

# KRİZ YÖNETİMİ KILAVUZU-III

Yeni Nesil Kriz: Covid-19  
Kriz Döneminde  
Şirketlerde İnsan  
Kaynakları Yönetimi



Covid-19 virüsünün ortaya çıkmasıyla ülkemiz, tüm zamanların en büyük salgın tehditlerinden biriyle karşılaştı.

Şirketler; zorunlu yurt dışı seyahat yasakları, belli yaş kesimi için evden çıkma yasakları ve mevcut korku ortamı içerisinde; faaliyetlerini sürdürmek ve işletmelerinin ile insan kaynağının bu durumdan en az hasar alacak şekilde faaliyetlerini sürdürmesi için önlemler alma yoluna gitmektedir. Mevcut durumda şirketlerin insan kaynakları uygulamaları ile alabilecekleri tedbirler ve insan kaynağını olabilecek en etkin şekilde kullanabilmeleri için bu kılavuz düzenlenmiştir.

## ŞİRKETLERİN VE ÇALIŞANLARIN HUKUKİ YÜKÜMLÜLÜKLERİ VE HAKLARI

### 1-İşverenin Hukuki Sorumluluğu

6331 Sayılı İş Sağlığı ve İş Güvenliği Kanunu, işveren ve çalışanların, iş yerindeki iş güvenliği ve iş sağlığının sağlanması ve mevcut koşulların iyileştirilmesi için yetki ve sorumluluklar ile hak ve ödevleri düzenlemiştir. Y.21 HD, 15.4.2019 tarihli Yargıtay kararında; yurt dışında çalışanın h1n1 virüsü (domuz gribi) kapması ve sonrasında vefat etmesi iş kazası olarak nitelendirilmiştir. Bu emsal karar Covid-19 bakımından da bağlayıcılık teşkil edecektir. Buradan yola çıkarak işverenlerin İnsan Kaynağı bakımından tüm önlemleri almaları gerekmektedir. Aksi halde yaşanabilecek olumsuz durumlar karşısında gerek çalışanlar gerekte çalışan yakınları tarafından tazminat davaları ile karşı karşıya kalmaları ihtimal dahilindedir.

# Covid-19 Mücadele Yol Haritası

İnsan Kaynakları departmanları öncelikle ve ivedilikle;

- Emekli Çalışanlarını,
- Engelli Çalışanlarını,
- Kronik ÜSYE (Üst Solunum Yolları Enfeksiyonları) bulunan çalışanlarını,
- Hamile Çalışanlarını

belirlemeli ve izne çıkarmalı veya bu çalışanları için evden çalışma modellerini uygulamalıdır



Diğer çalışanlar içinse mevcut koşullara göre alternatif çalışma modelleri üzerinde çalışılmalıdır.

Bu gibi durumlarda insan kaynaklarının uygulayabileceği metodlar sırası ile;

- Ücretli İzin ve Yıllık İzin
  - Kısa Çalışma Ödeneğinden Faydalanma
  - Telafi Çalışması
  - Ücretsiz İzin
- şeklindedir.

Bu metotlar ile ilgili olarak kısa açıklamalar yapmak gerekir ise;

**Ücretli İzin:** Ücretli izinde işçinin izinli olduğu günlere ait normal ücreti aynen ödenir, ancak fazla mesai gibi çalışma karşılığı ödenen ücretler ise ödenmez.

**Yıllık İzin:** İş yerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere verilmesi gereken kanunen zorunlu izindir. Yıllık izin süresince normal ücret aynen ödenir; fazla mesai gibi çalışma karşılığı ödenen ücretler ise ödenmez. Resmi tatil günlerine denk gelen yıllık izinler; yıllık izin süresinden sayılmaz.

Yıllık izin süreleri;

- o 1 Yıldan 5 Yıla Kadar Olanlar için 14 gün
- o 5 Yıldan 15 Yıla Kadar Olanlar için 20 gün
- o 15 Yıl ve Daha Fazla Olanlar için 26 gün
- o 18 Yaşından Küçük İşçilerle 50 ve Daha Yukarı Yaştaki İşçiler (Hizmet Süresi Fark etmeksizin) için en az 20 gün

şeklindedir.

**Kısa Süreli Çalışma Ödeneğinden Yararlanma:** Kısa çalışma, en basit tanımı ile genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebeplerle iş yerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak önemli ölçüde (en az üçte bir oranında) azaltılması veya iş yerinde faaliyetin tamamen veya kısmen geçici olarak durdurulması (en az 4 hafta) hallerinde çalışamayan sigortalılara gelir desteği sağlayan bir uygulamadır. Bu konu ile ilgili açıklamaları; 25.03.2020 tarihinde sitemizde yayınlanan; T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Kısa Çalışma Ödeneğinin Devreye Alınması yazımızda bulabilirsiniz.

# Covid-19 Mücadele Yol Haritası

**Telafi Çalışması:** Zorunlu nedenlerle işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerden önce veya sonra iş yerinin tatil edilmesi veya benzer nedenlerle iş yerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması veya tamamen tatil edilmesi ya da işçinin talebi ile kendisine 4857 sayılı İş Kanunu, iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile öngörülen yasal izinleri dışında izin verilmesi hallerinde, işçinin çalışmadığı bu sürelerin telafisi için işçiye yaptırılacak çalışma, telafi çalışmasıdır.

Telafi çalışması yaptıracak sayılı İş Kanunu'nun 64 üncü nedenlerden hangisine çalışmaya başlanacağını, Telafi çalışması, kaynağını ortadan kalkması ve işyerinin



işveren; bu çalışmanın 4857 maddesinde sayılan dayandığını açık olarak ilgili işçilere bildirmek zorundadır. Oluşturan zorunlu nedenin normal çalışma dönemine

başlamasını takip eden 2 ay içerisinde yaptırılır. Telafi çalışması, günlük en çok çalışma süresi olan 11 saati aşmamak koşulu ile günde 3 saatten fazla olamaz. Telafi çalışması, tatil günlerinde yaptırılamaz.

Covid-19 salgını sebebi ile; 18 Mart 2020 tarihinde açıklanan korona virüse yönelik ekonomik önlem paketinde, telafi çalışmasının 2 ay yerine 4 ay içerisinde yapılabileceği açıklanmıştır.

**Ücretsiz İzin:** Kanunda açık olarak belirtilmeyen, işveren ve çalışan arasında yazılı mutabakat ile gerçekleştirilebilen izin türüdür. İşveren tarafından mücbir sebep ile kullandırılması gereken durumlarda çalışanın onayının alınması zorunludur. Ücretsiz izin ile ilgili bilinmesi gerekenler;

- Ücretsiz izin talebi yazılı olarak yapılmalı ve işverence onaylanmalıdır.
- Çalışılmayan günün ücreti ödenmez.
- Ücretsiz izinli gün için SGK primi ödenmez, eksik gün bildirimi yapılır.
- Çalışan 10 güne kadar sağlık hizmetlerinden yararlanmaya devam eder.
- Kullanılan ücretsiz izin süreleri işçinin kıdeminden düşülür.
- İşçi ücretsiz izin sırasında başka bir iş yerinde çalışamaz.
- İşveren işçisini ücretsiz izne zorlarsa, bu işçi adına haklı fesih nedeni oluşturur. Şeklindedir.

## 2- Covid-19 Salgınında Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Hakları

İSG mevzuatımıza göre, çalışanların bilgi edinme, katılım, ciddi ve yakın tehlike durumunda çalışmaktan kaçınma hakları vardır. Bu kapsamda insan kaynaklarının İSG mevzuatı dahilinde aşağıdaki maddeler üzerine çalışanlar ile iletişimde bulunması gerekmektedir.

## Covid-19 Mücadele Yol Haritası

# Çalışanların Bilgilendirilmesi

İş yerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve sürdürülebilmesi amacıyla insan kaynakları, çalışanları ve çalışan temsilcilerini iş yerinin özelliklerini de dikkate alarak aşağıdaki konularda bilgilendirmelidir;

- İş yerinde karşılaşılabilecek sağlık ve güvenlik riskleri, koruyucu ve önleyici tedbirler.
- Kendileri ile ilgili yasal hak ve sorumluluklar
- İlk yardım, olağan dışı durumlar, afetler ve yangınla mücadele ve tahliye işleri konusunda görevlendirilen kişiler
- Başka iş yerlerinden çalışmak üzere şirketimizi gelen çalışanların; yukarıda belirtilen bilgileri almalarını sağlamak üzere, söz konusu çalışanların işverenlerine gerekli bilgileri verilmelidir.



**Kaçınma Hakkı:** İSG Kanununun 13. Maddesi gereğince çalışanların tehlike arz eden işler ve durumlarda işten kaçınma hakkı bulunmaktadır.

Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar işverene başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. İnsan Kaynakları bu durumda derhâl kararını vermek ve durumu tutanakla tespit eder

zorundadır. Karar, çalışana ve çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilmelidir. Tersine bir yönde karar alınması durumunda, çalışan, gerekli tedbirler alınmaya kadar çalışmaktan kaçınabilir. Çalışanların çalışmaktan kaçındığı dönemdeki ücreti ile kanunlardan ve iş sözleşmesinden doğan diğer hakları saklı olacaktır.

İş sözleşmesiyle çalışanlar, talep etmelerine rağmen gerekli tedbirlerin alınmadığı durumlarda, tabii oldukları kanun hükümlerine göre iş sözleşmelerini feshedebilir.

En önemli konu ise, İSG kanununun 25 inci maddesine göre iş yerinde işin durdurulması hâlinde, bu hükümlerin uygulanamayacağıdır.

## COVID-19 SALGININDA İNSAN KAYNAĞININ YÖNETİMİ



### 1- İşletmenin Devamlılığı için İnsan Kaynağı Kritiklerinin Belirlenmesi

Covid-19 en çok şirketlerin en değerli parçasını, insan kaynağını etkilemektedir. Bu gibi durumları önceden tespit etmek her zaman mümkün olmayacağından şirketlerin kriz yönetimi için planlarını hazırlamaları ve güncel tutmaları ve en iyi ihtimalle belli süre çalışanların işe devamsızlığı durumundaki aksiyon planlarını hazırda tutmaları gerekmektedir. Kriz yönetimi çalışmalarının insan kaynağı aşamasındaki en önemli iki faktör aşağıdaki gibidir;

- **Kritik İşlerin Belirlenmesi:** İşletme içerisindeki bazı görevler ve işler diğerlerine göre daha kritik pozisyondadır. Sektörlere göre değişmekle beraber; genellikle şirketlerin tedarikçileri ve müşterileri ile bağ kurulan görevler, işletmenin ana konusu ile ilgili üretim veya hizmet faaliyetleri ve faaliyetlerin devamlılığını sağlayacak yan görevler (yemek – temel ihtiyaç karşılanması vb.) işletmelerin kritik faaliyetleri olarak görülmektedir. Öncelikle işletmenizin kritik görevleri / işleri belirlenmelidir.
- **Kritik rol, aktivite ve becerilerin belirlenmesi:** İşletmede bazı kişiler görevleri itibari ile her zaman işlerinin başında olmak zorunda; bazı kişiler ise görevleri itibari ile kısa veya belli bir süreliğine görevlerinden uzaklaşabilmektedir. Buradan yola çıkarak işletmenize ve sektörünüze göre kritik görevleri/aktiviteleri belirlemeniz ve bu görev/aktiviteleri yürütebilecek (vekaleten de olsa) kişi sayınızı arttırmanız gerekmektedir. Görevlerin/aktivitelerin yürütülebilmesi için gerekli becerileri ve yetkinlikleri tespit etmeniz ve buna göre aksiyon almanız gerekmektedir.

# Covid-19 Mücadele Yol Haritası

## 2- İşveren ve Çalışan Psikolojisinin Yönetimi için Adımlar

İnsan Kaynakları departmanı; hissedarlar ve çalışanlar tarafından gelebilecek;

“Hastalık bana da bulaşır mı?”

“Şirket yeterli tedbiri aldı mı?”

“Televizyonda duyduğum belirtilerin bende de olduğunu düşünüyorum, işten çıkmam mı gerekiyor?”

“Hasta olup da işe gelemez isem maaşım ile ilgili nasıl bir kısıntı olur?”

“Hasta olmaktan korkuyorum bu sebepten ücretsiz izin almak istiyorum ne yapmalıyım?”

“Çalışanlarımızın belli bir kısmını evden çalışma modeline geçirdiğimizde iş kaybı yaşar mıyız?”

gibi sorulara cevap verebilir olmalıdır.

İnsan Kaynakları departmanının; şirketin işlerliğini sağlayacak en önemli faktör olan “insan”ı doğru bir şekilde bilgilendirmek, yönlendirmek ve kurallara uymasını sağlamak gibi görevlerinin olduğu unutulmamalıdır.

Çalışanlarınızdan, işverenlerinizden, hissedarlarınızdan ve gerekli durumlarda müşterilerinizden gelebilecek aşağıdaki 10 soruya cevap verebilir olmanız veya cevap verebilecek şekilde gerekli çalışmalarını yapmanız gerekmektedir.

1) İşletmemizin çalışanlarından ne kadarı işe gelmese de faaliyetlerimize devam edebiliriz?

2) Hastalık veya karantina sebebi ile çalışanlarımızın bir bölümü işe gelemez ise işletmemizin devamlılığı için vekâleten görevlendirmeler yapıldı mı?

3) Gerektiğinde çalışanlarımız ne kadarı evden işlerini yürütebilirler? Bu oran şirketin ne kadardır?

4) Çalışanlarımızın uzaktan çalışabilmeleri için gerekli altyapımız hazır mı?

5) Çalışanlarımızın ne kadarı seyahat etmek durumundadır? Bu konu ile ilgili gerekli önlemlerimiz nelerdir?

6) Gerekli olduğunda dezenfekte etme, ısıtma soğutma sistemlerinin bakımını gerçekleştirme, yemek ve temizlik faaliyetlerinin sürekliliği, çalışanların taşınması, havalandırmaların temizlemesi, elektronik altyapının devamlılığını sağlamak üzerine planlarımız hazır mıdır?

7) Çalışanlarımızın kendilerini güvende hissetmeleri için ne gibi önlemler aldık? Aldığımız önlemler ile ilgili çalışanlarımızı sürekli bilgilendiriyor muyuz?



# Covid-19 Mücadele Yol Haritası

- 8) Seyahat yasağı sebebi ile görevlerini yerine getiremeyecek çalışanlarımız ile ilgili nasıl bir yol izleyeceğiz? (izin kullandırma, telafi çalışması uygulama, farklı görev tanımında çalıştırma vb.)
  - 9) İşin sürekliliği için gerekli olması durumunda insan kaynağını yenileyebilir miyiz bunun için altyapı hazırlandı mı aday havuzumuz güncel midir?
  - 10) Gerekli olan durumlarda çalışanlarımız arasında acil müdahale ekipleri kurulmuş mudur, çalışanlar gerekli eğitimlerin önemi (ilk yardım, yangın, afet müdahale) hakkında bilgilendirilmiş midir?
- Yukarıdaki sorulardan bir veya birkaçında olumsuzluk tespit ediyor iseniz ivedilikle bu eksikliklerini gidermeniz gerekmektedir.

Unutmayın ki şirketin insan kaynağını korumak, efektif şekilde çalışmasını sağlamak ve psikolojisini yürütmek sizin görevinizdir. Bu süreçte;

- İşverene ve çalışanlara karşı samimi olun,
- Kesinlikle panik yaratacak söylem ve davranışlardan kaçının,
- Netleşmeyen (izinler, kısa çalışma, işin durması vs.) konular hakkında kesinlikle yönlendirme yapmayın,
- Gelen sorulara mevzuatlar ve güncel yasalar üzerinden cevap vermeye çalışın, emin olmadığınız konular ile ilgili yorum yapmayın, böyle durumlarda “doğrusunu öğrenip kişiyi bilgilendireceğinizi” belirtin,
- Çalışanlar ve işverenleriniz ile iletişiminizi güncel tutun her türlü gelişme ile ilgili tarafları gereğince bilgilendirin,
- Çalışanlar size kulaktan dolma bilgiler ile gelip doğrulamaya çalışacaklardır, bu durumlarda kişileri doğru ve kesin şekilde yönlendirin; havada kalan konular kişilerin size karşı güven kaybetmesine sebebiyet verecektir.
- İş Yeri Hekiminiz ve İş Sağlığı Güvenliği Uzmanınız ile sürekli iletişim halinde olun, tavsiye edilen uygulamaları işverene iletip hızlıca hayata geçirilmesini sağlayın,
- İşvereniniz tarafından; ücretsiz izin, kısa süreli çalışma, telafi çalışması gibi uygulamalar için sizden bilgi talep edilirse; işvereninize mevcut uygulamaların doğurabileceği sonuçlar (işin aksaması, doğabilecek tazminat yükleri vb.) üzerinden bilgilendirme yapın.
- Her şeyden önemli olarak, kendinizin ve ailenizin tüm tedbirleri almasına dikkat edin.



# KURUMSAL RİSK HARİTALAMASI VE KRİZ YÖNETİMİ ÇALIŞMALARIMIZ

Kurulduğumuz günden bu güne elde ettiğimiz kriz yönetimi deneyimleri ve kurumsal risk haritalaması çalışmalarımızla Kriz Yönetimi ve Kurumsal Risk Haritalaması Danışmanlığı bölümümüz sorunlarınızın çözümünde yanınızdadır. Bu kapsamda kriz yönetimi, finansal planlama, hukuki süreçlerin yürütülmesi, stratejik risklerin gözden geçirilmesi, operasyonel süreçlerin gözden geçirilmesi ve alternatif kriz senaryolarının çalışılması konusunda yanınızdayız.

**İLETİŞİM:** [bulentorta@turev.com.tr](mailto:bulentorta@turev.com.tr)  
[emrecakir@turev.com.tr](mailto:emrecakir@turev.com.tr)

Bülent Orta - Partner Danışman,  
Stratejik Yapılandırma Danışmanı  
Emre Çakır- Yetkili Yönetim Danışmanı,  
İK Süreç Danışmanı





**türev**

DANIŞMANLIK

[www.turev.com.tr](http://www.turev.com.tr)

İsmet Kaptan Mahallesi, Şair Eşref Bulvarı, Beşe İş Merkezi, No:34  
Kat: 6 Daire 12, Çankaya, Konak - İZMİR  
0232 482 34 80