

PANDEMİ (COVID-19) DÖNEMİNDE İŞLETME YÖNETİCİLERİ

Business Managers During The Pandemic Crisis

Ayla AVCI¹

Cite As: Avcı, A. (2021). "Pandemi (Covid-19) Döneminde İşletme Yöneticileri", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:31; pp:491-498.

ÖZET

21. Y.Y dünyada teknolojik ve ekonomik gelişmelerin en hızlı yaşandığı dönem olmuştur. Toplumların yaşam şartlarının kolaylaşması, üretimin ve ekonomik gelirlerin artması teknoloji ve kültürlerarası iletişimin gelişmesiyle sağlanmaktadır. Bu dönemde yaşanan hızlı gelişimi bir anda durma noktasına getiren Covid-19 adı verilen bulaşıcı salgın hastalık nedeniyle ülkeler arası ulaşımın sağlanamaması, turizm gelirlerinin azalması, ülkelerdeki ekonomileri de önemli ölçüde olumsuz olarak etkilemiştir. Bu noktada en çok etkilenen kesim yine iş dünyası olmuştur. Dünyadaki ekonomilerin ayakta kalmasını sağlayan en önemli faktör olan şirketler ve kurumlar ansızın yaşanan bu kriz dönemini fırsata çevirme arayışı içinde olmuşlardır. Ani ve geçici olarak yaşanan krizler aslında yöneticilerin stratejik yeteneklerini sergileme vesilesidir. Yöneticiler, bu dönemde yapılan uygulamaların eksikliğini ya da gözden kaçırılan noktalarını tespit edebilir. Yöneticilerin kriz dönemleri için uygulamaya hazır stratejilerinin olması, bu dönemleri daha az maliyetli bir şekilde atlattıklarını sağlayacaktır. Covid-19 pandemi sürecinde en belirgin sorun, şirketlerin teknolojik yatırımları göz ardı etmeleri ve e- ticarete önem vermemeleri gibi konular olmuştur. Yöneticilerin ve çalışanların teknolojik araç ve uygulamalar ile ilgili eğitim ve bilgi sahibi olmasının önemi salgın dönemde ön plana çıkmıştır. Bu dönem geleneksel yöntemlerin yerini yenilikçi, modern ve teknolojik uygulamaların aldığı şirketlere ve yöneticilere hatırlatmıştır. Bu nedenle ve düşünceyle makalede işletme yöneticilerinin kriz dönemlerindeki sorunlar ve çözüm yöntemleri bu araştırma da değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pandemi, Covid-19, Kriz, Şirketler, Yöneticiler

ABSTRACT

The 21st century has been the fastest period of technological and economic developments in the world. The easier living conditions of societies the increase in production and economic incomes are provided by the development of technology and intercultural communication. Failure to provide inter-country transportation due to the contagious epidemic called Covid-19 which brought the rapid development to a halt in this period and the decrease in tourism revenues had a significant negative impact on the economies of the countries. At this point, the most affected segment was again business world. Companies and institutions which are the most important factors in the survival of the economies of the world have sought to turn this crisis period into an opportunity. Sudden and temporary crises are actually a means for managers to showcase their strategic skills. Managers can detect the deficiencies or overlooked points of the applications made during this period. Having ready to implement strategies for managers during crisis periods will enable them to overcome these periods more cost effectively. The most prominent problem in the Covid-19 pandemic process has been the companies ignoring technological investments and not paying attention to commerce. The importance of training and knowledge of managers and employees about technological tools and applications has come to the fore during the epidemic period. This period reminded companies and managers that innovative modern and technological applications replaced traditional methods. For this reason and in mind the problems and solution methods of business managers during crisis periods are evaluated in this study.

Key words: Pandemic, Covid-19, Crisis, Companies, Managers.

1. GİRİŞ

2019 yılına adını veren, koronavirüs hastalığının (Covid-19), solunum sorunlarına neden olan, özellikle yaşlıları etkileyen, kişiler aracılığıyla kolay yayılan ölümcül bir hastalık olması nedeniyle neredeyse tüm dünya ülkelerindeki insanların evlerine çekilmesine neden olmuştur. Bu dönem kişilerin en önemli gelir kazanma aracı olan işlerine gitmelerine, eğitim ve ulaşım ile ilgili engellerin yaşanmasına kısaca tüm faaliyetlerin aksamasına neden olmuştur.

Olağanüstü durumlar, kişilerin kaygı düzeylerini önemli derecede etkiler. Gelecekle ilgili karamsar düşüncelere neden olur. Kriz dönemlerinde işletmeyi yönetmek zordur. Doğru ve yerinde alınan kararlar, problemlerin çözüme yönelik uygulamalar krizin etkilerini azaltmakta, yapılan en küçük bir hata ise telafisi olmayan sonuçlara neden olabilmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004).

Günümüzde şirketlerde eski kar oranlarının kalmadığı, girdilerin maliyetlerinde artış ve rekabet ortamının dayanılmayacak noktaya ulaştığı iş dünyasında verilerle ve bilimsel yöntemlerle karar vermek önem taşımaktadır. Bu noktada şirketlerin iş sonuçlarını belirleyerek, mevcut durumlarını belirlemeleri, onları

¹ İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Entitüsü, İşletme Bölümü, İstanbul/Türkiye

karşılaştırarak geleceği öngörmeye yönelik olarak istatistik dahil olmak üzere bilimden yararlanmak gerekmektedir (Aytaç ve Gürsakal, 2015).

Her yöneticinin bir B planı mutlaka olması gerekmektedir. Covid-19 olarak ilan edilen hastalık ve doğal afetler gibi olağanüstü olayların yaşanabileceği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu dönemlerde yöneticilerin var olan problemleri belirleyerek çözüm getirmeleri ve sorunları yeniden gözden geçirmeleri gerekmektedir.

Covid-19, krizden fırsat yaratmayı tekrar gündeme taşımıştır. Bu dönem geleneksel yönetim şekillerinin uygulanamayacağını habercisi olmuştur. Artık şirketlerin modern teknolojik araçlarla donatılarak bu teknolojiyi uygulayacak yönetici ve çalışanların yerini alacağı öngörülmüştür.

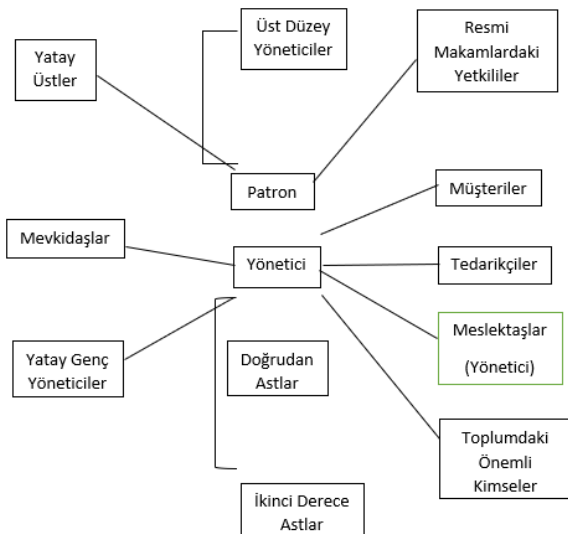
Tarih boyunca hastalıklar, depremler, kuraklık ve doğal afetler nedeniyle İslam dünyasında da şiddetli etkileri görülmüştür. Ancak bu afetler yalnızca İslam alemini kapsamamakla beraber, ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve etkilerinin azaltılması amacıyla sistem ya da metotların geliştirilmesinde yetersiz kalmıştır (El-Omer, 2017).

Araştırmanın amacı, pandemi dönemi gibi olağanüstü durumlar ve krizler karşısında yaşanan sorunlarda yöneticilerin aldıkları kararlar, uygulamalar ve önlemlerin incelenmesidir

2. ŞİRKET YÖNETİCİLERİ VE KRİZ DÖNEMİ

Yönetim, bir işletmenin elinde bulunan doğa, emek, sermaye gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetici ise, bu kaynakların etkili ve verimli olarak şirketin amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2014). Aniden ortaya çıkan Covid-19 salgın hastalığı ticari kuruluşlara büyük zorluklar yüklemiştir. Şirketler krizi atlatabilmek için yenilikler yapmak zorunda kalmışlardır (Seetharaman, 2020). Bu dönem ve iş yaşamında beklenmeyen değişiklikler çalışanları da olumsuz yönde etkilemiştir. Pandeminin ne zaman sona ereceği bilinmediğinden bireylerde korku ve panik yaratmıştır (Kırpık, 2020). Bireylerde travma yaratıcı stres, korku, çaresizlik ve dehşet duygularını ortaya çıkarmaktadır. Aslında bu sonuç, stres bozukluğunun ve insanların güçsüzleşmesinin asıl nedenidir (Butcher, vd, 2013). Bu noktada bir düdüklü tencere örneğiyle, yöneticiler, ateşi bir miktar yükselterek ve biraz da buharını dışarı çıkararak ayarlamalıdır. Yoksa tencerenin basıncı artarak patlayabilir ama biraz ısı olmazsa da yemek pişmez. Gerilimin düzenlenmesi yöneticiler tarafından karşılaşılan en güç işlerden biridir. Düdüklü tencerenin etrafına çarpan moleküller misali insanların karşısında yöneticiler, çatışma ortamlarını ayarlayan, basıncı ayakta tutmaya çalışan kişilerdir (Heifetz ve Laurie, 1997). Şekil 1'de yöneticilerin görev ağı yer almaktadır. Bir yöneticinin ast, üst, mevkidaş, patron, çalışan, tedarikçiler gibi birçok kişi ile iletişim ağı bulunmaktadır (Yukl, 2018).

Şirket yöneticileri birden fazla kişi ile iletişim halindedir. Bu nedenle üst düzey yönetimin, çalışanlar ve diğer gruplarla açık, şeffaf ve profesyonel bir iletişim içinde bulunması önemlidir. Yöneticiler, şirket içinde gelişen olayları net bir şekilde diğerlerine ileterek ve farklı düşüncelere sahip kişileri bir araya getirerek sorunların çözümünde holistik bir yaklaşım sağlayabilirler.



Şekil: 1 Yöneticinin İletişim Ağı

Kaynak: (Yukl, 2018)

Yöneticilerin profesyonel bir iş ortamı sağlaması şirket çalışanların endişeleri azaltmakta faydalı olabilir. Konu ile ilgili olarak ABD’de yayınlanan Washington Post gazetesinin yazarı Gene Weingarten’in 2008 yılında Pulitzer ödülünü aldığı çalışma şöyle gelişmiştir: ‘ Washington DC’ de kış sabahı bir kemancı 45 dakika boyunca Bach ve Schubert çalmıştır. Bu süre zarfında önünden 1097 kişi geçmiş, 6 kişi kısa süreliğine dinlemiş, 20 kişi ise yalnızca para bırakıp durmadan geçmiştir. 45 dakikanın sonunda kemancı 32 dolar para toplamıştır. Olayın kahramanı kemancı aslında dünyanın en ünlü virtüözlerinden biri olan Joshua Bell’dir. Bell’in kullandığı keman ise 3,5 milyon dolar değerindeki Stradivarius’tur. Bell, bir önceki gece biletlerinin önceden 100 dolardan satıldığı Boston’da iki binden fazla kişiye konser vermiştir.’’ Bu örnek ortamın, kişilerin algılarını ve davranışlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Ortam, kişileri ilgili ya da ilgisiz, iyimser, cesur ya da endişeli olmaya yönlendirebilmektedir (Develioğlu, 2018). Bu nedenle özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin verimli iş ortamı sağlamada önemli görevleri bulunmaktadır.

Pandemi dönemi gibi ani gelişen olağanüstü durumlar ve krizler karşısında yöneticilerin mücadele ilkeleri şunlardır (Yukl, 2018):

- ✓ Problemleri önceden öngörerek hazırlıklı olunması
- ✓ Yaklaşan problemlerin erken uyarı sinyallerini kendinize oluşturulması
- ✓ Problemin içeriğini ve kapsamının belirlenmesi
- ✓ Şirket birimlerinin veya ekiplerin tepkilerini kendinizden emin ve kararlı olarak yönlendirilmesi
- ✓ Problem hakkında ve bu problemi çözmek için neler yapıldığı konusunda çalışanların bilgilendirilmesi
- ✓ Şirkette gerekli değişimi gerçekleştirmek için krizlerin bir fırsat olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.1. Yöneticiler ve Kriz Dönemlerinde Alınacak Önlemler

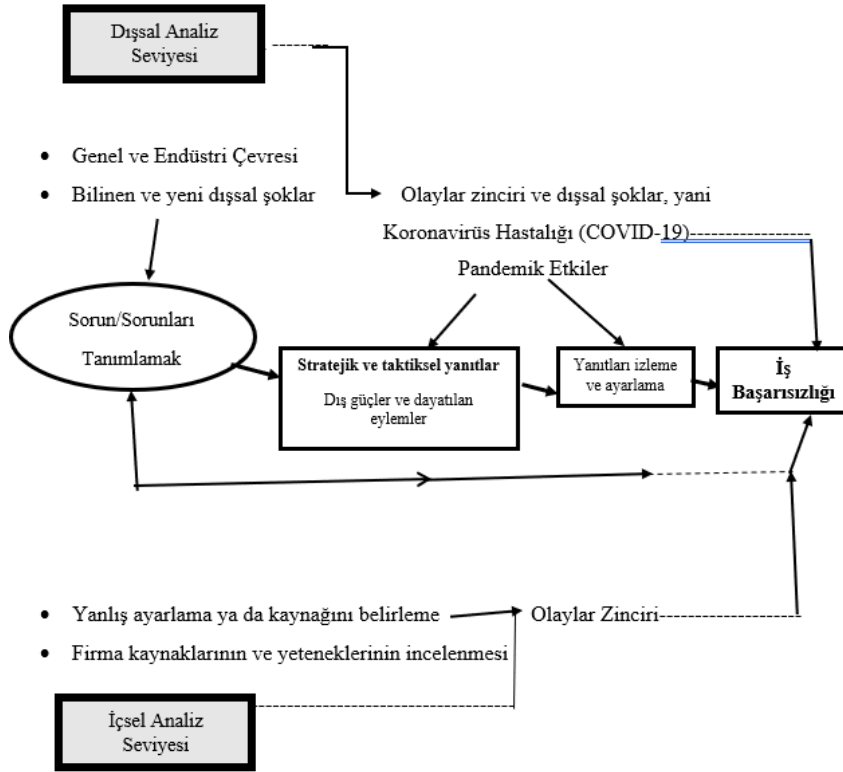
Küresel gelişmelerin getirdiği yeniliklerin başında yeni ekonomi kavramı gelmektedir. İnternet, e- ticareti de kapsamına alan ve organizasyonların bilgisayarla buluşma sürecini ifade eden yeni ekonominin dijitalleşmesiyle birlikte üretici ve tüketici ilişkilerini içeren teknoloji kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2015). Bu dönemi iyi değerlendirerek yeni ekonomi ve teknolojileri şirketlerine entegre etmek, işletme yöneticilerinin önemli bir görevi olmalıdır.

Pandemi deneyimi, dijital dönüşümün çok hızla uygulanabilirliğini göstermiştir. Birkaç haftada global ekonomi büyük oranda sanal modele yönelmiştir. Sosyal mesafe anlayışıyla işler video konferans aracılığıyla yapılmaya başlanmış ve mobilite hız kesmiştir. Üniversiteler çevrimiçi eğitim, sağlık sistemleri teletıp uygulamaya başlamıştır. Teknoloji şirketleri uzaktan çalışmayla ofis politikalarını değiştirmiştir. Covid-19 döneminde eski şirketlerin dönüşüm gereksinimi ve sürdürülebilirlikleri sorgulanmıştır (Iansiti ve Lakhani, 2020).

Pandemi süreci, şirketlerin ve yöneticilerin şeffaflık ve güven oluşturmaları için fırsat olmuştur. Çalışanların güvenliği ve refahını ön plana çıkarmak için yöneticilerin bu dönemde aşağıdaki maddeleri uygulamaları yararlı olacaktır (Huang, 2020):

- ✓ Kriz ve iletişim planı hazırlanması
- ✓ Çalışanlar için uzaktan ve esnek çalışma düzenlemeleri yapılması
- ✓ Tedarik zincirindeki kesintileri tespit edilmesi
- ✓ Yeni ürün, hizmetler ve yaratıcı çözümlerle müşteri taleplerine cevap verilmesi
- ✓ Çalışanları maaş bordrosunda tutmak için yaratıcı çözümlerin aranması

Şekil 2’de şirketlerin beklenmeyen olumsuzluklar sonucu oluşan iş başarısızlığı görülmektedir. Koronavirüs hastalığı gibi aniden ortaya çıkan şoklar karşısında şirketlerin başarısızlığını ve çevresel değişiminin olumsuzluklarını önlemek için yöneticilerin şirket kaynaklarını ve yeteneklerini zamanında sürekli olarak yükseltilmesinin ve güncellenmesinin bilincinde olması gerekmektedir (Amoah vd, 2021). Dolayısıyla pandemi sürecinde ve kriz dönemlerinde şirketlerin ve yöneticilerin bazı değişimleri kolaylıkla uygulanabilir kılmaya yönelik çalışmalar geliştirmesi önem taşımaktadır. Esnek çalışma, çalışanların işten ayrılma nedenlerini belirlemeye yönelik çalışmalar, teknoloji ve personel eğitimi gibi konular yöneticilerin kriz dönemlerinde etkili olabilecek uygulamalarından birkaç tanesidir.



Şekil 2: Şirketler ve Şoklara Karşı Yanıtlar (COVID-19)
Kaynak: Amoah vd, 2021

2. 1. Esnek Çalışma

İşletmelerde problemler ve sorunlar herhangi bir anda rastgele ortaya çıkarlar. Yöneticiler, haberdar oldukları problemlerle başa çıkmaya çalışırlar fakat önemsiz olanları erteler ya da görmezden gelirler (Yukl, 2018).

Yöneticilerin pandemi dönemleri gibi olağanüstü durumlarda işin yeniden düzenlenmesi, esnek çalışma saati, evden çalışma gibi faaliyetleri uygulama durumunda olmalıdır. ABD’de esnek zamanlı çalışma 1980-2005’e kadar iki kat artmıştır. Almanya’da ise görevlerin %29’luk bir bölümünde esnek zaman uygulanmaktadır Tablo 1’de esnek çalışma örneği yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Tablo 1: Esnek Zamanlı Personel Programı

Program 1	
Zaman / Yüzde Oranı	Haftada 40saat / % 100
Ortak Zamanlar	9.00-17.00 Pazartesi-Cuma (1 saat öğle arası)
İşe Başlama Saati	8.00-9.00 arası
İşten Çıkış Saati	17.00-18.00 arası
Program 2	
Zaman/ Yüzde	Haftada 40 saat /% 100
Çalışma Saatleri	9.00-18.30 Pazartesi-Perşembe (1/2 saat öğle yemeği arası), Cuma Tatil
İşe Başlama Saati	8.00
İşten Çıkış Saati	18.30
Program 3	
Zaman/ Yüzde	Haftada 36 saat/ % 90
Çalışma Saatleri	8.30-17.00, Pazartesi-Perşembe (1/2 saat öğle yemeği arası)
İşe Başlama Saati	8.00- Cuma öğleye kadar (yemek arası yok)
İşten Çıkış Saati	8.30 (Pazartesi-Perşembe); 8.00 (Cuma)
	17.00 (Pazartesi-Perşembe); Öğlen (Cuma)
Program 4	
Zaman /Yüzde	Haftada 32 saat / % 80
Çalışma Saatleri	8.00-18.00 Pazartesi-Çarşamba (1/2 öğle yemek arası)
	8.00-11.30 Perşembe (yemek arası yok)
	Cuma tatil
İşe Başlama Saati	8.00-9.00 arası
İşten Çıkış Saati	17.00-18.00

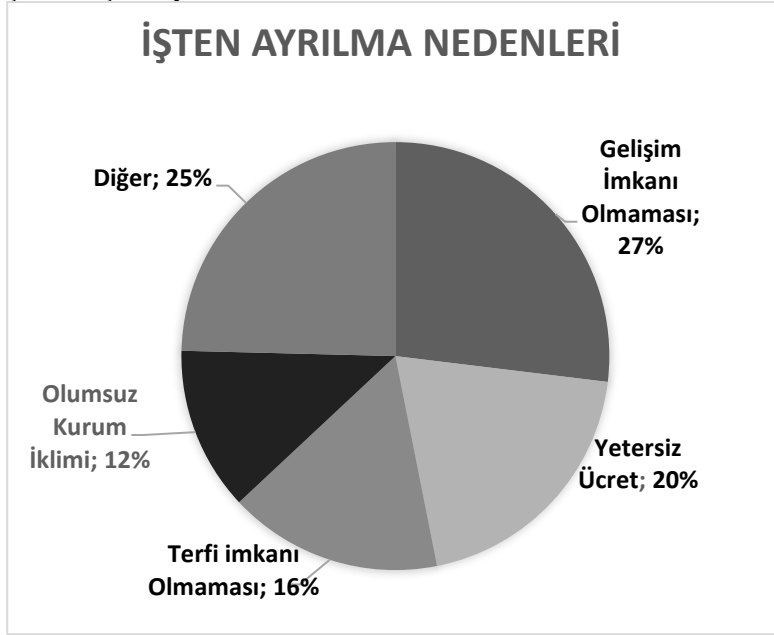
Kaynak: (Robbins ve Judge, 2015)

2. 2. İşten Ayrılma Nedenlerinin Belirlenmesi

Çalışanların tüm dünyada yaşanan ekonomik gelirlerin de artışı ile birlikte kurumlardan, geleneksel maaş artışı yanında ücretli izinler, esnek çalışma saati veya haftada dört gün çalışma süresi, toplu tatiller ve ileri düzeyde eğitim imkanları gibi istekleri bulunmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015). Ekonomik krizler ve benzer durumlarda şirketlerin elindeki iş gücüne önem vermesi, çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir.

Şekil 2' de Çalışan davranışları araştırmasında işten ayrılma sebeplerinin ilk sıralarında, gelişim imkânı olmaması, yetersiz ücret ve terfi imkânının azlığı yer almaktadır (Baltaş, 2016).

Şekil 2: İşten Ayrılma Nedenleri ve Yüzde Oranları



Kaynak: (Baltaş, 2016)

Şirketlerin çalışanları adil ve ilkeli bir ücret sistemi ile istihdam etmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan açıklık, sadelik, karşılaştırılabilirlik olması, bütünlük, eşitlik ve nesnellik gibi bazı ilkeleri içine alması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerde, çalışanlar için ücreti oluşturan faktörler, performans değerlendirmesi, teşvikler, takdir edilme ve ödüller verme olarak belirlenmiştir. Günümüzde ise, takım teşvikine yönelik, rekabetçi ücret yaklaşımı, ödül ve teşvikler olarak değişirken, şirketlerin kriz dönemlerinde ücret yapısı ve sistemini şartlara göre tekrar yenilemesi ve düzenlemesi gerekmektedir (Yılmaz ve Alparslan, 2010).

2. 3. Teknoloji ve Personel Eğitimi

Değişen ve gelişen dünyanın güncelliğini kaçırmamak ve yenilikçi olmak adına şirketlerin ve yöneticilerin kendi faaliyet alanını etkileyebilecek teknolojik gelişmelerden haberdar olması gerekmektedir. Yeni ürünler ve yeni teknolojileri mevcut ürünlere entegre ederek ürün iyileştirmesi ürün ve hizmet pazarlamada teknolojik fark yaratabilir. Bu yenilik ve buluşlar sofistike yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında araç olabilir. Bu nedenle şirketler, yöneticilerin sektörlerindeki kendi firmalarının ürün ve hizmetlerini etkileyen ve uygulanabilen yenilikçi teknolojileri görebilmelidir. Bu ilerlemeleri görerek bir örgütün faaliyetleri üzerindeki etkisini kestirebilmek olarak ifade edilen bilimsel yaklaşıma teknolojik tahmin adı verilmektedir. Teknolojik tahmin, endüstri dalında faaliyet gösteren şirket yöneticilerini karlılıklarını korumak, diğer firmaların tehdit ve fırsatlarına karşı dikkatli olmak konusunda uyarıda bulunmaya yardımcı olmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015).

Geçmiş dönemlerde işletmelerde çalışanlara, iş gücü eğitimi amaçlı el kitabı, kurs ya da atölye çalışmaları önerilmekteydi. Günümüzde ise hibrit, isteğe bağlı, mikro öğrenme ve sosyal öğrenme adı altında eğitim verilmektedir. Hibrit eğitim, çalışanların etkileşimli ve verimli öğrenme stildir ve maliyetsizdir. İsteğe bağlı eğitim, mobil araçlar ve portallar üzerinden kurumsal bilgiye ve eğitim materyallerine ulaşabilir kılmıştır ve istedikleri zaman bu materyallere ulaşip inceleme opsiyonuna sahiplerdir Mikro öğrenme ise, şirket portallarına kısa videolar yükleyerek ve web seminerleri gibi ücretsiz kaynaklar ile eğitim erişimi sağlama yöntemidir. Sosyal öğrenme ise, sosyal medya araçları ile iş eğitimi sağlama yöntemleridir (Savaş, 2019).

Tablo 2: Covid-19 ve İşletme Yöneticileri İle İlgili Literatür Çalışmaları

Başlık	Yazar	Yıl	Sonuç
“Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach”	Verma ve Gustafsson	2020	Araştırmada işletme ve yönetim alanındaki literatür çalışmaları incelenmiş, Covid-19’un uzun ve kısa vadeli politikaların değişiminde katalizör etkisi olduğu vurgulanmıştır.
“Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective”	Sharma vd	2020	Yapılan çalışmada işletmelerde yöneticilerin belirsizlik türlerini anlamaları Covid-19 gibi salgınlarda uygun stratejiler geliştirmeleri belirtilmiştir.
“The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers”	Filimonau vd	2020	Covid-19, krizler ve afetlere karşı işletmeleri daha dayanıklı hale getirmek için örgütsel sermayenin önemli olduğu ve yöneticilerin ekiplerini elinde tutması gerekliliği ifade edilmiştir.
“Productors of managers mental health during the COVID-19 pandemic”	Vlach vd	2020	Covid-19 sırasında yöneticilerin kaygı ve stres faktörleri incelenmiş ve Yaşlı yöneticilerin daha az sıkıntı, kaygı ve depresyon sergilediği belirlenmiştir.
Adaptive Managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis”	Bajaba vd	2021	Suudi Arabistan’daki yöneticilere yönelik yapılan araştırmada, Covid-19 krizi sırasında liderlik etme motivasyonu artan yöneticilerin, gelişmiş uyum performansı sergiledikleri ifade edilmiştir.
“Employee Adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for Human Resource Management (HRM)	Carnevale vd	2020	Çalışmada Covid-19’un insanlar üzerindeki etkilerinin ve kuruluşların iş gücüyle başa çıkmasında ve uyum sağlamasında insan kaynakları yönetimi ele alınmıştır.
“Managers competences in private hospitals for investment decisions during the COVID-19 pandemic”	Marques vd	2021	Araştırma Brezilya, Kanada ve Portekiz’deki özel hastanelerde çalışan idari yöneticilerle gerçekleştirilmiş ve Covid-19 sürecinde alınan yatırım yönelik kararlar ve kaynak kullanımı incelenmiştir.

Yukarıda yer alan Tablo 2’ de Covid-19 sürecinde şirket yöneticilerine ve faaliyetlerine yönelik olarak literatür çalışmaları görülmektedir. Şirketler, kurumsal yönetim anlayışıyla çalışanları ve paydaşlarıyla iletişim halinde olarak ve onları bilgilendirerek bu sürecin nasıl yönetileceği konusundaki kararlar birlikte alınmalıdır (Çengel, vd, 2020).

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Ekonomik ve teknolojik değişimler küresel dünyayı pozitif yönde etkilerken doğal afetler, hastalıklar, salgınlar gibi olağanüstü durumlar ise kurumlar açısından mali felaketler yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun için yöneticilerin şirketlerini karlı olduğu zamanlarda daha fazla kritik tedbirlerle elde tutması gerekmektedir. Pandemi döneminin en çok sarsılanı, yurt içi yatırımcı firmalar ve uluslararası ihracat yapan firmalardır. Ülkeler arası ulaşımın sağlanamaması ya da aksaması şirketlerin sıkıntı yaşamalarına neden olmuştur. Bu nedenle her şirketin bu gibi krizlere hazırlıklı olması gerekmektedir.

20. Yüzyılın son çeyreğinde sosyal bilimlerde insanlığın iyiliğine yönelik gelişmeler yaşanmıştır. Toplam kalite, müşteri memnuniyeti gibi konulara daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. İşletmelerde yetkilendirme aşağı basamaklara doğru indirilmiştir. İnsana olan bu yaklaşımların amacı, verimi artırmak ve verim artışıyla da gelirin artırılmasını sağlamaktır (Taşçı, 2019). Literatürde sınırlı sayıda yer alan işletme yöneticileri ve Covid-19 süreciyle ilgili çalışmaların yer alması nedeniyle yöneticilerin şirketin verimi ve karlılığını arttırmanın yanında özellikle kriz dönemlerinin daha kolay atlatılmasında yardımcı olabilecek aşağıda bahsedilen konuları dikkate almaları açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- ✓ Önceki dönemlerde olduğu gibi e-ticaret uygulamalarını sıcak karşılamayan bu şirketlerin online alışveriş siteleri aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir ağ oluşturması bir zorunluluk haline gelmiştir.
- ✓ Yöneticilerin ve şirket sahiplerinin dönemsel ve esnek çalışma takvimi sürekli göz ardı edilen kurumların esnek çalışmayı kalıcı hale getirmeleri, olağanüstü durumların yaşandığı dönemleri kolaylıkla atlatabilecekleri muhtemel bir durumdur.
- ✓ Şirket yöneticilerinin ve çalışanların teknolojik destek ve eğitim almaları ve yeni teknolojilerin getirdiği iletişim araçlarını kullanmaları müşteri-kurum ilişkisi açısından önem taşımaktadır.

- ✓ Bu dönemlerde geleneksel yöneticilerin değil, stratejik anlamda gelişmiş yöneticilerin şirketlerin ihtiyacı ön plana çıkmıştır.
- ✓ Rekabet ortamında yöneticilerin çalışanlara uygun vardiya sistemi oluşturmasının, olağanüstü durumlarda ihtiyaçları karşılamak ve kesintisiz üretim açısından verimli olacağı düşünülmektedir.
- ✓ Gereken zamanlarda performansa göre adil ve hakkaniyetli olarak ödüllendirilen çalışanlar, şirketlerin zor zamanlarında örgütsel ve normatif bağlılık gösterebilir. Bu nedenle çalışanların terfi, maaş, eğitim ve iş tatmini sağlanması önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Amoah, A. J., Khan, Z., Wood, G. (2021). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39, 179-184. Elsevier Ltd.

Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6 (21), 51-58.

Aytaç, M., ve Gürsakal, N. (2015). *Karar Verme*. Bursa. Dora Basım-Yayım Dağıtım.

Baltaş, A. (2016). *Türk Kültüründe Yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Butcher, N. J., Mineka, S., ve Hooley, M. J. (2013). *Anormal Psikoloji*. (çev. ed. Gündüz, O.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Carnevale, J. B., ve Hatak, I. (2020). Employee Adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research*. Published by Elsevier. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037.

Cüceloğlu, D. (2017). *İnsan ve Davranış*. 35. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çengel, Ö., Pirtini, S., ve Çakıroğlu, I. (2020). Covid-19 sürecinde işletmelerde kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk stratejilerinin yeniden yapılandırılması üzerine pazarlama yönlü bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 4(7), 1-21.

Develioğlu, L. S. (2018). *Karar Verdim*. İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri. 3. Baskı.

El-Omer, A. F. (2017). *Mukaddimetün fi Tarihi'l-İktisadi'l- İslami ve Tatavvurihi, İslam İktisat Tarihine Giriş*. (çev. ed. Esen, A.). İstanbul, İstanbul Üniversitesi İslam İktisadi ve Finansı Uygulama ve Araştırma Merkezi. 1. Baskı.

Filimonau, V., Derqui, B., ve Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*. 91, 102659. Elsevier Ltd. Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 102659. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102659

Heifetz, A. R., ve Laurie, L. D. (1997). *Liderlik Çalışması*. HBR Liderlik içinde. (çev.ed. İnan, M.). İstanbul: Optimist Yayın.

Huang, B. (2020). Leading and managing a company during the covid-19 pandemic. Erişim Tarihi: 12. 12. 2020. <https://www.waldenu.edu/online-masters-programs/master-of-business-administration/resource/leading-and-managing-a-company-during-the-covid-19-pandemic>.

Iansiti, M., ve Lakhani, R. K. (2020). *Yapay Zeka Çağında Rekabet*. İstanbul: ACT Havayolları A. Ş.

Kırpık, G. (2020). Covid-19 pandemisinin insan kaynakları üzerindeki etkisinin akademi, medya ve iş dünyası perspektifinden incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 9(4), 2393-2406.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım. 16. Basım.

Marques, I., Serrasqueiro, Z., ve Nogueira, F. (2021). Managers competences in private hospitals for investment decisions during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13, 1757.

Pearce, J. A. ve Robinson B. R. (2015). *Stratejik Yönetim*. (çev.ed. Barca, M.). 12. Basımdan çeviri. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Robbins, P. S., ve Judge, A. T. (2015). *Örgütsel Davranış*. (çev.ed. Erdem, İ.). 14. Basımdan çeviri. Ankara: Nobel Akademik yayıncılık.
- Seetharaman, P. (2020). Business model shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*. 54. 102173. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173. Elsevier Ltd.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott R. P. J., Davcik, S. N., ve Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*. 116. 188-192. www.elsevier.com
- Savaş, G. (2019). İş Yerlerinde Yeni jenerasyon eğitim teknolojileri. Erişim Tarihi: 10. 05. 2021. <https://ekonomidoktorunuz.com/is-yerlerinde-yeni-jenerasyon-egitim-teknolojileri/?cn-reloaded=1>.
- Taşçı, F. (2019). *Sabahattin Zaim İle İktisat Toplum Ve Siyaset*. İstanbul, İktisat Yayınları.
- Ülgen, H., ve Mirze, K. S. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım. 7. Baskı
- Verma, S., ve Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.057>. Published by Elsevier Inc.
- Yılmaz, T., ve Alparslan, M. A. (2010). Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1).
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik*. (çev.ed. Çetin, Ş. Ve Baltacı, R.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.