

# PANDEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

*THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON  
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*

**“PANDEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ”  
THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT**

Nevin Küçük



N\_Human © 2021  
www.nhumandanismanlik.com

## ÖZET

Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19), ilk olarak Çin’in Vuhan Eyaleti’nde Aralık ayının sonlarında solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük, nefes darlığı) gelişen bir grup hastada yapılan araştırmalar sonucunda 13 Ocak 2020’de tanımlanan bir virüsdür. COVID-19, Türkiye’de de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından “pandemi” olarak ilan edilmiştir.<sup>1</sup> COVID-19 pandemisi dünya çapında dramatik bir insan yaşamının kaybına yol açmış; halk sağlığı, gıda sistemleri ve iş dünyası için benzeri görülmemiş bir meydan okuma sunmuştur. Salgının neden olduğu ekonomik ve sosyal bozulma ile milyonlarca işletme varoluşsal bir tehditle karşı karşıya kalmış, dünyadaki 3,3 milyar küresel iş gücünün yaklaşık yarısı geçim kaynaklarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmıştır.<sup>2</sup> Bu değişimler iş ve örgüt alanında da yenilik ve belirsizlikleri beraberinde getirmiş ve insan kaynakları yönetimi açısından yeni değerlendirmelere de yol açmıştır. Bu çalışmanın amacı COVID-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimine etkisinin anlaşılmasını sağlamak, işletmelerin insan kaynağı odağında yapacakları çalışmalarda mevcut yenilikleri ve belirsizlikleri tanımlayarak bu alandaki bilgileri analiz ederek kavramsal ve uygulamalara yönelik bir çerçeve sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, COVID-19, insan kaynakları yönetimi, insan kaynağı uygulamaları, iş, iş gücü, iş yeri.

1 Covid19.saglik.gov.tr. 2021.Sıkça Sorulan Sorular (Halka Yönelik). [online] Available at: <<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66125/sikca-sorulan-sorular-halka-yonelik.html>> [Accessed 14 June 2021].

2 Who.int. 2020. Impact of COVID-19 on people’s livelihoods, their health and our food systems. [online] Available at: <<https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people%27s-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>> [Accessed 14 June 2021].

## ABSTRACT

The Novel Coronavirus Disease (COVID-19) is a virus that was first identified on January 13, 2020, as a result of research conducted in a group of patients who developed respiratory symptoms (fever, cough, shortness of breath) in Wuhan Province, China, in late December. COVID-19 was declared a “pandemic” by the World Health Organization (WHO) on March 11, 2020, when Turkey’s first case was seen. The COVID-19 pandemic has caused a dramatic loss of human life worldwide; It has presented an unprecedented challenge for public health, food systems, and business. With the economic and social disruption caused by the epidemic, millions of businesses have faced an existential threat, with nearly half of the world’s 3.3 billion global workforces at risk of losing their livelihoods. These changes have brought innovations and uncertainties in the field of business and organization and have led to new evaluations in terms of human resources management. This study aims to understand the impact of the COVID-19 pandemic on human resources management, identify the current innovations and uncertainties in the work of enterprises in the focus of human resources, and analyze the information in this field and present a conceptual and practical framework.

## 1.GİRİŞ

Çok kısa sürede ve çok daha hızlı olumsuz sonuçları olan “Yeni Koronavirüs Hastalığı” olarak adlandırılan COVID-19, Dünya Sağlık Örgütü tarafından, 13 Mart 2020’ de pandemi ve küresel sağlık tehdidi olarak ilan edilmiştir.<sup>3</sup> Pandemi küresel bazda sosyal, fiziksel, ekonomik ve politik alanlarda bir dizi değişikliğe neden olmuş, Dünya Sağlık Örgütü (WHO)(2020) COVID-19 salgınının, dünya çapında birçok insanın ruh sağlığını etkileyen muazzam bir yenilik ve belirsizlik ürettiğini söylemiştir.<sup>4</sup> Bireysel, toplumsal ve küresel alandaki bu belirsizlik ve yeniliklere paralel olarak çalışma hayatında da önemli değişiklikler yaşanmıştır. Deloitte’un (2021) Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporu’na göre COVID-19, tüm dünyada şirketleri, insani ve ekonomik etkilerin ortasında, farklı radikal çalışma ve yönetim şekilleri uygulamaya zorlamış, şirketler, tahminleme ve planlama çabalarını boşa çıkaran; ani ve öngörülmeleyen bir krize yanıt vermek zorunda kalmışlardır.<sup>5</sup> Bu çalışma COVID-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimine etkisini anlamak için hazırlanmış 5 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünden sonraki ikinci bölüm “COVID-19 Salgını ve İş Yaşamına Etkisi”ni açıklamaktadır. Üçüncü bölüm “COVID-19 Sürecinde Değişen İnsan Kaynakları Uygulamaları”ni anlatmakta, dördüncü bölüm ise tüm bu bilgilere dayanarak “Sonuç ve Tartışma’yı içermektedir.

## 2. COVID-19 SALGINI VE İŞ YAŞAMINA ETKİSİ

COVID-19 ile ekonomik faaliyetlere yönelik daralmalar, iş ve eğitim hayatındaki dönüşümler, salgın yayılımının engellenmesi amacıyla alınan tedbirler bireylerin finansal, sosyal, psikolojik, mental ve özel hayatları üzerinde etkili olmuştur. (Alpago ve Alpago, 2020).<sup>6</sup> Harvard Business Review Türkiye’nin 28 Nisan 2021 tarihli “İK’nın Yükselişi: Yeni Dönem, Yeni Öncelikler” başlıklı webinarında pandemi ile birlikte değişen ve gelişen insan kaynakları çalışmaları incelenmiş ve webinarında

3 Covid19.saglik.gov.tr. 2021. Pandemi. [online] Available at: <<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html>> [Accessed 15 June 2021].

4 Mala, W. A. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). Available at SSRN 3736719.

5 Deloitte Insights. (2021) 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/2021-global-insan-kaynaklari-trendleri-raporu.html>

6 Alpago, Ö. Ü. H., & Alpago, Ö. G. D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 99-114.

üç ana değişimden bahsedilmiştir: İşin değişimi, iş yerinin değişimi ve iş gücünün değişimi olarak kategorilendirilen bu değişim seçenekleri COVID-19 ile dünyadaki şirketlerin durumunu da özetlemektedir.<sup>7</sup> COVID-19 nedeniyle alınana tedbirler, mesafe kuralları ve kapanmalar bazı sektörleri direk etkilerken bazı sektörlerde de dolaylı olarak etkisini göstermiştir. Konaklama, hizmet, hava yolları ile bazı imalat sektörlerinde kapanmalar ve ara vermeler görülürken teslimat gibi bazı sektörlerde ise iş yükünde ciddi bir artış olarak gözlemlenmiştir. İşletmeler için iş yerleri evden çalışma konsepti ile yeniden şekillenmiş, daha önce sadece bilişim sektörlerinde gördüğümüz evden çalışma biçimi pek çok sektör için hızlı bir şekilde kabul edilebilir bir uygulama olarak yaygınlaşmıştır. Ayrıca işletmeler, pandemi sürecinde ayakta kalabilmenin, dijital çağa uyum sağlamak ve dijital çağın gerekliliklerini yerine getirmekle mümkün olduğunu anlamışlar ve böylece iş yapılarında, iş akışlarında ve iş yapış şekillerinde büyük ölçüde değişim yapmaya başlamışlardır.<sup>8</sup>

Dünya çapında ortaya konulan olağandışı ve çoğu zaman eşi benzeri görülmemiş önlemlere rağmen COVID-19 krizinin işgücü piyasalarına verdiği zarar çok büyüktür ve politika belirleyicileri büyük politika zorluklarıyla karşı karşıyadır. 2020'nin geri kalanı ve ötesi için gerçek işgücü piyasası sonuçları onların aldığı kararlara ve küresel salgının gelecekteki gidişatına bağlı olacaktır. Dahası, yakın gelecekte alınacak kararların çalışma yaşamında kalıcı etkilere sahip olması muhtemeldir.<sup>9</sup> İşin içeriğinde, çalışma şeklinde yaşanan tüm değişimler çalışanlarda da yeni bir değişim alanı yaratmış, bu değişimler işletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinin içerik ve uygulama pratiklerine de yansımıştır.

### 3. COVID-19 DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işgücü, yetenek, planlama, performans, politikalar ve uygulamalar ile işletmenin kurumsal hedeflerine başarıyla ulaşmasını sağlayan stratejik öneme sahip ve süreklilik arz eden bir süreçtir. (Huselid vd., 1997).<sup>10</sup> COVID-19 Pandemisinin işe ve iş gücüne olan etkisi insan kaynakları

7 Webinar.hbrturkiye.com. 2021. İK'nın Yükselişi: Yeni Dönem, Yeni Öncelikler. [online] Available at: <<https://webinar.hbrturkiye.com/live/ik-nin-yukselisi-yeni-donem-yenioncelikler/db53281c87c0e9a5050e6d5f5ee70733>> [Accessed 8 May 2021].

8 Öge, E. ve Çetin, M. (2020). Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri. Covid-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim, Edit. Alper Tutcu ve Serkan Gün, İksad Yayınları: Ankara.

9 ilo.org. 2020. ILO Gözlem: COVID-19 ve Çalışma Yaşamı, 5. Baskı. [online] Available at: <[https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS\\_752118/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_752118/lang--tr/index.htm)> [Accessed 14 June 2021].

10 Huselid, M. A., Jackson, S. A ve Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human

yönetimi uygulamalarında da bir dizi yenilik ve değişikliği beraberinde getirmiştir. Örgütlerin bir çok mevcut uygulamayı terk edip yenilerine yöneldikleri COVID-19 pandemisi ortamında, bu dönüşümün yansıdığı yönetim uygulamaları alanlarından biri de tüm süreçlerin koordinasyonundaki merkezi rolü nedeniyle insan kaynakları yönetimi olmuştur. İnsan kaynakları uygulayıcılarının ise kriz zamanlarında örgütsel performansı iyileştirmeye yönelik uygulamaları desteklemede merkezi bir rol oynayabileceğinin altını çizilmektedir (Gunnigle vd., 2019).<sup>11</sup>

2021 Deloitte Global İnsan Kaynakları Trendleri Raporu'nda<sup>12</sup>, pandemi ile öngörüle-meyen ile başa çıkabilecek bir plana sahip olmak çok önemli olsa da böyle bir ortamda tek başına yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Bir plana sahip olmaktan daha önemlisi, odağını iyileşmeden gelişmeye çeviren, temel bir bakış açısı değişikliğinden bahsedilmiştir. İyileşme odaklı bir bakış açısı, yıkımı anlık bir kriz olarak görmekte ve kriz sonrası "her zaman olduğu gibi" çalışmaya devam edileceği beklentisiyle ele almaktadır. İyileşme odaklı şirketler, dünyanın dayattığı gerçeklikle, bugün başarılı olmak için gerekenlerle uğraşmaktadırlar. Gelişim odağı ise, tam tersi şekilde, şirketleri her yeni gerçekliği kabul eden ve bu yeni gerçeklikleri, normlar ve varsayımları daha önce hiç düşünülmemiş biçimde yeniden hayal etmek için kullanan şirketler haline getirmektedir. Gelişim odağı, yıkımın dönemsel değil, sürekli olduğunun farkındadır ve yıkımı şirketi ileriye taşıyacak bir katalizör olarak görür. Deloitte'a göre şirketlerin "iyileşmeden gelişmeye" geçişi, merkezlerindeki insan odağına bağlıdır ve bu sadece farklı bir düşünme veya hareket etme biçimi değildir.

İskandinav (Danimarka, Norveç ve İsveç) İK uygulayıcılarının COVID-19 salgınına nasıl deneyimlediklerini araştırmak için Aarhus Üniversitesi Yönetim Bölümü tarafından İKY'nin kriz yönetimine nasıl katkıda bulunabileceğini daha iyi anlamak için COVID-19 krizine organizasyonel tepkileri insan yönetimi perspektifinden incelemeyi amaçlayan araştırmada Katılımcıların çoğunluğu (% 65) COVID-19 salgınının organizasyonlarını olumsuz etkilediğini kabul ederken, İK yöneticilerinin yüzde 19'u, COVID-19'un kuruluşları üzerinde olumsuz bir etkisi görmediğini belirtmiştir. İK yöneticilerinin yalnızca %11'i kriz sırasında iş yerine gidip gelmiş kalanı uzaktan çalışmaya geçmiştir.<sup>13</sup> Bu araştırma İK yöneticilerinin süreçte yaşadıklarını anlamak

resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40(1), 171-188.

11 Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2019). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. Thunderbird International Business Review, 61(3), 481-489.

12 Deloitte Insights. (2021). 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/2021-global-insan-kaynaklari-trendleri-raporu.html>

13 Pure.au.dk. 2020. Human resource management practices in times of the COVID-19 pandemic- Research- Aarhus University. [online] Available at: <[https://pure.au.dk/portal/en/persons/marie-freia-wunderlich\(456be45a-1961-45ce-bb88-9a98ae81f4b0\)/publications/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid19-pandemic\(1875db9e-72a2-4d25-8f34-a8354f8f9de8\).html](https://pure.au.dk/portal/en/persons/marie-freia-wunderlich(456be45a-1961-45ce-bb88-9a98ae81f4b0)/publications/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid19-pandemic(1875db9e-72a2-4d25-8f34-a8354f8f9de8).html)> [Accessed 14 June 2021].

açısından önemlidir. Mala (2020)'nin COVID-19'un İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında Etkisi çalışmasında COVID-19 salgınının neden olduğu artan işsizlik oranı, maaş kesintisi, COVID-19'un çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisi, uzaktan çalışmayı yönetme, çalışma saatleri, çalışanlar arasındaki gerilimler gibi farklı sorunlara ışık tutmuştur.<sup>14</sup> Çalışma kapsamında Genel literatür taramasının bulguları ve son güncellemeler, finansal güvenliğin, dünya genelinde istikrarsız ekonomi korkusu, belirsizlik ve artan işsizlik oranı nedeniyle kişisel ve aile sağlığından çok çalışanlar için bir endişe olduğunu göstermekte, İK uygulamalarının karmaşıklığını azaltarak ve esnekliği artırarak çalışanların psikolojik sözleşmelerini hesaba katılması gerektiği dile getirilmektedir.

İnsan Kaynakları uygulamaları açısından önemli bir faaliyet "personel seçme" başlığıdır. Personel seçimi bu küresel stres ve belirsizlik döneminde, kuruluşlar bu üç kritik, kültürel çeviklik yetkinliği; belirsizliğe tolerans, esneklik ve tüm çalışanlar için merak olarak tanımlanmıştır.<sup>15</sup> Özellikle kapanmalar ve uzaktan çalışma biçiminin yaygınlaşması önemli bir İKY faaliyeti olan "eğitim" konusunda da hem Eğitimin yöntemi hem de eğitim içerikleri açısından bazı yenilikler getirmiştir. Uzaktan eğitim, COVID-19 salgınıyla birlikte küresel ölçekte bir zorunluluk haline gelmiş ve çevrimiçi eğitimler neredeyse tüm işletmelerin tercih ettiği bir yöntem olurken; teknolojinin kapsamlı bir şekilde nasıl kullanılacağı, iletişim ve iş akışı için ekip düzeyinde temel kuralların nasıl belirleneceği, yeni normal vb. konularda eğitimler düzenlenmiştir. COVID-19 salgını sırasında, evden çalışırken öğrenme, büyüme ve yeterlilik gösterme ihtiyacını karşılamak için daha fazla bilgi arayışını teşvik etmiştir. Örneğin, LinkedIn Learning kurslarının evden çalışma süreçleri ile paralel kullanımda üç kat artış görülmüştür (Forbes, 2020).<sup>16</sup> COVID-19 salgını, sağlık ve güvenlik sorunlarını merkeze taşımış ve uluslararası işgücünün sağlık ve güvenliğini yönetmede İKY işlevinin rolüne bir ışık tutmuştur. Yönetim araştırmacıları, çalışanların sağlık ve güvenliğinin işyerindeki taleplerle (ağır bir iş yükü gibi) ve kaynaklarla (destekleyici bir yönetici gibi) bağlantılı olduğunu zaten iyi biliyor olsa da pandemi ile insan kaynakları uygulamalarında öne çıktığını gözlemlemekteyiz. İşle ilgili talepleri ve kaynakları anlamının, çalışanların sağlık ve güvenliğini desteklemek ve sürdürmek için tüm yöneticiler ve özellikle İK uzmanları için önemlidir. Yöneticilerin ve İK'nın sağlık riskleri ve mevcut sağlık kaynakları hakkında açık ve tutarlı iletişimi kriz dönemlerinde önem kazanmaktadır. Ruh sağlığıyla bağlantılı

14 Mala, W. A. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). Available at SSRN 3736719.

15 Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice.

16 2020. [online] Available at: <<https://www.forbes.com/sites/tomvanderark/2020/05/07/%20pandemic-spike-in-ai-learning%E2%80%93and-what-it-means-for-schools/%20/?sh=3c25df9f-3cee#771cf7df5079>> [Accessed 16 June 2021].

herhangi bir damgalama, bazı çalışanların yardım istemesini engelleyebilir ve bu nedenle üst düzey yöneticiler empati ile iletişim kurmalı, sağlık kaynaklarını teşvik etmeli ve çalışanların sağlığı ve güvenliği için pratik destek sunmalıdır.<sup>17</sup> İK uygulamalarına yön veren önemli değişimlerden biri de COVID-19 krizi sırasında çalışanların evden/uzaktan çalışmasıdır (Gartner, 2020).<sup>18</sup> Bu değişim istemsiz olduğundan, uzun bir süre devam ettiğinden çalışanların artan çalışma saatlerinin yanı sıra artan iş-yaşam çatışması yaşamaları ihtimalini de arttırmaktadır. Küresel olarak hareket halinde olan ve pandemi sırasında kendilerini evden çalışırken bulan çalışanlar için, geçiş özellikle önemlidir ve iş ile aile arasındaki sınırlar yeniden müzakere ve yeniden organizasyon gerektirmektedir.

Pandemi döneminde OECD (2020)<sup>19</sup> tarafından ülkelerin uzaktan çalışma kapasitelerinin karantina maliyetlerini etkilediği varsayımıyla hazırlanan bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ülkelerin ve bölgelerin uzaktan çalışmaya uyum sağlama kapasitesinin değerlendirilmesi, farklı mesleklerde gerçekleştirilen görevlerin çeşitliliği üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre uzaktan çalışmanın potansiyeli ülkeler arasında ülkeler içinde büyük ölçüde farklılık göstermiştir. Örneğin, Lüksemburg'da işlerin %50'si potansiyel olarak evden yapılabilirken Türkiye'de yalnızca %21'i yapılabilir olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreç, uzun vadeli planlarında birtakım işlerin kalıcı olarak uzaktan çalışma şeklinde yapılması yönünde çalışmaları olan şirketler için bir değerlendirme yapmaya olanak sağlamıştır.

17 Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice.

18 Guldénberg, S., Ernst, E., North, K., Gärtner, C., & Kern, D. (2020). Smart HRM in 2030: Conversational HR, Connected Robotics, and Controlled Analytics. Managing Work in the Digital Economy challenges, Strategies and Practices for the Next Decade, 203-221.

19 OECD. 2020. Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places. [online] Available at: <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places-0e85740e/>> [Accessed 14 June 2021].

## 4.SONUÇ VE TARTIŞMA

COVID-19 Pandemisi ile ekonomik, sosyal ve fiziksel alandaki değişimler insan kaynakları uygulamalarında da bir dizi değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişimlerden bir kısmı seçime dayalı iken, bir kısmı pandeminin getirdiği zorluklarla mecburi olmuştur. Yapılan alan yazın çalışmaları insan kaynakları uygulamaları ve işlevselliği açısından çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını öne çıkaran bir bakış açısını önümüze sunmuştur. Daha önceleri de konuşulan ancak bu kadar yaygın dile getirilmeyen “çalışan sağlığı ve güvenliği” kavramları insan kaynaklarının rolüne ışık tutan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pandeminin insan kaynaklarına etkisi araştırılırken insan kaynağı çalışanlarının durumdan etkilenme düzeyleri hesaba katılması gereken değişkenlerden biridir. Çalışanların iyilik halini ve verimliliğinin sağlanmasında önemli bir rolü olan İK çalışanlarının her türlü iyileştirme, değişim ve gelişim için planlamanın dışında “çalışan” oldukları gerçeğini gözden kaçırmamak önemlidir.

## KAYNAKÇA

2020. [online] Available at: <<https://www.forbes.com/sites/tomvanderark/2020/05/07/%20pandemic-spike-in-ai-learning%E2%80%93and-what-it-means-for-schools/%20/?sh=3c25df9f3cee#771cf7df5079>> [Accessed 16 June 2021].
- Alpago, Ö. Ü. H., & Alpago, Ö. G. D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 99-114.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice.
- Covid19.saglik.gov.tr. (2021).Sıkça Sorulan Sorular (Halka Yönelik). <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66125/sikca-sorulan-sorular-halka-yonelik.html>.
- Deloitte Insights. (2021) 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/2021-global-insan-kaynaklari-trendleri-raporu.html>
- Gunnigle, P., Lavelle, J. & Monaghan, S. (2019). Multinational companies and human resource management in Ireland during recession: A retrospective from a highly globalized economy. Thunderbird International Business Review, 61(3), 481-489.
- Huselid, M. A., Jackson, S. A ve Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. Academy of Management Journal, 40(1), 171-188.
- Ilo.org. 2020.ILO Gözlem: COVID-19 ve Çalışma Yaşamı, 5. Baskı. [online] Available at: <[https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS\\_752118/lang--tr/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/covid-19/WCMS_752118/lang--tr/index.htm)> [Accessed 14 June 2021].
- Mala, W. A. (2020). How COVID-19 Changes the HRM Practices (Adapting One HR Strategy May Not Fit to All). Available at SSRN 3736719.
- OECD. 2020. Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places. [online] Available at: <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places-0e85740e/>> [Accessed 14 June 2021].
- Öge, E. ve Çetin, M. (2020). Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri. Covid- 19 Süreci ve Örgütsel Yönetim, Edit. Alper Tutcu ve Serkan Gün, İksad Yayınevi: Ankara.
- Pure.au.dk. 2020. Human resource management practices in times of the COVID-19 pandemic- Research- Aarhus University. [online] Available at: <[https://pure.au.dk/portal/en/persons/marie-freia-wunderlich\(456be45a-1961-45ce-bb88-9a98ae81f4b0\)/publications/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid19-pandemic\(1875db9e-72a2-4d25-8f34-a8354f8f9de8\).html](https://pure.au.dk/portal/en/persons/marie-freia-wunderlich(456be45a-1961-45ce-bb88-9a98ae81f4b0)/publications/human-resource-management-practices-in-times-of-the-covid19-pandemic(1875db9e-72a2-4d25-8f34-a8354f8f9de8).html)> [Accessed 14 June 2021].
- Webinar.hbrturkiye.com. 2021.İK'nın Yükselişi: Yeni Dönem, Yeni Öncelikler. [online] Available at:<<https://webinar.hbrturkiye.com/live/ik-nin-yukselisi-yeni-donem-yenioncelikler/db53281c87c0e9a5050e6d5f5ee70733>> [Accessed 8 May 2021].
- Who.int. (2020).Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems. <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people%27s-livelihoods-their-health-and-our-food-systems>.

