



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Covid-19 Pandemisinin Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi: Kuşadası Örneği*

Ferah KAFKAS, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, e-posta: ferahkafkas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7520-6810>

Doç. Dr. Funda ODUNCUOĞLU, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Söke İşletme Fakültesi, Aydın, e-posta: funda.cengiz@adu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3273-8651>

Öz

Covid-19 Pandemisi dünyada olduğu gibi Türkiye’de de tüm sektörleri olumsuz yönde etkilemiştir. Emek yoğun özelliği nedeni ile turizm sektörü pandemi sürecinde en çok yara alan sektörlerin başında gelmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının her birinin yeniden ele alınmasını gerektiren pandemi sürecinde turizm sektörünün temel yapı taşı olan konaklama işletmeleri ise insan kaynakları süreçlerini en sağlıklı yönetmek zorunda olan işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, Covid-19 pandemisinin konaklama işletmelerinin insan kaynakları fonksiyonlarını ne yönde ve şekilde etkilediğini araştırmak amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle, nitel araştırma deseninde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak 4 demografik, 5 açık uçlu ve 14 kapalı uçlu sorunun yer aldığı bir görüşme formu hazırlanmış ve Kuşadası ilçesi sınırlarında faaliyet gösteren 17 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesinin insan kaynakları yöneticisi ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda başta iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonu olmak üzere performans, eğitim, planlama ve ücretleme fonksiyonlarının tamamının süreçten olumsuz yönde etkilendiği bulgulanmıştır.

* Bu çalışma, ‘Covid-19 Pandemisinin Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi: Kuşadası Örneği’ başlıklı tezden üretilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Turizm, İnsan Kaynakları Yönetimi.

Makale Gönderme Tarihi: 12.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 05.03.2024

Önerilen Atıf:

Kafkas, F. ve Oduncuoğlu, F. (2024). Covid-19 Pandemisinin Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerindeki Etkisi: Kuşadası Örneği, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(3): 185-204.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2024, 7(3): 185-204. DOI:[10.26677/TR1010.2024.1371](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1371)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

**The Effect of Covid-19 Pandemic on Human Resources Management Functions in
Hospitality Businesses: The Case of Kuşadası**

Ferah KAFKAS, Aydın Adnan Menderes University, Institute of Social Sciences, Aydın e-mail:
ferahkafkas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7520-6810>

Associate Prof. Dr. Funda ODUNCUOĞLU, Aydın Adnan Menderes University, Söke Faculty
of Business Administration, Aydın, e-mail: funda.cengiz@adu.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3273-8651>

Abstract

The Covid-19 Pandemic has adversely affected all sectors in Turkey as well as the world. Due to its labor-intensive nature, the tourism sector is one of the most injured sectors during the pandemic process. In the pandemic process, which requires re-evaluation of each of the human resources functions, accommodation businesses, which constitute the basic building block of the tourism sector and have the highest labor intensity, have emerged as the businesses that have to manage their human resources processes in the healthiest way. In this context, in the study, it is aimed to investigate how and how the Covid-19 pandemic affects the human resources functions of accommodation businesses. Based on this purpose, an interview form including 4 demographic, 5 open-ended and 14 closed-ended questions was prepared using the semi-structured interview method in the qualitative research design, and 17 5-star accommodation enterprises operating in the borders of Kuşadası district. Face-to-face interviews were conducted with the resource manager. As a result of the research, it was found that all of the performance, training, planning and remuneration functions, especially the occupational safety and worker health function, were negatively affected by the process.

Keywords: Pandemic, Tourism, Human Resources Management.

Received: 12.12.2023

Accepted: 05.03.2024

Suggested Citation:

Kafkas, F. and Oduncuoğlu, F. (2024). The Effect of Covid-19 Pandemic on Human Resources Management Functions in Hospitality Businesses: The Case of Kuşadası, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(3): 185-204.

GİRİŞ

Tüm dünyayı etkisi altına alan ve sektörlerin tamamında olumsuz etkileri görülen Covid-19 pandemisi, turizm sektörünü de olumsuz yönde etkilemiştir. Emek yoğun özelliği ve insanla olan etkileşimin en fazla olduğu sektörlerden biri olması, turizm sektöründe pandemi süresi boyunca alışlagelmiş iş düzenlerinin farklılaşmasına ve pandemi koşullarına uygun farklı uygulamaların hayata geçirilmesine neden olmuştur. Turizm sektörünün yapı taşı olan konaklama işletmeleri ise iş gücünü yeni sürece adapte etmek noktasında farklı uygulamalara gitmişler ve mümkün olan en az zararla hizmet sunmaya çalışmışlardır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı; Covid-19 Pandemisi sürecinde konaklama işletmelerinin öznesini oluşturan insan kaynaklarındaki değişimi incelemektir. Bu amaçtan hareketle insan kaynakları fonksiyonları temel alınarak süreç irdelenmiştir. Çalışmada öncelikle Covid 19 Pandemisi ve yarattığı etkiler kavramsal çerçevede ele alınmış ardından konaklama işletmeleri özelinde insan kaynakları fonksiyonları açısından irdelenmiştir. Çalışma Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile görüşme tekniği kullanılarak nitel araştırma deseninde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve Covid 19 Pandemisi'nin konaklama işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarının tamamının üzerinde değişime neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE/LİTERATÜR

Covid-19; öksürük, nefes alıp vermede güçlük, ateş belirtileri göstererek hastalığa neden olan bir virüstür (<https://covid19.saglik.gov.tr>). İlk olarak Çin'in Wuhan kentinde, Aralık 2019'da yeni koronavirüsten kaynaklanan hastalığa, 11 Şubat 2020 tarihinde, Dünya Sağlık Örgütü-DSÖ (World Health Organization-WHO) tarafından Covid-19 adı verilmiştir. Covid-19 virüsünü, salgın (pandemi) olarak ilan eden Dünya Sağlık Örgütü'nün verilerine göre salgın 1,9 milyon kişiyi hasta etmiş ve 120.000'den fazla insanın da yaşamını yitirmesine neden olmuştur (WHO, 2020). Covid-19 virüsünün, küreselleşmenin etkisi ile hızla yayılması engellenememiş, virüs yeterince tanınmadığı için de tedbirler noktasında, yavaş hareket edilmiştir. Bu ölümcül virüs insanların çalışma ve eğitim-öğretim hayatını, ekonomik, siyasi ve uluslararası ilişkilerini etkileyerek, ülkelerde birçok alanda değişimlere neden olmuştur. Virüs normal olarak devam eden hayat şartlarını zorlaştırmış ve bu bağlamda birçok tedbirin alınmasına sebebiyet vermiştir (Atay, 2020; Arslan ve Karagül, 2020).

Covid-19 Pandemisinin, yaşattığı küresel ve toplumsal alandaki belirsizlik ve yenilikler çalışma hayatında da önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu dönemde her sektörde yer alan işletmeler, ani gelişen ve tahmin edilemeyen bir krize yanıt vermek zorunda kalmışlardır. Covid-19 sebebiyle alınmak zorunda kalınan tedbirler, sonu belli olmayan kapanmalar ve mesafe kuralları, bazı sektörleri doğrudan bazılarını ise dolaylı olarak etkilemiştir. Covid-19 pandemisinden doğrudan etkilenen sektörlerden biri de turizm sektörü olmuştur. Salgınların yaşandığı kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlikler turistlerin güvenlerini zedeleyip, sağlıkları açısından endişe duymalarına neden olmaktadır (Yılmaz, 2004). Turizm sektöründe oluşan hareketlilik hastalıkların yaşandığı ülkelerdeki sorunun başka yerlere taşınmasına sebep olurken, yayılmanın önlenmesi için alınan tedbirler turizm hareketlerinin hızını düşürmektedir. Bu da salgın hastalıklar ve turizm arasında negatif seyirli bir ilişki olduğu göstermekte ve ülkelerde krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Çeti ve Ünlüönen, 2019). Covid-19 salgınının, turistlerin hijyen ve güvenlik algılarını en önemlisi de seyahat kararlarını etkileyerek onlarda endişe yarattığı belirlenmiştir (Nazneen vd., 2020). Turistlerin güvenerek bir ülkeye seyahat edebilmeleri ve tatil yapabilmeleri için mutfaklar, ulaşım araçları, otel odaları, hizmet eden

personel açısından hijyen kuralları geliştirilmiştir ve yemek yenilecek alanlar oturma düzenleri ve masa mesafeleri gibi pek çok duruma ilişkin yeni uygulamalara gerek duyulmuştur (İbiş, 2020). Bu dönemde yapılan rezervasyonların iptal edilmesi, işletmeleri maddi olarak zarara sokmuş, birçok turizm işletmesi yaşanan bu belirsizlik nedeniyle uzun bir dönem kapanmak zorunda kalmıştır. Turizm sektöründe yer alan iş görenlerden bir kısmı başka sektörlerde çalışmak zorunda kalarak, iş değiştirmiştir. Covid-19 salgınında her alanda yaşanan kararsızlık hali, turizm sektöründe değişikliklere neden olmuş, turizmi doğrudan etkileyen birbirinden farklı çok fazla gelişme yaşanmıştır (Zheang vd., 2020: 338; Mahase, 2020: 1).

Yaşanılan küresel salgının getirdiği sorunlardan, turizm sektörü açısından en yoğun biçimde etkilenen turizm işletmelerinin başında ise konaklama işletmeleri gelmektedir. Birçok konaklama işletmesi, Covid-19 salgını sürecinde işgücü kayıpları yaşayarak, geçici ya da kalıcı olarak kapanmak zorunda kalmıştır (TÜRSAB, 2020). Covid-19 salgını konaklama işletmelerinin özellikle turist sağlığının korunmasına yönelik akıllı uygulamalar ile hizmete devam etmelerini zorunlu kılmıştır. İlk etapta satış ve rezervasyon işlemlerinin akıllı uygulamalarla yapılması, odaların dezenfekte edilmiş olması, tek kullanımlık veya gelen misafirlere özel ürünlerin kullanılması, açık büfe uygulamalarının hijyen kurallarına uygun yapılarak, işletmelerin hijyen, sanitasyon ve güvenilir turizm sertifikalarına sahip olmaları, odalardaki doluluk oranlarının ve yatak kapasitelerinin sosyal mesafe kurallarına uygun biçimde ayarlanması turistler için bu süreçte işletmeyi tercih etme sebepleri olmuştur (Kıvılcım, 2020).

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe insan kaynaklarının önemi çok büyük olmakla birlikte sektörün çarpan etkisi neticesinde farklı sektörlerde de istihdam artırıcı bir rol oynamakta ve bu da turizm sektörünü iş gücü temini noktasında diğer sektörlerden daha ön plana çıkarmaktadır. Turizm sektörünün yapı taşı oluşturulan ve yüksek sayıda iş gücü temininin ve yönetiminin gerçekleştiği konaklama işletmelerinde bu yönetsel mekanizmanın en düzgün şekilde gerçekleştirilebilmesi ise insan kaynakları departmanının ve yöneticilerinin başarısına bağlıdır. Covid-19 salgını döneminde yaşanan belirsizlikle birlikte ürün ve hizmetlere olan talebin azalması, bazı işyerlerinin geçici olarak kapanması, çalışanların işten çıkarılması, ücretlerinin düşürülmesi ya da evden çalışmaya geçilmesi, insan kaynakları yönetimini ilgilendiren konuların özellikle de insan faktörünün, ekonomi ve iş hayatında ne denli önemli olduğunu ortaya koymuştur (Alpago ve Alpago, 2020). Salgın döneminde insan kaynakları yönetimi ile çalışanların ve ailelerinin yaşamları aynı zamanda geçimlerinin planlanıp, yönetilmesi ön plana çıkmıştır (Koirala ve Ancharya, 2020). Salgın, işletmelerin kazançlarını düşürmüştü ancak çalışanlarının ve ailelerinin hayatlarına devam edebilmeleri için ücretlerinin ödenmesi, insan kaynakları yönetimini ilgilendiren evden çalışma, ücretsiz izin ve kısa çalışma gibi uygulamaların kullanılmasına başlamasına neden olmuştur (Gerşil ve Şentürk, 2021). Covid-19 sürecinde insan kaynakları yöneticilerinin öncelikle iş görenlerin sağlığını korumak ve aynı zamanda da iş akışı ve sürekliliğini yönetmek gibi önemli hedeflerinin olduğu görülmektedir (Eurofound, 2020). İnsan kaynakları yönetimi, tüm yönetim süreçlerinin koordinasyonundaki temel rolü nedeniyle bu sürecin başarı ile yönetilip, insan kaynağının üretken ve sağlıklı kalabilmesi için çok daha önemli hale gelerek, bazı aksiyonların belirlenmesinde önemli rol oynamıştır (Öge ve Çetin, 2020:28; Deloitte, 2020). Konaklama işletmelerinin emek yoğun yapısı, Covid-19 sürecinde hem hizmet sunumunda misafirlerin bulaş riskini en aza indirmek hem de kendi sağlıklarını korumak noktasında azami dikkatle yönetilmesi gereken bir boyut kazanmıştır. Bu bağlamda salgın süreci, konaklama işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarından iş güvenliği ve iş gören sağlığı başta olmak üzere planlama, performans yönetimi, ücret ve eğitim fonksiyonlarının her birini yakından etkilemiş ve değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur.

Covid-19 Salgının insan kaynakları fonksiyonları üzerinde yarattığı değişimleri aşağıdaki biçimde incelemek mümkündür:

Planlama: Planlama, örgütlerin belirlediği hedeflere varmak için bütün kaynaklarını etkin şekilde kullanması, bunun için iş ve görev dağılımlarının çalışanlara zaman içinde paylaşılması olarak tanımlanabilir (Kaynak, 1996; Dessler, 2008). İşletmeler sürdürülebilir bir başarı sağlamak için nitelikli çalışanı işe alıp, elinde tutabilmelidir. Nitelikli bir çalışanın potansiyelin, becerisinin ve bilgisinin üst seviyede olması işgücünü stratejik bir değere dönüştürmektedir. Kriz dönemlerinde işletmede nitelikli çalışanların olması ve elde tutulması, krizlerin atlatılmasını kolaylaştırmakta, maliyetlerin artmasını önlemektedir (Altınöz, 2018). Covid-19 pandemisinin ulaşım, konaklama, yeme-içme, eğlence ve kültür gibi hizmet sektöründe meydana getireceği talep düşüşlerinin toplam GSYH'de %7,8 oranında düşüşe yol açacağı ve toplam istihdamda ise %10 üzerinde bir daralma olabileceği ortaya konulmuştur (Taymaz, 2020). Konaklama işletmelerinin salgın süresince kapalı olması ya da belirli dönemlerde kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesine izin verilmesi bu işletmelerde çalışan personelde gelecek kaygısı yaratmış ve yüksek oranda iş gücü kayıplarına yol açmıştır. Salgın ayrıca hizmet sunumu sırasında bulaş riskinin yüksekliği nedeni ile personelin sağlıkları konusundaki endişelerini de artırmış ve bu durum da iş gücü kaybını tetikleyen diğer bir önemli faktör olmuştur. Bu süreçte konaklama işletmelerinin kaynakları yöneticileri planlama fonksiyonunu sorunsuz biçimde yerine getirmekte oldukça zorlanmışlardır.

Performans: Bir işletmenin piyasa koşullarında başarısının sürekli olması insan kaynağı ile birlikte işletme performansına bağlıdır. Seçilen personel ile iş tanımları ve iş gereklilikleri insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme fonksiyonu ile belirlenmektedir. Performansın düşük ya da yüksek olması, eğitim, terfi, uyarı, gösterilen başarının ücrete yansması ya da işten çıkarmalar ile belirlenmektedir. (Uysal, 2015). Pek çok işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de personelin bu dönemde yaşadıkları sağlık problemleri, işlerini kaybetme korkusu ve maddi kaygıları motivasyon kayıplarına neden olmuş ve performanslarını olumsuz yönde etkilemiştir (Sönmez, 2020). Yaşanılan panik nedeni ile bireylerde, depresyon, saldırganlık ve bencillik gibi davranışların görülme oranında da artış olduğu bilinmektedir (Karakaş, 2020; 555-556). Kendilerini ve ailelerini güvende hissetmeyen bireyler, iş yaşamında da verimli olamamış, çalışma hayatlarındaki performansları düşmüştür.

Eğitim: Eğitim, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olma özelliği taşımaktadır. İşletmelerde verilen eğitimler, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında işletme yararına olan verimliliğin artması için yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). Covid-19 salgınının yaşandığı dönemde, özellikle dışarı çıkma yasakları ve evden çalışma modelinin daha çok uygulanması ile birlikte önemli bir İKY faaliyeti olan "eğitim" konusunda, eğitimin yöntemi ve içerikleri açısından bazı değişiklikler yapılmak zorunda kalmıştır. Covid-19 salgını, küresel ölçekte, uzaktan eğitimi zorunlu kılmıştır. Çevrimiçi eğitimlerde ise, birçok işletme kendi için ekip düzeyinde temel kuralların neler olacağı, yeni normal vb. konularda bilgilendirmeler yapmıştır. Pandeminin yaşandığı dönemde, evden yapılan çalışmalar, çalışanları daha fazla bilgi arayışına teşvik etmiş, teknolojinin en verimli şekilde nasıl kullanılacağını öğretmiştir (Deringöl, 2010).

Ücret: İnsanların birtakım ihtiyaçlarını karşılayıp, daha iyi şartlara sahip olmak için bilgi, beceri, deneyim ve eğitimleri ile çalıştıkları işe katkıda bulunmaları, işyerinin ise bunun karşılığında çalışanlarına ödediği bedel, ücret olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2003). Dünyada birçok olumsuz etkisi görülen Covid-19 salgını, insanlığı ve iş yaşantısını köklü değişimlere sebep olacak şekilde etkilemiştir. İşletmeler bu kriz döneminde ayakta kalmaya çalışırken üretimin sürekliliğini sağlamak ve çalışanlarının ücretlerini ödemek için yeni yollar aramaya başlamışlardır. İşletmelerin önemli bir kısmı salgın sebebiyle evden çalışma uygulamasına geçiş

yaparken, kamu ve özel kurumların birçoğu kısa çalışma ödeneği ve teşviklerden yararlanmıştı (Deloitte, 2020).

Bu süreç içerisinde mali ve yasal yönetmelik ile ilgili birçok önlem alınmıştır. Bunlar; ücret alınarak çıkılan izinler, kısmi çalışma ödeneğinden yararlanma, telafi çalışmaları ve ücret alınmadan çıkılan izinler olarak geçmektedir (Yolvermez, 2022). Covid-19 salgınının yaşandığı dönemlerde işletmelerde yaşanan belirsizlik, çalışanları da genel anlamda mağdur etmiş, sigortasız çalışan işçiler işten çıkarılmış ya da daha az ücretle daha çok çalıştırılmıştır (Yolvermez, 2022).

İş Güvenliği ve İş Gören Sağlığı: Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilkelerine göre iş güvenliği ve işçi sağlığı, "Bütün iş görenlerin beden, ruhen, toplumsal sağlık ve refahlarının maksimum seviyeye yükseltilmesi en önemlisi de bu halin muhafaza edilmesi; işyeri şartlarının, çevrenin ve üretilen malların oluşturduğu sağlıklı koşulların giderilmesi; iş görenleri yaralanmalarla, kazalarla karşılaştıracak risk faktörleri için tedbirlerin alınması; en önemlisi de iş görenlerin kendi özelliklerine uygun işlerde istihdam edilmesi sonucunda, beden ve ruhen kendilerini iyi hissettikleri, uygun bir iş ortamının yaratılması olarak tanımlanabilir (Özçer, 1988).

Covid-19 salgınının çalışma hayatı üzerinde olumsuz birçok etkisi ortaya çıkmıştır. Salgının kontrol edilmesi ve ölümlerin engellenmesi için birçok iş yeri tam olarak ne zaman açılacağı bilinmeden kapatılmış, uzaktan/evden çalışma ve randevu sistemine geçilmiştir. Ancak bazı sektörler uzaktan çalışmaya elverişli olmadığı için iş yerlerinde, Covid-19 salgınına karşı iş sağlığı ve güvenliği konusu gündeme gelmiştir (Balci ve Çetin, 2020). Salgın döneminde işveren iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri kapsamında çalışanların sağlığını koruyabilmek için çalışanlarına, tek kullanımlık maske, eldiven, siperlik, galoş, koruyucu giysi, tulum sağlamak zorunda kalmıştır. Buradaki tedbirlerin tümü sağlık bakanlığı tarafından tüm işyerleri için önerilmektedir (www.aile.gov.tr). Sağlık Bakanlığı Bilim Kurulu, iş yerlerinde alınacak tedbirlerle ilişkin, bütün sektörlerin yer aldığı on bir rehber yayınlamıştır (Özgenç, 2020). Çalışanların, yaşanan salgın nedeniyle alınacak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda bilgi düzeyinin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu tür eğitimler, pandemi nedeniyle toplu verilemeyeceği için çalışanlar bireysel olarak bilgilendirilmiş, çalışanlara el yıkama, dezenfektan kullanma ile ilgili hijyen kuralları, sosyal mesafe kuralları sıkça hatırlatılmış, maske takmanın önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Özellikle mutfak ve servis konularında farklı yöntemler getirilerek yiyecek maddelerini ellemek engellenmiş, servis elemanları ile ihtiyaçlar karşılanmıştır. Salgın sebebi ile alınacak iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinde asıl önemli olan, çalışanın bilinçlendirilmesi ve tedbirler konusunda alışkanlıkların oluşturulması olmuştur (Eurofound, 2020; Ateş, 2020). Çalışan insanların rutinlerinin bozulması, ekonomik ve sağlık açısından yaşanan belirsizlik ortamı, en önemlisi de sosyal mesafelerin açılması ile insanların yalnızlaşarak daha derin kaygı, endişe yaşamaları çalışanların iş ortamına da yansarak odaklanamama, konsantre olamama gibi durumları da ortaya çıkarmıştır (Yiğitöl ve Büyükmumcu, 2021).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde de görülmektedir ki Covid 19 pandemisi insan kaynakları fonksiyonları üzerinde çeşitli değişimlerin yaşanmasına ve farklı yöntemlerin uygulamaya konmasına neden olmuştur. Konaklama işletmelerinin, emek gücünün yoğunluğu ve insan ile olan etkileşimin, hizmet sunumunun temelini oluşturması nedeni ile bu süreçten insan kaynakları fonksiyonları adına etki almaması kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışmanın araştırma kısmında bu etki ve düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, Covid-19 pandemisinin konaklama işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda konaklama işletmelerinin ve çalışanlarının bundan ne şekilde etkilendiklerini ortaya koymak suretiyle gerek konaklama işletmelerine gerekse bundan sonra konuya ilişkin yapılacak çalışmalara yol gösterici olabilmek amaçlanmaktadır. Çalışmanın veri toplama yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşmedir. Bu yöntemin tercih edilmesindeki ilk neden, alan yazında Covid-19 pandemisinin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini konaklama işletmeleri açısından ele alan nicel ya da nitel bir çalışmanın bulunmaması ve katılımcıların derinlemesine görüşlerine ulaşmanın öncü çalışma olması açısından gereklilik taşımasıdır. Bu yöntemin tercih edilmesindeki diğer önemli nedenler ise; araştırmacıların aktif olarak sürece katılımının sağlanması, araştırma amacı doğrultusunda derinlemesine bilgiye ihtiyaç duyulması ve bu bilgilerin konaklama işletmelerinde insan kaynakları yöneticilerinden direk alınmasının uygun bulunmasıdır. Görüşme formu, konuya ilişkin kaynaklardan ve alanla ilişkili yönetici ve akademisyenlerin görüşlerine başvurularak hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği daha esnek ve görüşme sonucunda ulaşılan bulguların zengin ve derinlemesine olmasına imkan sağlar (Kümbetoğlu, 2015: 75). Bu nedenle araştırmada bu görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme formunda nitel araştırmaların temel uygulaması olan "açık uçlu" sorulara ek olarak İnsan kaynakları fonksiyonlarının tamamını içeren ve her biri literatür taraması neticesinde belirlenen aynı zamanda açık uçlu sorulardan alınan yanıtların doğrulamasını da yapmayı amaçlayan kapalı uçlu önermelere de yer verilmiştir. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 21.03.2023 tarihinde ve 10 no'lu verilen etik kurul raporu araştırmanın gerçekleştirilmesinde bir etik engel teşkil etmediğini teyit etmiştir.

Araştırmada katılımcılara; "Sizce Covid-19 pandemisi, işyerinizde insan kaynağı planlama fonksiyonunu nasıl etkiledi?", "Sizce Covid-19 salgın süreci, işyerinizde performans yönetimi fonksiyonunu nasıl etkiledi?", "Sizce Covid-19 salgın süreci, işyerinizde eğitim ve gelişim yönetimi fonksiyonunu nasıl etkiledi?", "Sizce Covid-19 salgın sürecinde, işyerinizdeki ücret yönetim fonksiyonu nasıl etkilendi?", "Sizce Covid-19 salgın sürecinde, işyerinizdeki iş güvenliği ve iş gören fonksiyonu nasıl etkilendi?" biçiminde 5 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Ardından "katılıyorum" ve "katılmıyorum" biçiminde yanıtlanmaları istenen 14 adet kapalı uçlu soru yöneltilmiştir. Sorular aşağıdaki biçimdedir;

1. Covid-19 salgını sürecinde, insan kaynaklarının planlama fonksiyonu verimli kullanılmamıştır.
2. Covid-19 salgını sürecinde dijital çalışanların kriz dönemlerinde daha çok tercih edildiği olduğu ortaya koyulmuştur.
3. Covid-19 salgını sürecinde işletmeler daha az personelle çalışmıştır.
4. Yaşanan bu pandemi personel seçiminde önceliklerin değişmesine neden olmuştur.
5. Covid-19 salgını sürecinde işletmeler Dünya Sağlık Örgütü ve devletin sağlıkla ilgili kurallarını uygulamaya koyma gayretindedir.
6. Covid-19 salgını sürecinde işletmeler, çalışanlarının sağlığını korumak için her türlü sağlık ekipmanı (maske, eldiven, siperlik, galoş) bulundurmaya zorundadır.
7. Covid-19 salgını sürecinde işletme çalışanları "gelecek kaygısı" yaşamıştır.
8. Covid-19 salgını sürecinde işletmelerde "uzaktan çalışma" çalışanların performansını arttırmıştır.
9. Covid-19 salgın sürecinde çalışanlardaki performans düşüklüğü, işten çıkartmaları arttırmıştır.

10. Covid-19 salgını sürecinde işletmeler çalışanlarına, ücretli izin ve hastalık ve hastalık masraflarını karşılayarak destek vermiştir.
11. Covid-19 salgını sürecinde, işletmelerdeki mesleki eğitimler azalmıştır.
12. Covid-19 salgını sürecinde işletmelerin eğitim giderleri artmıştır.
13. Covid-19 salgını sürecinde “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmamıştır.
14. Covid-19 salgını sürecinde, salgın öncesinde yapılan işin aynısından daha az ücret elde edilmiştir.

Nitel araştırmalar genelleme yapma amacı taşımadığından, incelenen olay ya da olguyu ölçmekten ziyade derinlemesine anlamaya çalışmak daha önemlidir. Bu nedenle geniş bir örneklem kitlesiyle çalışmak yerine araştırmanın amacına uygun küçük bir örneklem grubuyla çalışılması daha faydalı olmaktadır. Dolayısıyla nitel araştırmalarda sıklıkla amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Amaçlı örneklemin mantığı ve gücü derinlikli çalışmalar için bilgi açısından zengin durumlar seçilmesini sağlar (Glesne, 2013:32). Araştırmanın uygulama alanı olarak Kuşadası ilçesi seçilmiştir. Kuşadası ilçesinin seçilmesinin temel nedenlerinden biri araştırmacının konum olarak ilçeye yakınlığı başta olmak üzere ilçenin Türkiye'nin en önemli turizm destinasyonlarından biri olmasıdır. Araştırmanın amacına uygun olan 67 adet konaklama işletmesinin ilçede faaliyet gösteriyor olması ilçenin tercih edilebilirliğini somutlaştıran bir veridir. Araştırmanın evrenini Kuşadası ilçesinde faaliyet gösteren 21 adet 5 yıldızlı ve insan kaynakları departmanı bulunan konaklama işletmesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evren içinden araştırmaya katılmayı kabul eden 17 adet konaklama işletmesinin insan kaynakları yöneticilerinden oluşmaktadır. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiş ve her bir görüşme ortalama 1 saat kadar sürmüştür. Her görüşme öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve kişisel bilgilerinin araştırmacı tarafından saklı tutulacağı belirtilmiştir. Görüşmeler esnasında veri kaybını önlemek adına ses kayıt cihazı kullanılmıştır ve bunun için her katılımcıdan izin alınmıştır. Demografik soruların, açık uçlu soruların ve 14 kapalı uçlu sorunun yer aldığı bir görüşme formu hazırlanmış ve demografik sorulara ve kapalı uçlu sorulara verilen yanıtlar görüşme formlarına eş zamanlı geçirilmiştir. Araştırma 7.10.2021 tarihinden, 21.11.2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların her birine İK1, İK2, İK3 kodlar verilmiştir.

BULGULAR

Araştırmada katılımcılara 4 adet demografik, 5 adet açık uçlu, 14 adet kapalı uçlu olmak üzere toplam 23 adet soru yöneltilmiştir. Aşağıda sırasıyla öncelikle demografik sorulara ilişkin bulgular tablo şeklinde frekans değerleri ile birlikte sunulmuş, ardından açık uçlu sorular, katılımcıların her birine verdikleri yanıtların ortak düşüncesinden hareketle özetlenmiş ve literatürden destek alarak yorumlanmış ve son olarak 14 kapalı uçlu soruya ilişkin verilen yanıtlar açık uçlu sorulara alınan yanıtlarla kıyaslanarak yorumlanarak değerlendirilmiştir.

Demografik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 1'de katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, çalışılan kurumdaki statü ve çalışılan kurumdaki hizmet süresi olmak üzere 4 temel demografik soru ve frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Sorular	Cevaplar	N	%
Cinsiyet	Kadın	13	76.5
	Erkek	4	23.5
Yaş	30-34 yaş	4	24
	35-39 yaş	4	24
	40-44 yaş	3	18
	45-49 yaş	5	29
	50-54 yaş	0	0
	55-59 yaş	1	5
Çalıştığı kurumdaki statüsü	İK Müdürü	17	100
Çalıştığı kurumdaki hizmet yılı	2 yıl ve altı	5	29,4
	4 -9 yıl	8	47
	10 -15 yıl	4	23,6

Tablo 1’de yer alan araştırmaya katılan 17 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların 13’ünün kadın, 4’ünün erkek olduğu, yaş aralıklarının en az 30 yaş en çok ise 56 yaş aralığında olduğu, çalıştıkları kurumda 6 ay ile 15 yıl aralığında hizmet verdikleri ve tüm katılımcıların insan kaynakları yöneticisi olarak hizmet verdiği görülmektedir. Elde edilen demografik bulgular, katılımcıların gerek ilgili departmanın yönetim kademesinde hizmet vermeleri gereke çalıştıkları sürenin 6 yıl ve üzeri olması nedeni ile süreci değerlendirebilecek donanıma sahip olduklarını göstermesi açısından araştırma açısından önem arz etmektedir.

AÇIK UÇLU SORULARA İLİŞKİN BULGULAR

Katılımcılara yöneltilen açık uçlu görüşme sorularına ilişkin yanıtlar aşağıdaki biçimde gerçekleşmiştir;

Covid-19 Salgın Sürecinin, İşyerinde İnsan Kaynağı Planlama Fonksiyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların bu soruya verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde genel görüşün; Covid-19 pandemisinin görülmesiyle birlikte her alanda yaşanan belirsizliğin, dünyanın yaşadığı stres ve doğal olarak belirsizliğe uyum gösterememe halinin ve en önemlisi de insanların hayatta kalma endişesinin işletmelerini aynı zamanda çalışan personellerini strese sokarak, geleceği planlayamama durumunu arttırdığını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan bu durumun hem işletmelerinde planlama yapmayı güçleştirdiğini hem de personellerinin endişeli, bir dönem geçirmelerine sebep olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla bu dönem içerisinde planlama fonksiyonunun olumsuz etkilenmiş ve tam olarak uygulanamamış olduğu alınan yanıtlardan soruya ilişkin ortaya koyulabilecek genel yorumdur.

İK4: *“Bu süreçteki ilk dönemde yaşanan belirsizlik, işletmeye gelen demografik yapıyı çok değiştirmiş, personel ve planlama konusunda çok zorlanılmıştır. Misafir sayısına bağlı kalınarak personel çalıştırılmıştır.”*

İK9: *“Planlama fonksiyonu olumsuz etkilendi, misafir sayısı azalınca, personel sayısı da azaltılmak zorunda kalındı, kargaşa ve belirsizlik yaşandı. Az personelle çalışıldığı için, personelin iş yükü arttı.”*

İK17: “Yaşanan belirsizlik ortamı, eksik personelle çalışmak, kapanmak ve ne zaman açılacağına bilinmemesi, planlama fonksiyonunu da çok olumsuz etkiledi.”

Yaşanan pandemiyle birlikte, mevcut bir planının olmamasından dolayı dünyadaki İnsan Kaynakları yöneticilerinin ve şirketlerin bilinmezle mücadele etmek zorunda kaldıkları ve bu sürece adapte olma noktasında çeşitli stratejiler geliştirdikleri yapılan araştırmalarda da belirtilmektedir (Altınöz, 2018, s. 82-83; Tuna ve Çelen, 2020). Bu bağlamda elde edilen bulgunun literatürle örtüşüğünü söylemek mümkündür.

Covid 19 Salgın Sürecinin İşyerinde Performans Yönetimi Fonksiyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların verdiği yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, Covid-19 salgın döneminde yaşanan istikrarsızlığın diğer bir değişle konaklama işletmelerinin ne zaman açılacağına belli olmadan kapatılmasının, özellikle sağlık konusunda yaşanan belirsizliğin ve bu belirsizliğin yarattığı kaostan ötürü rezervasyon iptallerinin artmasının, çalışan personelin gelecek kaygısı, işten çıkarılma ile ilgili duyduğu tedirginliğin, işletmelerin tam olarak performans yönetimi fonksiyonunu uygulayamamalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar açısından ise motivasyon eksikliğine ve mutsuzluğa neden olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda soruya ilişkin alınan yanıtlardan sürecin yarattığı belirsizliğin çalışanların performansını ve dolayısıyla işletmelerin başarısını negatif yönde etkilemiş olduğu soruya ilişkin yapılabilecek genel yorumdur.

İK3: “Performans değerlendirmede çok zorlandık, çünkü verimli bir sezon geçirilmedi. Farklı bir sistem oluşturu, bu sektörü tehlikeli bulup, iş değiştiren personelimiz oldu, az personelle az iş yapıldı, misafir azdı. Çalışanlar motivasyonsuzdu.”

İK6: “Elimizdeki personelin iş yükü arttı, pandemi nedeniyle çok düzgün bir performans yönetimi yapılamadı. Bu dönemde az temas ilk hedefimizdi bu yüzden performans yönetimi önemli olmadı. Zaten pandeminin ilk dönemleri kapanarak geçti. Hepimizin morali bozuktu.”

İK8: “Bu süreçteki kapanmalar her şeyi çok olumsuz etkiledi. Çalışanların modu çok düşüktü, performans değerlemesi yapamadık.”

İK13: “Pandeminin yaşandığı dönem, performanslar bile önemini kaybetti, seçme şansımız ortadan kalktı, kapandık, sağlık kaygısı her şeyin önüne geçti. Maddi kaygılarda çok yaşandı. Personelin mutsuzluğu işine de yansdı”.

Performans değerlendirmesi yapılmadığı durumlarda işletmelerde ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlara ilişkin yapılan araştırmalarda da işletmelerde çalışanların yaptıkları işlerdeki başarı düzeylerinin belirlenemediği, iş kazaları yaşama riskinin arttığı ve sonucunda işletmelerin maddi, manevi başarı düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği belirtilmektedir (Tuna ve Çelen, 2020; Özgen vd., 2005:227). Bu bağlamda 2. Soruya ilişkin alınan yanıtların literatürle örtüşüğünü söylemek mümkündür.

Covid 19 Salgın Sürecinin İşyerinde Eğitim ve Gelişim Yönetimi Fonksiyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların personellerine yönelik genel olarak verdikleri, mesleki ve kişisel eğitimlerden çok, bu süreçte online platformlar aracılığı ile ve nadiren yüz yüze, sağlığa ilişkin bilgilerin ön planda olduğu ve pandemi sürecinde sağlık koşullarına yönelik eğitim çalışmalarının gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Katılımcılar bu süreçte önceliklerinin personel için yeni uygulamalar getiren bu

sürecin iyi anlaşılmasının ve sağlıklarını korumak adına yapmaları gerekenlerin öğretilmesinin olduğunu ifade etmişlerdir. Bu soruya ilişkin katılımcıların verdiği yanıtlardan çıkarılacak en genel yorum eğitim ve gelişim fonksiyonunun çalışanların kişisel ve mesleki bilgisini geliştirme yönünden süreç içinde tatmin edici olmadığı, zorunluluk gereği daha çok Covid-19 pandemisi ile ilgili eğitim toplantılarının sıklıkla online platform tercih edilerek yapıldığı biçiminde ifade edilebilir.

İK2: *“Bu dönemde verimli olabilecek şekilde personel eğitimlerini, online ya da yüz yüze vermeye çalıştık. Genellikle tekrarlayan tarzda hijyen ve pandemiye yönelik eğitimler verildi.”*

İK5: *“En sık verilen eğitimler Corona ile ilgili oldu, diğerleri geri planda kaldı.”*

İK7: *“Bizim otelimiz her yeni alınan personele” işbaşı ve oryantasyon” eğitimi veriliyordu tabii bunlar yapıldı. Hijyen eğitimi zorunlu verildi, salgınla ilgili eğitimleri online veremedik Salgınla ilgili zorunlu eğitimler dışında kapanmalardan ötürü diğer eğitimler çok olumsuz etkilendi.”*

İK16: *“Covid-19 ile ilgili eğitimlere öncelik verildi. Pandemi sürecinde bütçe kısıtlı olunca departman müdürleri çalışanlarına mesleki eğitimler verdi, dışarıdan eğitim alamadık. Maske, mesafe, hijyen eğitimleri yüz yüze işyeri hekimimiz tarafından gerçekleştirildi.”*

Covid-19 sürecinde yaşanan kapanmaların ve uzaktan çalışma şeklindeki artışın, önemli bir İKY fonksiyonu olan eğitimin yöntemini ve içeriğini yeniliklere açık hale getirdiği, çevrimiçi eğitimlerin birçok işletmenin tercih ettiği bir yöntem haline geldiği ve bu süreçte öncelikli eğitimlerin hijyen ve pandemi sürecine ilişkin uygulamalara yönelik olduğu konuya ilişkin yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Akbaş Tuna, 2020; Küçük, 2021). Bu bağlamda katılımcıların yanıtlarının literatürle örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Covid 19 Salgını Sürecinin İşyerindeki Ücret Yönetimi Fonksiyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde, Covid-19 pandemisi ile birlikte ülkelerarası seyahatlerin durdurulması, sokağa çıkma yasakları ve işletmelerin kapatılmasına ilişkin yasaklar neticesinde işletmelerini kapatmak durumunda kalmalarının ve kapanmaların ne kadar süreceğine ilişkin yaşanan belirsizliğin personellerinde maddi ve manevi anlamda olumsuz etkilere neden olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların huzursuz bir dönem geçirerek, işletmelerinin kısmen açık olduğu 2021 döneminde bile birçok personelin düşük miktarda zam oranıyla ya da aynı ücretlerle çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca devlet desteği ile kısa çalışma ödeneği devreye girerek, işletmelere devlet tarafından az da olsa destek sağlandığı anlaşılmaktadır. Covid-19 pandemisi döneminin, turizm sektöründe çalışan personelin tatminkâr ve hak ettikleri ücretlerle çalıştıkları bir süreci kapsamadığı genel olarak katılımcıların yanıtlarından hareketle ortaya konabilecek yorumdur.

İK4: *“Pandemi sürecinde iş kaybı, iş gücü kaybı yaşandı. Hastalanıp rapor alanlar ücretlerini aldı, çalışmak istemeyenler devlet desteğinden bir dönem yararlandı. 2020 yılı ücret anlamında oldukça sıkıştık, her şey belirsizdi ama 2021 yılında biraz daha fazla personele zam yapabildik.”*

İK8: *“Her şey dâhil bir hizmet verdiğimiz için çalışanlarımız zaten piyasaya göre yüksek ücretle çalışıyordu yalnız pandemi döneminde zam yapamadık çünkü otel kapalıydı. Çalışan bulmakta da zorlandık. Özellikle mutfak departmanında. Yapılan zamlar yetersizdi, misafir yoktu ya da azdı.”*

İK13: *“Pandemi sürecinde ücret artışları olmadı. Otelimiz yaz-kış çalışan bir oteldi bu yüzden çalışanlar için kısa çalışma ödeneği devreye girdi, işten çıkarmalar olmadı. Ücret artışlarını 2021 döneminde bulunduğumuz bölgeye göre yaptık ancak tatmin edici olmadı. Huzursuz bir dönemdi.”*

İK15: “Salgının ilk döneminde kısa çalışma ödeneği devreye girdi çünkü otel kapalıydı. 2021 döneminde piyasanın altında kalmamak ve personeli mutlu etmek için zamlar yapıldı ama yeterli değildi.”

Yaşanan Pandemi nedeniyle işletmelerin ücret artışına gidemedikleri, maliyetleri azaltmak için çalışanlara yapılan ödemeleri de düşürdükleri, bazı çalışanlarının yükselme ve ikramiyeleri erteleyip, iptal ettikleri, dondurdukları ya da düşürdükleri (Campion vd., 2021), ayrıca İşletmelerin hükümetler tarafından desteklenen “Kısa Çalışma Ödeneği”nden faydalandıklarını böylece çalışanların işsiz kalmalarının önüne geçerek maaşların bir kısmını devlet tarafından karşılandığını, böylece çalışanlar ve işletmelerin pandemi sürecinin olumsuz etkilerinden az da de olsa kurtulabildikleri konuya ilişkin yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Kırılmaz, 2021). Bu bağlamda soruya ilişkin alınan yanıtlar ile literatürün örtüştüğü söylenebilir.

Covid 19 Salgın Sürecinin İşyerindeki İş Güvenliği ve İş Gören Fonksiyonuna Etkisine İlişkin Bulgular

Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde; Pandemi sürecinde, özellikle konaklama işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarından, iş yeri hekimlerinden oldukça fazla yararlanıldığı ifade edildiği görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri tarafından, işin devamlılığının sağlanması esnasında sosyal mesafenin korunması ve salgın yayılımını engellenmesi için tedbirlerin devreye sokulduğu belirtilmiştir. Maske, mesafe, hijyen konularının personel ve misafirlerin sağlığının korunmasında önemli olduğu ve Covid-19 testi pozitif çıkan personelin ivedilikle işletmeden uzaklaştırıldığına dikkat çekilmiştir. Ayrıca personelin kişisel sağlığı konusundaki kaygı düzeyinin de bu dönemde oldukça arttığı önemle vurgulanmıştır.

İK1: “Covid-19 sürecinin başlaması ile birlikte çalışan ve misafir için yayınlanan genelgelerle çok kısa zamanda aksiyon alabildik. Birlikte olunan topluluklarda seyretmeler yapıldı, sosyal mesafeye önem verdik. Maske ve hijyen konusunda personele eğitimler verildi. Afişler, uyarı levhaları ile bu konular hatırlatıldı. Fakat bu konuların uygulamasında çok zorlandık. Karantina-izolasyon ve aşılamaı çok sıkı tuttuk.”

İK6: “Bu süreçte iş güvenliği ile ilgili eğitimlerimiz az gruplar halinde birebir oldu, pandemi ile ilgili olan eğitimleri genellikle online verdik. Maske-mesafe-hijyen ve aşılama konusu bizim için önemliydi ancak personelimiz tedirgin ve endişeliydi.”

İK9: “Pandemi süreci her açıdan çok sıkıntılı geçti. İş yeri hekimimiz ve bakıldığımız hastanemiz var, onlardan fazlaca yararlandık. İş güvenliği ile ilgili eğitimler mümkün olduğunca yapıldı. Temaslı olanları ayırdık, testleri otelde yaptırдық. Maske, mesafe, hijyen kurallarını personel ve misafirlerin sağlığı açısından çok önemsedik.”

İK15: “Bu dönemde standart eğitimler, iş sağlığı güvenliği uzmanı ve iş yeri hekimimizden alındı. Onlardan çok yararlandık. Maskenin ve hijyenin önemi anlatıldı. Temaslı ve Covid odaları hazırlandı. Testleri personelimize burada yaptık. Personel çalışmak istemedi.”

Yapılan çalışmalardan İşverenin pandemi sırasında ve sonrasında alması gereken iş sağlığı ve güvenliği önlemleri olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre işverenin ilk amacı, iş yerinde virüsün yayılmasını engelleyecek tedbirler almaktır. İş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliği bakımından alınacak diğer tedbirler düzenli olarak çalışma ortamının, ekipmanların, yatakhane, tuvalet, servisler, asansörler gibi ortak kullanım alanlarının dezenfekte edilmesidir (Akın, 2018). İşveren pandemi nedeniyle, çalışanlarının iş esnasında sosyal mesafeyi koruyarak, hastalığın yayılmasını önleyecek, işin niteliğine göre farklılık gösteren tedbirler almak zorundadır. Uzaktan çalışma, randevu sistemi ile çalışma gibi yeni oluşan çalışma sistemlerini işveren oluşturmak durumundadır, denilmektedir. Ayrıca İşveren Covid -19 bulaş riskini engellemek için işyerinde iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almazsa, işçilerin çalışmaktan kaçınma ve sözleşmeyi feshetme

hakları bulunmaktadır (Ateş, 2020). Alınan yanıtların literatürle örtüştüğü ve konaklama işletmelerinde de bu süreçte benzer uygulamaların yapıldığı görülmektedir.

Kapalı Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılara konuya ilişkin yapılan literatür taramasına ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlana 14 kapalı uçlu önerme yöneltilmiştir. Kapalı uçlu önermeler insan kaynakları fonksiyonlarının tamamını eşit biçimde kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu açıdan ilk 1., 2., 3. ve 4. önermeler “planlama fonksiyonu”, 4., 5., 6. ve 7. önermeler “iş sağlığı ve güvenliği” fonksiyonu, 8. ve 9. önermeler “performans değerlendirme” fonksiyonu, 11. ve 12. önermeler “eğitim” fonksiyonu, 10., 13. ve 14. önermeler ise “ücret yönetimi” fonksiyonunu kapsamaktadır. Katılımcılardan kapalı uçlu önermelere “katılıyorum” ve “katılmıyorum” olmak üzere iki tür net yanıt vermeleri istenmiştir. Nitel araştırma deseninde yürütülen bu çalışmada kapalı uçlu önermeler yardımı ile açık uçlu sorulara verilen yanıtların teyit edilmesi, araştırmacının açık uçlu sorulara ilişkin yapabileceği olası sübjektif yorumlama ihtimalinin en aza indirgenmesi ve araştırmanın somut bulgulara yeterliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu amaçlar ışığında geliştirilen önermeler ve alınan yanıtlar Tablo 2’de sunulmuş ve alınan yanıtlardan hareketle çeşitli akademik yayınlardan faydalanılarak yorumlanmıştır

Tablo 2. Kapalı Uçlu Önermelere İlişkin Yanıtlar

Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinizi lütfen giriniz	Katılıyorum	Katılmıyorum
Covid-19 salgın döneminde, insan kaynaklarının planlama fonksiyonu verimli kullanılmamıştır (Planlama).	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K10, K11, K12, K14, K16.	K7, K9, K13, K15, K17.
Covid-19 salgınında dijital çalışanların kriz dönemlerinde daha çok tercih edilir olduğu ortaya koyulmuştur (Planlama).	K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15.	K3, K14, K16, K17.
Covid-19 salgınında işletmeler daha az personele çalışmıştır (Planlama).	K4, K5, K7, K8, K9, K13, K14, K16, K17.	K1, K2, K3, K6, K10, K11, K12, K15.
Yaşanan bu pandemi personel seçiminde önceliklerin değişmesine neden olmuştur (Planlama).	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15, K16, K17.	K14.
İşletmeler yaşanan bu süreçte Dünya Sağlık Örgütü ve devletin sağlıkla ilgili kurallarını uygulamaya koyma gayretindedir (İş Sağlığı).	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17.	
İşletmeler pandemi sürecinde, çalışanlarının sağlığını korumak için her türlü sağlık ekipmanı (maske, eldiven, siperlik, galoş) bulundurmaya zorundadır (İş Sağlığı).	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17.	
İşletme çalışanları yaşanan bu pandemi döneminde “gelecek kaygısı” yaşamıştır (İş Sağlığı).	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17.	
Covid-19 pandemisinde işletmelerde “uzaktan çalışma” çalışanların performansını arttırmıştır (Performans Yönetimi).	K4, K5, K6, K8.	K1, K2, K3, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17.
Covid-19 salgın döneminde çalışanlardaki performans düşüklüğü, işten çıkartmaları arttırmıştır (Performans Yönetimi).	K1, K2, K9.	K3, K4, K5, K6, K7, K8, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17.
Covid-19 salgınında işletmeler çalışanlarına, ücretli izin ve hastalık ve hastalık masraflarını karşılayarak destek vermiştir (Ücret Yönetimi).	K1, K2 (Devlet desteğiyle), K4, K5, K6, K7, K8, K9, K14, K15, K16, K17.	K3, K10, K11, K12, K13.
Yaşanan bu salgın döneminde, işletmelerdeki mesleki eğitimler azalmıştır (Eğitim).	K3, K4, K5, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K16.	K1, K2, K6, K14, K15, K17.
Covid-19 döneminde işletmelerin eğitim giderleri artmıştır (Eğitim).	K1, K2, K6, K9, K13, K14.	K3, K4, K5, K7, K8, K10, K11, K12, K15, K16, K17.
Covid-19 pandemi döneminde “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmamıştır (Ücret Yönetimi).	K1, K2, K8, K9, K17.	K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16.
Covid-19 salgın döneminde, salgın öncesinde yapılan işin aynısından daha az ücret elde edilmiştir (Ücret Yönetimi).	K3, K4, K5, K8, K9, K13, K15.	K1, K2, K6, K7, K10, K11, K12, K14, K16, K17.

Tablo 2’de yer alan kapalı uçlu sorulara ilişkin alınan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde. Planlama fonksiyonuna ilişkin 1. açık uçlu soruyu desteklemek adına katılımcılara yönlendirilen 1., 2., 3. ve 4. kapalı uçlu önermelere sırasıyla; 1. önerme 12 katılımcı (%70,59) “Katılıyorum”, 5 katılımcı (%29,41) ise “Katılmıyorum” biçiminde, 2. önermeye 13 katılımcı (%76,42) “Katılıyorum”, 4 katılımcı (%23,58) “Katılmıyorum” biçiminde, 3. önermeye 9 katılımcı (%52,94) “Katılıyorum”, 8 katılımcı (%47,06) “Katılmıyorum” biçiminde, 4. önermeye ise 16 katılımcı (%94,11) “Katılıyorum”, 1 katılımcı ise (%5,89) “Katılmıyorum” biçiminde yanıt vermiştir. Önermeye alınan yanıtlara bakıldığında ifadeye ilişkin “Katılıyorum” yanıtının daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 1., 2., 3. ve 4. kapalı uçlu önermelere ilişkin alınan yanıtların, bu dönem içerisinde planlama fonksiyonunun olumsuz etkilenmiş ve tam olarak uygulanamamış olduğuna ilişkin ortaya konulan 1. açık uçlu sorunun genel yorumunu desteklediği görülmektedir.

Performans değerlendirme fonksiyonuna ilişkin 2. açık uçlu soruyu desteklemek adına katılımcılara yönlendirilen 8. ve 9. kapalı uçlu önermelere sırasıyla; 8. önermeye 4 katılımcı (%23,52) “Katılıyorum”, 13 katılımcı (%76,48) “Katılmıyorum” biçiminde, 9. önermeye 3 katılımcı (%17,64) “Katılıyorum”, 14 katılımcı ise (%82,36) “Katılmıyorum” biçiminde yanıt vermiştir. Önermeye alınan yanıtlara bakıldığında ifadeye ilişkin “Katılmıyorum” yanıtının daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 8. ve 9. açık uçlu önermelere ilişkin alınan yanıtların, sürecin yarattığı belirsizliğin çalışanların performansını ve dolayısıyla işletmelerin başarısını negatif yönde etkilemiş olduğuna ilişkin ortaya konulan 2. açık uçlu sorunun genel yorumunu desteklediği görülmektedir.

Eğitim fonksiyonuna ilişkin 3. açık uçlu soruyu desteklemek adına katılımcılara yönlendirilen 11. ve 12. kapalı uçlu önermelere sırasıyla; 11. önermeye 11 katılımcı (%64,70) “Katılıyorum”, 6 katılımcı (%35,30) “Katılmıyorum” biçiminde, 12. önermeye 6 katılımcı (%35,30) “Katılıyorum”, 11 katılımcı ise (%64,70) “Katılmıyorum” biçiminde yanıt vermiştir. Önermeye alınan yanıtlara bakıldığında ifadeye ilişkin “Katılmıyorum” yanıtının daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 11. ve 12. açık uçlu önermelere ilişkin alınan yanıtların, eğitim fonksiyonunun, çalışanların kişisel ve mesleki bilgisini geliştirme yönünden süreç içinde tatmin edici olmadığı, zorunluluk gereği daha çok Covid-19 pandemisi ile ilgili eğitim toplantılarının sıklıkla online platform tercih edilerek yapıldığı biçiminde ortaya konulan 3. açık uçlu sorunun genel yorumunu desteklediği görülmektedir.

Ücret fonksiyonuna ilişkin 4. açık uçlu soruyu desteklemek adına katılımcılara yönlendirilen 10., 13. ve 14. önermelere sırasıyla; 10. önermeye 12 katılımcı (%70,58) “Katılıyorum”, 5 katılımcı (%29,42) “Katılmıyorum”, 13. önermeye 5 katılımcı (%29,41) “Katılıyorum”, 12 katılımcı (%80,59) “Katılmıyorum” ve 14. önermeye ise 7 katılımcı (%41,17) “Katılıyorum”, 10 katılımcı (%58,83) “Katılmıyorum” biçiminde yanıt vermiştir. Önermeye alınan yanıtlara bakıldığında ifadeye ilişkin “Katılmıyorum” yanıtının daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 10., 13. ve 14. açık uçlu önermelere ilişkin alınan yanıtların, ücret fonksiyonunun, Covid-19 pandemisi döneminin, turizm sektöründe çalışan personelin tatminkâr ve hak ettikleri ücretlerle çalıştıkları bir süreci kapsamadığına ilişkin ortaya konulan 4. açık uçlu sorunun genel yorumunu destekler yönde olduğu görülmektedir.

İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin 5. açık uçlu soruyu desteklemek adına yönlendirilen 4., 5., 6. ve 7. önermelere sırasıyla; 4. önermeye 16 katılımcı (%94,11) “Katılıyorum”, 1 katılımcı (%5,89) “Katılmıyorum”, 5. önermeye katılımcıların tamamı (%100) “Katılıyorum”, 6. önermeye katılımcıların tamamı (%100) “Katılıyorum” ve 7. önermeye de katılımcıların tamamı (%100) “Katılıyorum” biçiminde yanıt vermişlerdir. Önermeye alınan yanıtlara bakıldığında ifadeye ilişkin “Katılıyorum” yanıtının daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Bu bağlamda 4., 5., 6. ve 7. açık uçlu önermelere ilişkin alınan yanıtların, iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonunun, insan

kaynakları yöneticileri tarafından, işin devamlılığının sağlanması esnasında sosyal mesafenin korunması ve salgın yayılımını engellenmesi için tedbirlerin devreye sokulduğu, maske, mesafe, hijyen konularının personel ve misafirlerin sağlığının korunmasında önemli olduğu ve Covid-19 testi pozitif çıkan personelin ivedilikle işletmeden uzaklaştırıldığı ve personelin kişisel sağlığı konusundaki kaygı düzeyinin de bu dönemde oldukça arttığına ilişkin ortaya konulan 5. açık uçlu sorunun genel yorumunu destekler yönde olduğu görülmektedir.

Covid-19 pandemisi döneminin, turizm sektöründe çalışan personelin tatminkâr ve hak ettikleri ücretlerle çalıştıkları bir süreci kapsamadığına ilişkin ortaya konulan 4. açık uçlu sorunun genel yorumunu destekler yönde olduğu görülmektedir.

Araştırmanın açık uçlu sorularına ek olarak katılımcılara yöneltilen ve araştırmanın güvenilirlik düzeyini yükseltmeyi amaçlayan kapalı uçlu 14 soruya alınan yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, açık uçlu sorulara verilen yanıtları destekler nitelikte olduğu, katılımcıların Covid 19 salgını sürecinde İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının tamamında sürecin getirdiği yeni koşullara uygun farklı uygulamalara gittikleri sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Küresel çaptaki salgın hastalıklar, geçmişten bugüne kadar insanlık tarihinde görülmüş ve birçok canlının toplu ölümleri ile sonuçlanmıştır. Tüm dünyayı etkisine alarak, tarihte en geniş alana yayılma özelliği taşıyan ve pek çok insanın ölümüne neden olan salgınlardan biri de Covid-19 salgınıdır. Salgın öncelikle sağlık ve gelecek kaygısını sonrasında ise ekonomik, sosyal, kültürel anlamda normal kabul edilen, yaşamı değiştirecek birçok sorunun oluşmasına neden olmuştur (Alaeddinoğlu ve Rol, 2020). Salgının hızla ilerlemesi, insan ölümlerinin çok fazla olmasına, birçok ülkede günlük hayatın olumsuz etkilenmesine doğru orantılı olarak da ekonomik ve sektörel anlamda sıkıntıların yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Covid-19 salgını bütün sektörleri göreceli biçimde olumsuz yönde etkilemiştir. Seyahat kısıtlamaları, sınırların kapatılması, eve kapanmalar gibi pek çok zorunlu uygulama neticesinde, turizm sektörü de bu pandemiden yüksek düzeyde olumsuz yönde etkilenen sektörlerden biri olmuştur. Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü (OECD) verilerine göre, 2020 yılında uluslararası turizmde Covid-19 sebebiyle %73 oranında bir düşüş yaşanmış (OECD, 2020), 2021 yılında ise bir önceki yıla oranla yalnızca %4'lük bir artış yaşanabilmiştir.

Ekonomik anlamada ciddi yaralar alan sektörün emek yoğun bir özellik taşıması nedeni ile insan kaynakları açısından da önemli sorunlar yaşaması muhtemeldir. Gerek mevcut personelin sağlığını korumak gerekse gerekli insan kaynakları işlevlerini yerine getirmek sürecin getirdiği zorunlu uygulamalar neticesinde oldukça güçleşmiş ve turizm ülkesi olan Türkiye için başta konaklama işletmeleri olmak üzere turizm sektöründe hizmet sunan tüm işletmelerin insan kaynakları işlevlerinde güçlükleri yaşamasına neden olmuştur. Bu bağlamda araştırmada Covid-19 Pandemisinin Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları fonksiyonuna olan etkisini incelemek amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında sonuçlar değerlendirildiğinde; Araştırmaya katılan 17 katılımcının demografik özellikleri açısından katılımcılar 13 kadın, 4 erkek olduğu, yaş aralıkları 30- 56 yaş aralığında olduğu, çalıştıkları kurumda 6 ay ile 15 yıl aralığında hizmet verdikleri ve tüm katılımcıların insan kaynakları yöneticisi olarak hizmet verdiği görülmüştür. Demografik bulgular, katılımcıların gerek ilgili departmanın yönetim kademesinde hizmet vermeleri gerek çalıştıkları sürenin 6 yıl ve üzeri olması nedeni ile süreci değerlendirebilecek donanıma sahip olduklarını göstermesi açısından araştırma açısından önemlidir.

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen ve Covid-19 sürecinin işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonlarını nasıl etkilediğini anlamayı amaçlayan 5 açık uçlu soruya ilişkin yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde Covid-19 sürecinin insan kaynakları fonksiyonlarından ilki olan planlama başta olmak üzere performans değerlendirme, ücret yönetimi, eğitim ve iş güvenliği ve işçi sağlığı fonksiyonlarının tamamını olumsuz yönde etkilediği bulgulanmıştır. Araştırma kapsamında açık uçlu soruları teyit etmek ve araştırmanın somut bulgu gücünü artırmak adına yöneltilen insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili geliştirilmiş 14 kapalı uçlu önermeye ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde ise en çoktan en aza olumsuz yönde etkilenen fonksiyonların sırasıyla iş güvenliği ve işçi sağlığı, performans değerlendirme, planlama, eğitim ve ücretlendirme olduğu bulgulanmıştır. Kapalı uçlu soruların açık uçlu sorulara alınan yanıtları desteklediği ve tüm yanıtların literatürde konuya ilişkin yapılan çalışmalarla örtüştüğü belirlenmiştir.

Araştırmada insan kaynakları fonksiyonlarından biri olan planlama fonksiyonunun, pandeminin yarattığı gelecek ile ilgili belirsizlik, işletmelerin plan yapamamalarına, kararsızlık yaşayarak pozisyon belirleyememelerine ve olumsuz yönde etkilenmesine neden olduğu yönündedir. Aynı pandemi süreci ve karantina uygulamalarıyla yani kriz döneminde, özellikle personel performansı gibi şeylerin çok farklı şekilde motive edilmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerektirecektir (Buchanan vd., 2005). İnsan kaynakları açısından personel eğitimi ve personelin gösterdiği gelişim önemli bir yere sahiptir. İşletmenin temeli olan, iş gören bilinci ve ilgili kaynağın etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesi personelin eğitimine ve geliştirilmesine bağlıdır (Tuna ve Çelen, 2020). Pandemi sürecinden önce, eğitim ve iş görenlere verilecek eğitim bilinci giderek arttırılarak en büyük yatırımın çalışana yapılmasının diğer işletmelerle rekabet edebilme gücü açısından önemi de anlaşılmıştır. Personel eğitimi ile işletmenin faaliyetlerinin devamlılığı, kalite ve verimliliğin arttırılması ve rekabet edebilme gücü arttırılmaktadır (Berk, 2002: 4). Yapılan bu çalışmada Covid-19 pandemisi ile birlikte konaklama işletmelerinin açılış tarihlerinin belli olmadan kapatılması, karantina koşulları, rezervasyon iptalleri, çalışan personelin gelecek ve sağlık endişesi, işletmelerin insan kaynakları bölümlerinde tam olarak performans yönetim fonksiyonunun uygulanmamasına ve işletmelerin pozisyon alamamasına neden olduğu yönündedir. İK'nın ücret yönetimi fonksiyonunun temel amacının, işletme içinde iş görenlere ödenecek ücret düzeyini belirleyerek, ücret yapısını saptamak olduğu bilinmektedir (Kaynak vd., 2000). Pandeminin yaşandığı dönemlerde ise işletmelerin yaşadığı kapanmalar, rezervasyonların iptalleri, karantina uygulamaları personelinde maddi anlamda çok olumsuz etkilenmesine ve hak ettikleri ücret zamlarını otellerin kısmen açık olduğu 2021 döneminde bile alamamalarına neden olduğu görülmektedir. Covid-19 pandemisi döneminin, turizm sektöründe işletmelerde çalışan personelin tatminkâr ve hak ettikleri ücretlerle çalışmadıkları görülmektedir. Bu dönem içerisinde ülkelerin en büyük sermayelerinin yetişmiş insan gücü olduğu bilinmektedir. Ancak gelişen teknoloji ve sanayileşme ile birlikte kötü çalışma koşulları iş sağlığı ve iş güvenliğini ve doğru orantılı olarak da toplum sağlığını tehdit eder hâle gelmiştir. İnsanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışması en temel haklar arasında sayılan yaşama ve çalışma hakkıyla aynı öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği de büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri olarak kabul görmektedir (Öcal, 2011). Bununla birlikte Covid-19 pandemisinin yaşandığı dönemlerde turizm işletmelerinde bu konu oldukça önemli bir hal almış, iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarından, iş yeri hekimlerinden normal dönemlerdekinden oldukça fazla yararlanılmıştır. Personelin sağlığının korunması oldukça önemli bir hal almış maske, mesafe, hijyen, aşılama ve test gibi konular personele eğitimlerle anlatılarak, konunun öneminin kavranması sağlanmıştır.

Yapılan bu çalışma ile ortaya çıkan, Covid-19 pandemisinin konaklama işletmelerinde insan kaynakları fonksiyonları üzerinde gözle görülür olumsuzluklara neden olduğu, personelin yaşam ve çalışma şeklini değiştirdiği görülmüştür. Kaçınılmaz olarak insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tam olarak uygulanamamış, genel kuralların bozulduğu, güne göre pozisyon alınan bir dönem yaşanmıştır. Bilinen ve eskiden uygulanan kurallar değil, belirsizlikle birlikte, yaşanan olaylara göre tedbirler alınmıştır.

Elde edilen tüm bulgulardan hareketle araştırma kapsamında araştırmacılara ve sektöre yönelik olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki biçimde sıralanabilir;

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Araştırmanın pandemi sürecinin neredeyse bittiği 2024 yaz sezonunda tekrar edilerek pandemi süreci ile sonrası dönem arasında insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanış biçimleri arasındaki farklılıklar tespit edilebilir.
2. Araştırma, nicel yöntemler kullanılarak bu süreçten en çok etkilenen taraf olan konaklama işletmesi personeli üzerine gerçekleştirilebilir.
3. Araştırmanın tek bir destinasyon üzerinde gerçekleştirilmiş olması nedeni ile sınırlı sayıda işletme ile görüşülmüştür. İleride yapılacak çalışmalarda destinasyon sayısı artırılabilir ve farklı destinasyonlardaki durumlar kıyaslanabilir.
4. Araştırma konaklama işletmeleri ile sınırlı tutulmuştur. İleride gerçekleştirilecek çalışmalarda turizm sektörünün ulaşım, eğlence yeme-içme gibi farklı hizmet sunucuları ile de gerçekleştirilebilir.

Sektöre Yönelik Öneriler

1. İnsan Kaynakları yöneticileri ile geçen dönemde güç kaybettiği tespit edilen insan kaynakları fonksiyonlarının iyileştirilmesine yönelik fikirler geliştirilebilir ve kurumlar arası güç birlikleri oluşturulabilir.
2. Personelin bu süreçte yaşadığı tespit edilen motivasyon düşüklüğü ve psikolojik sorunların hızla düzeltilmesi adına eğitimler ve destek çalışmalar hayata geçirilebilir.
3. Yeni normal denemeye döneme personelin adapte edilebilmesi adına kurum içi eğitimler düzenlenebilir.
4. Personelin gelecek kaygısını önlemek ve sektörden uzaklaşmasına engel olmak adına ücret iyileştirmeleri ve teşvikler verilebilir.
5. Pandemi sonrası dönemde performans değerlendirme kriterleri yeni normal denemeye göre tekrar dizayn edilebilir.
6. Benzer bir salgın vb. krizlere karşı insan kaynakları departmanınca senaryolar oluşturulup, önlem planları geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

Akın, L. (2018). Tarihte Görülen Bulaşıcı Hastalık Salgınlarından Alınan Dersler, (HÜTF Halk Sağlığı Anabilim Dalı), Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Konferans Serisi, https://www.youtube.com/watch?v=Z0rQt9HoBqI&ab_channel=Hacettepe%C3%9Cni.T%C4%B1pFak%C3%BCltesiHalkSa%C4%9F1%C4%B1%C4%9F%C4%B1A.B.D./Erişim_Tarihi_23.05.2020.

Alaeddin, F ve Rol, S. (2020). Covid-19 Pandemisi ve Turizm Üzerindeki Etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Salgın Hastalıklar Özel Sayısı, 233-258.

- Alpago, Ö. Ü. H. ve Alpago, Ö. G. D. O. (2020). Koronavirüs Salgınının Sosyoekonomik Sonuçları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 99-114.
- Altınöz, M. (2018). Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 82-95.
- Arslan, İ ve Karagül, S. (2020). Küresel Bir Tehdit (COVID-19 Salgını) ve Değişime Yolculuk. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,10(5),1-36.
- Atay, L. (2020). Covid 19 Salgını ve Turizme Etkileri. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Turizm Fakültesi Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 17(1), 169-172.
- Ateş, Z. G. (2020). Covid-19'un İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Alması Gereken Önlemlere Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Hukuk Özel Sayısı*, 19(38) (Covid-19 Özel Ek), 27-33.
- Balcı, Y ve Çetin, G. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinin Türkiye'de İstihdama Etkileri ve Kamu Açısından Alınması Gereken Tedbirler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Covid-19 Sosyal Bilimler Özel Sayısı*, 19 (37) (Özel Ek), 40-58.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Berk, H. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği: Örnek Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, JL, Lamont, SS, Neath, A., and Whitby, E., (2005), Geri Dönüş Yok: Bir İnceleme Örgütsel Değişimin Sürdürülmesine İlişkin Literatürün Özeti, *International Journal of Management Reviews*, 7(3),189-205.
- Campion, E. D., Susan Zhu, Campion, M. A., and Alonso, A. (2021). Technical Report: Impact of COVID-19 and Human Resource Management Agility Practices. *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, 58(3), 1-7.
- Çeti, B. ve Ünlüönen, K. (2019). *Salgın Hastalıklar Sebebiyle Oluşan Krizlerin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi*. AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi, 22 (2), 109-128.
- Deloitte (2020). Workforce strategies for a post-COVID-19 recovery. Canada: Deloitte Design Studio. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/human-capital/ca-en-human-capital-workforce-strategies-post-covid-19-recovery-workbook-aoda.pdf> (Erişim Tarihi 21.05.2020).
- Deringöl, H. (2010). Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim dalı. Adana.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11th edition), New Delhi, Prentice Hall of India Private Ltd.
- Eurofound (2020). *Living, working and COVID-19, COVID-19 series*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gerşil, S. G. ve Şentürk, G. Y. (2021). Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* ,19 (3), 111-138.

Glesne, C. (2013). *Nitel Araştırmaya Giriş* (2. baskı). Çev. A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu. Ankara: Anı Yayıncılık.

<https://www.aile.gov.tr/eyhgm/sayfalar/covid-19/>(Erişim Tarihi 25.05.2020).

[\(https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirüs-hastalığı-nedir,\(2020\)](https://covid19bilgi.saglik.gov.tr/tr/covid-19-yeni-koronavirüs-hastalığı-nedir,(2020))(Erişim Tarihi 27.05.2020).

İbiş S., (2000). Covid-19 Salgınının Seyahat Acentaları Üzerine Etkisi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 85-98.

Karakaş, M. (2020). Covid-19 Salgınının Çok Boyutlu Sosyolojisi ve Yeni Normal Meselesi, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 40(1): 541-573.

Kaynak, T. (1996). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Yayınları, No:242, İstanbul.

Kırılmaz, S. (2021). COVID-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyoekonomi*, 29(50),255-276.

Kıvılcım, B. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) Salgınının Turizm Sektörüne Muhtemel Etkileri, *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 17-27.

Koirala, J. and Ancharya, S. (2020), Dimensions of Human Resource Management Evolved with the Outbreak of COVID-19. <https://ssrn.com/abstract=3584092or> <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.35840927>. (Erişim Tarihi 01.06.2020).

Küçük, N. (2021). Pandeminin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi www.nhumandanismanlik.com. (Erişim Tarihi 02.06.2020).

Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem Araştırma*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Mahase, E. (2020). *Coronavirus: Global Stocks of Protective Gear Aredepleted, with Demand at "100 times" Normal Level*, WHO Warns. *BMJ* 2020;368:m543 doi:10.1136/bmj.m543 (Published 10 February 2020). <https://www.bmj.com/content/bmj/368/bmj.m543.full.pdf>. (Erişim Tarihi 17.05.2020).

Nazneen, S., Hong, X., and Ud Din, N. (2020). COVID-19 Crises and Tourist Travel Risk Perceptions. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3592321>.(Erişim Tarihi 21.05.2020).

OECD. (2020). Tackling Coronavirus (Covid-19) Contributing to a Global Effort. OECD. May 5, 2020 tarihinde https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=124_124984-7uf8nm95se&title=Covid-19_Tourism_Policy_Responses.(Erişim Tarihi 05.05.2020).

Öcal, M. (2011). *İş Sağlığı ve Güvenliği. İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ünite 13. On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Merkezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Öge, E. Ve Çetin, M. (2020). *Covid-19 Süreci ve Örgütsel Yönetim*. A. Tutcu ve S. Gün (Eds.), içinde Covid-19 Pandemisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Olası Etkileri, Ankara: İksad Yayınevi, 3-35.

Özçer, S. (1988). *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Çağdaş Anlamı*, Verimlilik Dergisi –MPM Yayınları, Ankara. 2, 85-88.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özgenç, M. (2020). Yeni Normalin Yeni Kuralları, *Hürriyet Gazetesi*, Ankara, 28.05.2020, s.14.

Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık. İstanbul. s. 352.

- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, s. 3-5.
- Sönmez, R.V. (2020). Covid-19 Kaygısının İş Gören Performansı ve Motivasyonu Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *ASEAD*, 7 (12), 154-175.
- Taymaz, E. (2020). Covid 19 Tedbirlerinin Ekonomik Etkileri ve Politika Önerileri, <https://sarkac.org/2020/03/covid-19-tedbirlerinin-ekonomik-etkileri-ve-politika-onerileri>, (Erişim Tarihi:19.04.2020).
- Tuna, A, A. ve Çelen (2020). İşletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Covid-19 Pandemisinin Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(30), 2710-2759.
- Türkiye Seyahat Acentaları Birliği. (2000) Covid 19 Sürecinde Türkiye ve Dünya Turizmi Değerlendirmesi Raporu (2020). <https://www.tursab.org.tr/duyurular/covid-19-surecinde-turkiye-ve-dunya-turizmi-degerlendirmesi>. (Erişim Tarihi 11.05.2020).
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.
- WHO. (2020). Q&A on coronaviruses. Erişim: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-andanswers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses>. (Erişim Tarihi 06.10.2020).
- Yılmaz, Ö. D. (2004). Turizm işletmelerinde kriz yönetimi ve konaklama işletmeleri yöneticilerinin krizlere ilişkin yaklaşımlarına yönelik bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yiğitöl, B. ve Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 Korkusu, Kişilik Özellikleri, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi. *OPUS (Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi)*. 11(17), 3416-3447.
- Yolvermez, B. (2022). Türkiye’de Pandemi Döneminde Çalışma Hayatına Yönelik Alınan Tedbirler. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 79-81.
- Zheng, Y., Goh, E. and Wen, J. (2020). The Effects of Misleading Media Reports About Covid-19 on Chinese Tourists’ Mental Health: a Perspective Article, *Anatolia*. 31(2), 337-340.