıdır. Araştırma aynı zamanda kolektif travma nedeniyle COVID-19 salgını sırasında ve sonrasında stratejik insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olarak "4 Temel Yetkinlik" yaklaşımlarını tanıtmaktadır. "4 Temel Yetkinlik" yaklaşımının sonuçları bu bölümde tartışılmış ve analiz edilmiştir.

Bu çalışma, COVID-19 salgınının örgütlerin fizyolojik dengesizliğini ve işletmenin sürdürülebilirliği üzerindeki sonuçta ortaya çıkan etkiyi ele alan stratejik yönergeleri ifade etmektedir. Çalışma, sürekli bir gözlem süreci, deneyimler, işletme aksaklıkları ile ekonomik analizler ve verimliliğın azalması nedeniyle örgütlerdeki davranışsal boyuttan bu krize bakış açısı sağlamak adına yapılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi COVID-19'un "4 Temel Yetkinlik" yaklaşımının her birisinin ayrıntılı analizini kavradığında, "4 Temel Yetkinlik" yaklaşımının psikolojik olarak

etkin uygulanabilirliğinin olumlu çıktıları görülebilecektir. Yaklaşım, ölümcül COVID-19 salgınından kaynaklanan organizasyonlardaki çalışanların zihinsel sıkıntısını azaltabilir.

Günümüz organizasyonlarında, ekonomide küresel bir küçülme, insan varlığının belirsizliği ve geçim kaynağı elde etmenin güvensizliği vardır. Bu senaryoda, operasyon hacmine rağmen her örgüt, demokrasiyi sergileyerek, öncelikle çalışanlarının yardımıyla ve çalışanları için temel geçim kaynağının sürdürülebilirliği için çabalmalıdır. Günümüzde ayakta kalmak, örgütün zarar görmüş operasyonlarını yönetmek için sık-etkili karar alma ve görev takımının etkinliği gerekecektir. Bu kritik durumda, değer temelli yönetim, yetenek yönetimi, sanal öğrenme yönetimi ve vizyoner liderlik; bağlılık, özveri, kalıcı ilerleme ve gelişme için ısrarcı mücadele özellikleri gerektirir. Üst yönetimin güçlü ve sürekli desteği ile başlatılan “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı, çalışanların salgının neden olduğu duruma karşı mücadele özelliklerini geliştireceği ve bilinçli üretken çabalar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

COVID-19'un belirsizliği belirli bir son tarih olmaksızın artmakta, bu senaryoda yeni normalliği kabul etmek ve işyerinde sistemlerimizi COVID-19 salgının etkileri ile uyumlu hale getirmek en mantıklısıdır. Üst yönetimin rolü, çalışanların motivasyon düzeyini mümkün olan en iyi şekilde tutmada hayati bir rol oynamaktadır. Önerilen “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı sürekli bir süreçtir; girdi olarak, üst yönetimin sürekli desteğini ve inisiyatifini gerektirir. “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının doğru bir şekilde uygulanması, “belirsizlikler arasında kesinliği” teşvik eden çıktı olarak sürekli iş mükemmelliği ile sonuçlanacaktır. Çalışma, örgütsel liderliğin bir yandan salgını atlama ruhu, diğer yandan bozulan çalışma düzenlerinin olumsuz etkilerinin yeniden onarımı ile birlikte vizyoner liderlik yönetimine dair dinamik değişen durumları vurgulamaktadır. Kurumsal liderlerin kendilerini “Sosyo-Kurumsal Vizyonerler” olarak dönüştürme zamanı gelmiştir. Çalışma, ayrıca kuruluşun “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının her bir “yetkinliğinden” elde edebileceği olası sonuçları da çıkarmaktadır.

“4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının analitik sonuçları, yani değer temelli yönetim, yetenek yönetimi, sanal öğrenme yönetimi ve vizyoner liderlik yönetiminin örgütlere sağlayabileceği katkıların (bireysel etkileri de dikkate alınarak) analitiği aşağıda sunulmuştur:

Değer Temelli Yönetim: Şeffaflık yaratır, yönetim önceliklerini belirler; artan risk karmaşıklığı ve belirsizlikle daha iyi başa çıkmayı sağlar; öncelik temelli kaynak tahsisi ve kaynakların optimum kullanımını sağlar; görev takımının kurumsal vizyonda ısrarcı olmasını kolaylaştırır; etkili iç ve dış gerçeklere dayalı iletişimi geliştirir; organizasyon ve paydaşlar arasındaki bağı geliştirir ve karar verme sürecini güçlendirir; değere dayalı iş operasyonu, etik iş yetkisi, daha az denetim maliyeti, kalite bilinci oluşmasını sağlar.

Yetenek Yönetimi: Motive edilmiş görev takımı oluşturur; organizasyondaki işgücünün karmaşık engellerinin azaltılmasını sağlar; ekip ve organizasyonla olan bağlılığı geliştirir; kuruluşun tüm operasyon katmanlarında iç girişimcilik kültürünü geliştirir; yanlış iletişim ve yanıltıcı gerçeklerin azaltılmasını sağlar; maliyet yönetiminde etkinlikle yenilikçi ve yaratıcı iş sürecini artırır.

Sanal Öğrenme Yönetimi: Maliyet etkinliği, üst yönetimle resmi ve gayri resmi bir şekilde daha fazla etkileşim şansı doğurur; beceri ve yetkinlik geliştirmeyi sağlar; ekibi salgının ikincil stresinin üstesinden gelmek için motive eder ve neşelendirmek için etkili iletişim ve bağlantı ortamı yaratır.

Vizyoner Liderlik Yönetimi: Organizasyonun devamı, büyümeye bağlılık, ekonomi, toplum ve çevre arasında uyumlu bir denge yaratır; görev takımının dağıtılmış sorumluluğu ve hesap verebilirliği ile süreç sahipliği, iş tedarik kanallarının sürdürülebilirliği ve böylelikle bozuk ekonomiyi yeniden inşa etmeyi sağlar.

Yukarıdaki “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının analizinden, “yetkinliklerin” tüm stratejik uygunluklarının doğru bir şekilde harmanlanması ve “En İyi Uygulamalar” olarak tanıtılması durumunda, bir kuruluşun iş mükemmelliğine ulaşabileceği ve bir “dönüş” yaratabileceği sonucuna varılabilir. Yeni normal koşullar altında küçülmekte olan ekonomiyi başa çıkarmak için “İK stratejilerinin” etkinliği, örgütün işgücünü yeni normallik için organize eder, yeniden odaklanma, yeniden yapılandırma, kesintiye uğramış iş operasyonel sistemlerinin yeniden başlatılması, iş aksaklıklarının giderilmesi hususlarında örgüte yardımcı olur.

Bu çalışmada, şu anda iş sistemlerinin ve yönetimlerinin bir dönüşüm süreci içerisinde olduğu görülmektedir. Küçültülmüş ekonomiyi desteklemek ve yeniden yapılandırmak ve COVID-19 salgını nedeniyle iş operasyonundaki kayıpları düzeltmek için yeni politikalara ihtiyaç vardır. Örgütlerin görev takımı arasında

depresyon ve psikolojik istikrarsızlıklar olabilir. Çalışanlar sıkıntı çekmekte ve profesyonel alanda çok düşük verimlilik ve üretkenliğe neden olmaktadır. Örgütler, çalışanlarını ahlaki ve etik açıdan güçlendirmek için yardımsever ve empati sahibi olmalıdır. Örgütler, yeni normallik normları altında ekonomik aksaklıkların üstesinden gelmek için işgücünü örgütsel operasyonel kanatların sorumluluğunu almaya teşvik etmeli ve sürece dâhil dahil etmelidir.

Bu çalışmada olduğu gibi, örgütlerin sunduğu ürün ve hizmetleri bağlamında mümkün olduğu kadar genişlemek için fiziksel işyeri yapısının sanal bir işyerine doğru paradigma kaymasını ele alması da gereklidir. Örgütlerin, uygun maliyetli bir sanallaştırma mekanizması kullanarak işgücü için sürekli öğrenmeyi sağlaması önem arz eder.

COVID-19 salgınının kısıtlanması nedeniyle kuruluşlardaki nüfus gözlemiyle sınırlı kalmıştır. Zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle, “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımlarının uygulanmasının takibi geniş çapta yürütülememiştir. “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımları ek bütüncül bir yönetim yaklaşımı olduğundan, entegrasyonun kapsamı ve noktası henüz birçok kuruluşun yönetimi tarafından kurulmak için iyi tasarlanmamıştır. Bu çalışmada öne çıkarılan “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımları kuruluşun İKY’ye uygulanır, ancak yaklaşım daha da geliştirilebilir ve kuruluşun tüm paydaşları arasında teşvik edilebilir.

Bu çalışmanın yeni normallik altında “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımının stratejik uyum çıktıları, COVID-19 salgını ve işletmenin restorasyonu nedeniyle psikolojik ve ekonomik bozulma ile mücadele ve zafere giden işgücünün pozitif dürtüsünün toplam büyüklüğünü ölçmek için bir araya getirilebilir. “4 Temel Yetkinlik” yaklaşımı, çalışanların ruhsal sıkıntının seyreltilmesini de ele alan ve aynı zamanda organizasyondaki her bireye verimli bir çalışma ortamı sunan bütüncül bir stratejik yaklaşım önermektedir; aynı zamanda işletme içi girişimciliği yani operasyonel iş sürecinin “paylaşılan risk ve sorumlulukları”nı da teşvik edecektir.

Extended Summary

Post-Covid-19 “4 Basic Competencies” Approach in Strategic Human Resources Management

1. Introduction

The COVID-19 pandemic has adversely affected the economies of many sectors in the world (Nasution, Erlina and Muda, 2020: 214). So far, no experts have been able to predict precisely when this epidemic will end. For these reasons, the COVID-19 pandemic has created an extremely challenging environment for human resource management (HRM). Because managers had to quickly enter the "unknown", trying to help the workforce adapt to and cope with radical changes in work and social environments. At the same time, the current major challenges of COVID-19 have mandated the use of the right competencies so that management professionals can coordinate and transform research efforts into actionable insights and holistically manage the unique HR challenges organizations face.

To this end, the aim of this article is to explore the challenges and opportunities presented by COVID-19 for the implementation of HRM within the framework of the identified 4 core competencies (value-based management, talent management, virtual learning management and visionary leadership). HRM has an important role in helping the organization guide the way in the case of dramatic changes caused by the pandemic containment. The research results offer remarkable insights by suggesting HR managers and organizations to accept a dominant position. HR managers need to know how to improve employee well-being in times of crisis, taking into account personal stress. In addition, internal corporate communication should align with the organization's approach to its workforce in turbulent times. It is vital that flexibility and adaptability-based strategies are at the heart of the development of new HR policies.

2. Research Method and Findings

This study is a compilation and as a result of literature review and observing the effects of the epidemic, the competencies to be used in organizational terms are suggested. As a result of the approaches discussed, various suggestions were made to the organizations and managers.

3. Discussion and Conclusion

The research methodology adopted is of the "descriptive" type. It is a cross-sectional review study on the attitudes of the organization affected by the COVID-19 crisis. The research also introduces “4 core competencies” approaches as part of a strategic human resource management system during and after the COVID-19 pandemic due to collective trauma. The results of the “4 core competencies” approach are discussed and analyzed in the discussion section of this study.

This study articulates the strategic guidelines that address the physiological instability of organizations and the resulting impact on the sustainability of the business of the COVID-19 pandemic. The study was carried out to provide a perspective on this crisis from the behavioral dimension in organizations due to a continuous observation process, experiences, business failures and economic analyzes and decreased productivity. When strategic human resources management grasps the detailed analysis of each of the “4 core competencies” approach of COVID-19, the positive outcomes of the psychologically effective applicability of the “4 core competencies” approach will be visible. The approach can reduce the mental distress of employees in organizations resulting from the deadly COVID-19 pandemic.

From this study, it appears that the business system is currently undergoing a paradigm shift. New policies are needed to support and restructure the shrunken economy and correct losses in business operation due to the COVID-19 pandemic. There is a high scale of depression and psychological instability among each organization's task force. Employees suffer and result in very low productivity and productivity in the professional field. Organizations must have benevolence and empathy to empower their employees morally and ethically. Organizations should encourage and involve the workforce to take responsibility for the organizational operational wings to overcome economic disruptions under the new norms of normality.

As in this study, it is also necessary to address the paradigm shift of the physical workplace structure towards a virtual workplace in order to expand as much as possible in the context of the products and services that organizations offer. It is important that organizations ensure continuous learning for their workforce by using a cost-effective virtualization mechanism.

The strategic fit outcomes of this study's "4 core competencies" approach under the new normalcy can be combined to measure the overall magnitude of the workforce's positive drive to victory and combat psychological and economic disruption due to the COVID-19 pandemic and business restoration. The "4 core competencies" approach proposes a holistic strategic approach that also addresses the dilution of employee mental distress while providing a productive work environment for every individual in the organization; it will also encourage intrapreneurship, i.e. the "shared risks and responsibilities" of the operational business process.

Kaynakça

Kitaplar

- Black, A., Wright, J., Bachman, J., Makall, M. and Wright, P. (1998). *In Search of Shareholder Value: Managing the Drivers of Performance*. Pitman Publishing, London.
- Copeland, T., Koller, T. and Murrin, J. (1996). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Dixon, P. and Hedley, B. (1997). *Managing for Value*. Braxton Associates, Boston, MA.
- Kirkpatrick, S. A. (2004). *Visionary Leadership Theory*, In G. R. Goethals, G. L. Sorenson, & J. M. Burns (Eds.), *Encyclopedia of Leadership (1615–1619)*. New York, NY: Sage.
- Kolata, G. (2020). *How Pandemics End*. The New York Times.
- Leila, Z., Amy M. J. and Dawn D. (2020) *Learning at Home During COVID-19: A Multi-Institutional Virtual Learning Collaboration*. Learning at Home During COVID-19: A Multi-Institutional Virtual Learning Collaboration Wiley.Com.
- Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. J. (2001). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Makaleler

- Beno, M. (2018). Working in the Virtual World – An Approach to the “Home Office” Business Model Analysis. *Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1), 25-36.
- Bierema, L. L. (2020). Hrd Research and Practice After ‘The Great Covid-19 Pause’: The Time is Now For Bold, Critical, Research. *Human Resource Development International*, 23(4), 347-360.
- Bisht, S., Chaubey, D. S. and Thapliyal, S. P. (2016). Analytical Study of Psychological Contract and Its Impact on Employees Retention. *Pacific Business Review International*, 8(11).
- Blatch-Jones, A., Nuttall, J., Bull, A., Worswick, L., Mullee, M., Peveler, R., Falk, S., Tape, N., Hinks, J., Lane, A., Wyatt, J. and Griffiths, G. (2020). Using Digital Tools in the Recruitment and Retention in Randomised Controlled Trials: Survey of UK Clinical Trial Units and A Qualitative Study. *Trials*, 21(1), 304.
- Carnevale, J. B. and 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.
- Carton, A. M. and Lucas, B. J. (2018). How Can Leaders Overcome the Blurry Vision Bias? Identifying an Antidote to the Paradox of Vision Communication. *Academy of Management Journal*, 61, 2106–2129.
- Carton, A. M., Murphy, C. and Clark, J. R. (2014). A (Blurry) Vision of the Future: How Leader Rhetoric About Ultimate Goals Influences Performance. *Academy of Management Journal*, 57, 1544–1570.
- Chowdhury, S. (2020). The ‘4V’ Approach in strategic human resources management PostCOVID -19. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10 (4), 98-105.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1987). Toward A Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637–647.

- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44–55.
- Çaparlar, C.Ö. ve Dönmez, A. (2016). Bilimsel Araştırma Nedir, Nasıl Yapılır?. *Turk J. Anaesthesiol Reanim*, 44 (4), 2012-218.
- Dvir, T., Kass, N. and Shamir, B. (2004). The Emotional Bond: Vision and Organizational Commitment Among High-Tech Employees. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 126–143.
- Gigauri, I. (2020). Organizational Support to HRM in Times of the COVID-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3,36-48.
- Gordon, R. M. (2020). Psychodynamic Distance Training and Treatment: The China American Psychoanalytic Alliance Research. *Psychoanalytic Inquiry*, 40 (1), 56-63.
- Haak-Saheem, W. (2020). Talent Management in COVID-19 Crisis: How Dubai Manages And Sustains Its Global Talent Pool. *Asian Business & Management*, 19, 298–301.
- Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (2001). Assessing Empirical Research In Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3), 349-410.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2001). Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-Based Management Perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32 (1-3), 349-410.
- Maak, T. and Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99-115.
- Martin, A., Markhvida, M., Hallegatte, S. and Walsh, B. (2020). Socio-Economic Impacts of COVID-19 on Household Consumption and Poverty. *Economics of Disasters and Climate Change*, 4(3), 453-479.
- Mattern, J., Vauloup-Fellous, C., Zakaria, H., Benachi, A., Carrara, J., Letourneau, A. and Vivanti, A. J. (2020). Post lockdown COVID-19 seroprevalence and circulation at the time of delivery. France. *PloS One*, 15 (10).

- Nasution, D. A. D., Erlina, E. and Muda, I. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Benefita*, 5(2), 212-224.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W. and Harris, S. G. (1994). Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to Organization and Job. *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Peasley, M. C., Hochstein, B., Britton, B. P., Srivastava, R. V. and Stewart, G. T. (2020). Can't Leave it at Home? The Effects of Personal Stress on Burnout and T Salesperson Performance. *Journal of Business Research*, 117, 58-70.
- Pless, N. M. and Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 3-13.
- Robelski, S., Keller, H., Harth, V. and Mache, S. (2019). Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2379.
- Sean A. N. and Robert C. F. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50, 1-11.
- Stam, D., Lord, R. G., Van Knippenberg, D. V. and Wisse, B. (2014). An Image of Who We Might Become: Vision Communication. *Possible Selves, and Vision Pursuit. Organization Science*, 25, 1172-1194.
- Stefaniuk, T. (2020). Training in Shaping Employee Information Security Awareness. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7 (3), 1832-1846.
- Uhl-Bien, M., Crevani, L., Clegg, S. and Todnem By, R. (2020). Changing Leadership in Changing Times. Call for Papers. *Journal of Change Management*, 21, 1-13.

- Van der Lippe, T. and Lippényi, Z. (2019). Co-workers Working From Home and Individual and Team Performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.
- Waldman, D. A. and Balven, R. M. (2014). Responsible Leadership: Theoretical Issues and Research directions. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 224-234.
- Yıldırım, N. ve Korkmaz, Y. (2017). Challenge of Millennials in Project Management: Insights on Attitudes and Perceptions of Generation Y in Software Development Projects. *International Journal of Information Technology Project Management*, 8(2), 87-108.
- Yunus, N. R. ve Rezki, A. (2020). Kebijakan Pemberlakuan Lock Down Sebagai Antisipasi Penyebaran Corona Virus COVID-19. *Salam: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 7(3), 227-238.
- Westley, F. and Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 17-32.

İnternet Kaynakları

- Akkermans, J., Richardson, J. and Kraimer, M. (2020). The Covid-19 Crisis As A Career Shock: Implications For Careers and Vocational Behavior, *Journal of Vocational Behavior* (119), 10 Mayıs 2021 tarihinde <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434> adresinden alınmıştır.
- Amaro, S. (2020). Euro zone GDP plunged by a record 12.1% in the second quarter. CNBC. 10 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.cnbc.com/2020/07/31/euro-zone-gdp-q2-2020-as-coronavirus-crisis-hits.html> adresinden alınmıştır.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. 15 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.sbb.gov.tr/buyume/> adresinden alınmıştır.
- Davies, P. (2020). Coronavirus job cuts: Which companies in Europe are slashing their workforces because of COVID19?. 20 Mayıs 2021 tarihinde Euronews, <https://www.euronews.com/2020/07/24/%20coronavirus-job-cuts-which-companies-in-europe-are-slashing-their-workforces-because-of-co> adresinden alınmıştır.

- Donovan, A. (2019). What Pwc Learned From its Policy of Flexible Work for Everyone. *Harvard Business Review* 16 Haziran 2021 tarihinde <https://hbr.org/2019/01/what-pwc-learned-from-its-policy-of-flexiblework-for-everyone> adresinden alınmıştır.
- EURONEWS, (2020). 19 Ocak 2022 tarihinde <https://tr.euronews.com/2020/05/27/ilo-covid-19-krizi-sonras-6-gencten-1-i-issiz-kald> adresinden alınmıştır.
- Fana, M., Tolan, S., Torrejon, S., Urzi Brancati, C. and FernandezMacias, E. (2020). The COVID confinement measures and EU labour markets. JRC Technical Reports. 10 Haziran 2021 tarihinde https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC120578/%20jrc120578_report_covid_confinement_measures_final_%20updated_good.pdf adresinden alınmıştır.
- Franck, T. (2020). Hardest-Hit Industries: Nearly Half the Leisure and Hospitality Jobs Were Lost in April. CNBC. 05 Haziran 2021 tarihinde <https://www.cnbc.com/2020/05/08/these-industries-suffered-the-biggest-job-losses-in-april-2020.html> adresinden alınmıştır.
- Giurge, L. M. and Bohns, V. K. (2020). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. *Harvard Business Review*. 05 Haziran 2021 tarihinde <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout> adresinden alınmıştır.
- Kirby, S. (2020). 5 Ways COVID-19 has Changed Workforce Management. R *World Economic Forum*. 01 Mayıs 2021 tarihinde https://www.weforum.org/agenda/2020/06/covid-homeworking-symptom-of-changing-face-ofworkforce-management/?fbclid=IwAR1wUy7_wQ6cKr_5Z adresinden alınmıştır.
- Korn, F. (2020). Results of 2nd pulse survey impact of COVID-19 on rewards and benefits. Korn Ferry Digital. 15 Haziran 2021 tarihinde https://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/%20Covid_Global%20April%202020.pdf adresinden alınmıştır.
- Liu, B., Chen, H. and Wang, Y. (2020). More Work, Better Health? The Moderation Effect of Employee-Organizational Psychological Distance. *Journal of Health*

- Psychology*. 05 Mayıs 2021 tarihinde <https://dx.doi.org/10.1177/1359105320906244> adresinden alınmıştır.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. and Barbara W. (2020). 25 Mayıs 2021 tarihinde Envisioning innovation: Does visionary leadership engender team innovative performance through goal alignment? https://www.researchgate.net/publication/337908355_Envisioning_innovation_Does_visionary_leadership_engender_team_innovative_performance_through_goal_alignment adresinden alınmıştır.
- McBride, S. and Cannon, C. (2020). COVID-19 Brings A Reckoning of Layoffs to Silicon Valley. Bloomberg, 25 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-technology-layoffs/> adresinden alınmıştır.
- McKinsey. (2020). COVID-19: Briefing materials. 24 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20july%209/covid-19-facts-and-insights-july-6.pdf> adresinden alınmıştır.
- Narayandas, D., Hebbbar, V. and Liangliang, L. (2020). Lessons from Chinese Companies' Response to COVID-19. *Harvard Business Review*, 18 Mayıs 2021 tarihinde <https://hbr.org/2020/06/lessonsfrom-chinese-companies-response-to-covid-19> adresinden alınmıştır.
- Parry, E. and Battista, V. (2019). The Impact of Emerging Technologies on Work: A Review of the Evidence and Implications for the Human Resource Function. *Emerald Open Research*, 1 (5), 10 Mayıs 2021 tarihinde <https://doi.org/10.12688/emeraldopenres.12907.1> adresinden alınmıştır.
- Reinicke, C. (2020). US GDP Plunged By A Record 33% Annual Rate in the 2nd Quarter as Coronavirus Lockdowns Raged. *Business Insider*. 05 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.businessinsider.com/us-q2-gdp-record-decline-coronavirus-pandemic-recessionlockdowns-economy-2020-7> adresinden alınmıştır.
- Sheppard, B. (2020). *A Guide to Thriving in the Post-COVID-19 Workplace*. World Economic Forum. 10 Mayıs 2021 tarihinde

<https://www.weforum.org/agenda/2020/05/workers-thrive-covid-19-skills/>
adresinden alınmıştır.

Singer-Velush, N., Sherman, K. and Anderson, E. (2020). Microsoft Analyzed Data on Its Newly Remote Workforce. *Harvard Business Review*. 02 Mayıs 2021 tarihinde <https://hbr.org/2020/07/microsoft-analyzed-data-on-its-newly-remote-workforce> adresinden alınmıştır.

Thambusamy, X. R. And Zafer Bekiroğulları, Z. (2020). Virtual Leadership in Small Businesses during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Possibilities. 05 Mayıs 2021 tarihinde <https://www.europeanpublisher.com/ru/article/10.15405/ejsbs.281> adresinden alınmıştır.

Wauters, R. (2020). 38% of European Tech Firms Have Frozen Most or All Recruitment as the Pandemic Rages on: Study. TechEU. 25 Mayıs 2021 tarihinde <https://tech.eu/brief/38-of-european-techfirms-have-frozen-most-or-all-recruitment-efforts-as-the-pandemic-rages-on-study/> adresinden alınmıştır.

Willis Towers Watson. (2020). COVID-19 Pandemic Fuels North American Employers to Pursue Cost-Containment Strategies, *Willis Towers Watson Survey Finds*. 15.06.2021 tarihinde <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/03/30/2008469/0/en/COVID-19-pandemic-fuels-North-American-employers-to-pursue-cost-containment-strategies-Willis-Towers-Watson-survey-finds.html> adresinden alınmıştır.