

## Perakende Sektöründe Hizmet Üreten Kobi'lerin Pandemiden Kaynaklanan Kısıtlamalar Süresince İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma

### A Research on Human Resources Practices of Kobi's Providing Service in Retail Sector During the Constraints Arising From Pandemic

Serdar ÇAKAN\*

\* Dr. Öğretim Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, drserdarcakan@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7444-9079

#### Öz

Bu çalışmanın amacı, pandemi süreci içinde perakende sektöründe çeşitli kısıtlar ve zorluklar yaşayan küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ'lerin) insan kaynakları uygulamalarını tespit etmek ve elde edilen bulgulara dayalı olarak işletmelerin bu alandaki etkinlikleri üzerine sonuçlara ulaşmaktır. Bu nedenle bu araştırma ile Sakarya il sınırları içinde farklı işkollarında hizmet veren dokuz işletmenin sahibi/yetkilisi ile derinlemesine görüşmeler yaparak gereken bulgulara ulaşılmış ve bu işletmelerin temel insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik uygulamaları pandemi şartları dahilinde mercek altına alınmıştır. Kolay ulaşılabilirlik prensibine bağlı kalarak kuyum, hazır giyim, ayakkabı, restoran, dayanıklı tüketim malları, telekomünikasyon, akaryakıt, kırtasiye ve market işkollarında faaliyet gösteren dokuz farklı işletme seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış soru formu ile işletmelere sorulan on farklı sorunun cevapları, yedi alt tema altında toplanarak birlikte değerlendirilmiştir. Yapılan saha araştırması sonucunda elde edilen bulgular betimsel ve içerik analizleri ile incelenmiş ve kayda değer sonuçlara ulaşılmıştır. Hizmet sektöründe faal KOBİ'lerin bütün içinde kapladıkları alanın yoğunluğu göz önüne alındığında elde edilen sonuçların, salgın hastalığa bağlı zorlukların işletmelere ve ülke ekonomisine olan olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin organizasyonlarında ve çalışma şartlarında resmi kısıtların dışında kayda değer değişiklikleri tercih etmedikleri, mevcut personellerini korumak için yoğun çaba sarf etmelerine rağmen bu dönemde ilave istihdamı düşünmedikleri, normal şartlarda uyguladıkları performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi faaliyetleri ile eğitim ve gelişim faaliyetlerine yeterince ilgi göstermedikleri, pandemi şartlarının kurum kültürüne olmasa bile çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığa dair olumsuz etkiler yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerin, çevredeki gelişmeleri yakından takip ettiği, rakiplerinin uygulamalarını dikkatle incelediği ancak perakende sektörünün temsilcileri olarak ileri döneme ait stratejilerde ortak bir eğilim içinde olmadıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid 19, perakende sektörü, insan kaynakları uygulamaları

#### Abstract

The main purpose of this search is to determine the human resources practices of the Small & Medium Sized Enterprises (KOBİ), which have various constraints and difficulties in the retail industry during the pandemic time and to reach results on the efforts of the companies in this field based on findings. For this reason, with this research, the necessary findings were obtained by making in-depth interviews with the owners/managers of different nine businesses serving in different business lines within Sakarya, and the applications of these enterprises for their basic human resources functions were examined within the scope of the pandemic conditions. Adhering to the principle of easy accessibility, nine different businesses operating in jewelry, readymade clothing, shoes, restaurant, durable consumer goods, telecommunication, fuel oil, stationery and marketplace sectors were selected. The answers of ten different questions asked to businesses with the semi-structured questionnaire were gathered under seven sub-themes and evaluated together. The findings obtained because of the field research were analyzed with descriptive and content analysis and significant results were obtained. Considering the density of the area occupied by active KOBİs in the service sector, it is thought that the results obtained will provide benefits for reducing the negative effects of the difficulties due to epidemic disease on businesses and the country's economy. According to the findings obtained because of the research, companies operating in the retail industry do not prefer significant changes in their organizations and working conditions other than official constraints, they do not consider additional employment in this period despite their intensive efforts to protect their existing personnel. It has been concluded that companies do not show enough interest in performance evaluation, wage and career management activities, as well as training and development activities, which they normally apply under normal conditions, and that the pandemic conditions have negative effects on the organizational commitment on the employees, even if not on the corporate culture. As a result of the research, it was concluded that the companies closely followed the developments in the environment, carefully examined the practices of their competitors, but they did not have a common tendency in future strategies as representatives of the retail sector.

Keywords: Covid 19, retail sector, human resources applications

## GİRİŞ

Ülkemizde ve dünya ticaretinde küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) belirgin bir etkinliği gözlemlenmektedir. Genel olarak aile işletmesi formunda faaliyet gösteren ya da gelecekte aile işletmesi hüviyetini kazanması beklenen KOBİ'ler, yapısal ölçüklerinin değişkenliğine rağmen sayıca çok olmalarından dolayı ülkenin genel refah seviyesinin yükselmesine, milli gelirin artmasına, üretim hacminin genişlemesine önemli katkılar sağlamaktadır. Farklı sektörlerde, değişen ölçüklerde mal ve hizmet üreten KOBİ'lerin ülkelerin ekonomik sistemleri içinde özellikle istihdam yaratma açısından önemli etkileri bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında; girişimcilerin birinci aşama yapısal düzeyi olarak da kabul edilebilecek KOBİ'lerin, toplumun istihdam fırsatlarına yönelik ihtiyaçlarının da ilk adresi olduğu ifade edilebilir. 2020 yılı başından itibaren etkisini gösteren; yayılma hızı, etki alanı ve ölümcül sonuçları nedeniyle dünya çapında salgın bir hastalık (pandemi) olarak tanımlanan Covid 19 isimli virüs, hükümetlerin toplum sağlığını korumak için sert tedbirler almasına ve "maske, mesafe ve temizlik" gibi sloganlarda anlatıldığı gibi insanların bireysel davranışlarında farklılaşmalara sebep olmuştur. Ancak salgının hızı ve etkisi belirgin hale geldikçe bireysel önlemlerin yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Dünya genelinde hükümetler, sağlık probleminin etkilerini azaltabilmek için belli günlerde ve saatlerde sokağa çıkmanın yasaklanması, belli sektörlerde faaliyet gösteren işyerinin kapatılması, belli gerekçeler dışında şehirler ve ülkeler arası seyahatlerin kısıtlanması gibi sosyal hayatı çok etkileyen uygulamalara başvurmak zorunda kalmışlardır. Salgının kontrol altına alınabilmesi için uygulanan küresel ve bölgesel önlemler nedeniyle ticaret hayatının bütünü durmasa bile oluşan yeni sosyal düzenin tüketiciler üzerinde oluşturduğu psikolojik kaygılar ve ekonomik baskılar alışverişin boyutlarını sınırlandırmıştır. Bu çalışmada kavramsal bağlantıların örneklem üzerindeki izdüşümünün tespit edilebilmesi için perakende sektöründe fakat farklı ticaret konularında faaliyet gösteren dokuz farklı işletme incelenmiş, gerekli veriler işletme yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmeler sayesinde toplanmıştır. Toplanan veriler, betimsel ve içerik analizleri ile incelenerek ülke genelindeki istihdam sorunlarının çözümüne dair ampirik bulgulara ulaşılması hedeflenmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletme, genel olarak mal veya hizmet üretmek suretiyle ortaya çıkacak muhtemel bir karı paylaşabilmek için bir veya birden fazla gerçek/tüzel kişinin bir araya gelmesiyle oluşan örgütlerdir (Akkaya vd., 2019:16). Ülkemizde ticari işletmeler üretim çeşitlerine, yapısal büyüklüklerine ve özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Genellikle aile işletmesi şeklinde örgütlenen küçük ve orta boy işletmelerin (KOBİ) ülkemiz ekonomisine etkisi, diğer ülkelerinkine benzer şekilde (Astrachan ve Shanker, 2018:213; Ifea, 2003:235) yüksektir. Ülkemizde üretim faaliyetlerine odaklanmış sanayici KOBİ'lerin yanında ticarete odaklanmış işletmelerin varlığı da önemli bir yer tutmaktadır. Özellikler perakende sektörü içinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin örgütsel boyutları ne olursa olsun, istihdam üzerine yarattıkları katma değer yadsınamaz bir önemi olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Ancak Covid 19 virüsüne bağlı salgın hastalık nedeniyle KOBİ'lerin perakende sektöründeki faaliyetleri ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kullanılan insan kaynağının yönetimi önceki döneme oranla daha hassas bir duruma evrilmiştir.

Ülkemizde KOBİ'ler özellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından yürütülen faaliyetler ve yapılan düzenlemeler ile desteklenmektedir. Tarihte geriye doğru gidildiğinde ilk olarak 1963 yılındaki kalkınma planlarında karşımıza çıkan (Candan, 2018:7) KOBİ kavramı daha sonraki bütün kalkınma planlarında mutlaka yer almış ve gelişimleri için hükümetler tarafından önemsenmişlerdir. 2007-2013 dönemini kapsayan dokuzuncu kalkınma planı ve sonrasında hem ihracat faaliyetlerine ham de kadın girişimcilere yönelik desteğin daha somut adımlarla ortaya konduğu gözlemlenmektedir (Aykaç, 2008:136).

## KOBİ ve Perakende Sektörü

KOBİ'ler, buldukları ülkelerde ticari hayatı şekillendirmekte, vergi verme ve istihdam yaratma gibi önemli roller üstlenmektedirler. Ülkemizde bünyesinde on kişiden daha az işgücü barındıran mikro KOBİ'lerin toplam yapı içindeki oranının %95'ten büyük (TÜİK, 2002) olduğundan hareketle sanayi ve hizmet sektörlerinin genel çarklarının işleyişine dair derinlemesine analizler yapmak gerekmektedir. Çünkü on kişiden az işgücü potansiyeli ile zanaatkâr girişimcilerin oluşturduğu mikro işletmeler, güçlü sosyoekonomik faydalarına rağmen işletmeler içinde ömürleri en kısa olanlardır (Develi, 2008). Bunun yanında konuyu istihdama katkısı bakımından ele aldığımızda 250 kişiden az çalışana sahip olan mikro, küçük ve orta boy işletmelerin ekonomik etki alanının oldukça geniş olduğu rahatlıkla ifade edilebilir.

Ülkemizde hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lerin bütüne oranı yaklaşık %85'tir. Yüzde 15'lik üretim/sanayi dışında kalan ve geniş bir alanı kapsayan hizmet sektöründeki KOBİ'ler yoğunluklu olarak perakende sektöründe faaliyet göstermektedirler. Yine gerçekleşen ithalat rakamlarından yola çıkarak KOBİ'lerin yaklaşık %57'sinin ticaret sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir (TÜİK, 2016). Şüphesiz bu yapının oluşmasında, KOBİ'lerin daha kolay ürün tedarik edebilme, tedarikçiler ile kolay ilişkiler kurabilme, pazarlama ve hizmet faaliyetlerinde esnek davranabilme, bölgesel teşviklerden faydalanabilme ve tüketici eğilimlerini kolay fark edebilme gibi (Türkoğlu, 2002:283) sahip oldukları avantajlar etkisi bulunmaktadır.

Covid 19, sağlık sistemi üzerindeki kötü etkilerine ilave olarak bu nedenle farklı sektörlerde farklı etkiler oluştursa bile genel olarak hizmet (perakende) sektöründeki işletmeleri olumsuz etkilemiştir. Özellikle salgın döneminin aylar bazında uzaması ve belirsizliğini koruması nedeniyle; kapalı kalınan iş günlerinin tedarik ve satış döngülerini bozması ve açık günlerde elde edilen

cironun, maliyetleri karşılayamaması gibi mali problemlerinin yarattığı sarsıntılar KOBİ'ler için tarihi bir tecrübe halini almış bulunmaktadır.

### **Covid 19 Salgını ve Ticari Hayata Etkisi**

Salgının ilk zamanlarında dünya ekonomi çevreleri, Covid 19'un tıpkı 2008 ekonomik krizinde olduğu gibi yerel dinamikler üzerinde etkili olacağını (Elliot, 2020) ve buna bağlı olarak geliştirilecek yerel çözüm önerilerinin işe yarayacağını düşünmüşlerdir. Ancak arz ve talep ikilisinin aynı anda düşmesi, ekonomik bozulmanın etkilerini yıkıcı kılmış ve salgının kötü etkilerini bölgeden bölgeye (Mert ve Alan, 2020:1052) genişletmiştir.

Covid 19 virüsüne bağlı salgın, dünyaya Çin'in Hubei eyaletine bağlı Wuhan şehrinden başlayarak yayılmıştır. Günümüz teknolojisinin bizlere sağladığı iletişim imkanları ile durum kısa sürede fark edilmiştir. Bu salgını, tarihsel süreçte yaşanan diğer salgınlardan ayıran en önemli özelliklerden biri belki de insanoğlunun dijitalleşme ile elde ettiği avantajları problemin tanımını yapmada kullanabilmiş olmasıdır. Elbette ulus devletlerin sınırlarını kapatabilme ve ülkeler arası hareketliliği kısıtlama imkanına sahip olması da salgının kıtalar ve ülkeler arasındaki dolaşımını belli oranda kontrol almayı kolaylaştırmıştır. Ancak, salgının insandan insana bulaşmasını engellemek için yapılan bütün önleme faaliyetleri küresel düzeyde etkileşim içindeki dünya ekonomisini daha önce benzeri görülmemiş şekilde etkilemiştir. Virüsün ortaya çıkmasından sonra neredeyse tüm dünyada ulaşım, turizm, spor, sanat ve eğitim gibi birçok sektör durma noktasına gelmiş, ülkeler arası ticari faaliyetler yavaşlamıştır.

Salgın nedeniyle alkol, dezenfektan, temizlik malzemesi, dayanıksız tüketim malları ticareti, vücut direncini artırıcı ilaç, vitamin ve gıda takviyeleri üreten ilaç ve gıda gibi sektörlerde belirgin bir büyüme gözlenirse de (Balcı ve Çetin, 2020:43) krizden etkilenen sektörlerin fazlalığı genel bir ekonomik krizin yaşanmasına sebep olmuştur. Yaşanan ekonomik krize bağlı olarak işletmelerin kapanma – açılma – kısıtlı çalışma – tekrar kapanma – tekrar kısıtlı açılma döngüsü içinde devam ettirmeye çalıştığı yeni iş dönemi özellikle istihdam azalışına sebep olmuştur. Kısa çalışma ödeneği uygulaması, prim ödemiş olma şartlarındaki mevzuat değişiklikleri, işten çıkarma yasakları, işverenlere verilen avantajlı krediler ve vergi yapılandırılmaları gibi mali tedbirlerin varlığına rağmen kapalı/kısıtlı geçirilen sürenin uzaması nedeniyle işletmelerin normal düzenlerini koruması imkânsız hale gelmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2020 yıl sonu verilerine göre; Türkiye 2020'yi genel işsizlikte %13,2, tarım dışı işsizlikte %15,7 ve genç nüfusta işsizlikte %26,1 verileriyle kapatmıştır.

### **Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları temelde organizasyon kurma, iş analizi yapma, işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi, iletişim ve motivasyon ile endüstri ilişkileri şeklinde sıralanabilir. İnsan kaynakları yönetimi, üretim/sanayi işlemlerinde olduğu gibi perakende sektöründe de oldukça dinamiktir (Zaim ve Polat, 2013:38). Bu dinamizm nedeniyle insan kaynakları uygulamaları, perakende sektöründeki işletmelerde hızlı değişen bir ortamın oluşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca işletmeler kendi ticari bölgelerindeki değerlerden ve yönetim biçimlerinden etkilenmektedirler (Çakan ve Tutar, 2019:645). Buna rağmen işletmeler, daha fazla sayıda ve nitelikte adaya ulaşmak, zaman kaybına neden olacak bürokratik süreçlerden muaf olmak (Aksoy, 2005:67), çalışanları işletmenin ortak hedefleri doğrultusunda motive etmek için esnek yapılar kurmak (Demirkaya, 2006:70) gibi birçok amaçla insan kaynakları yönetimine önem vermektedirler. Ancak diğer sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de bilgi işleminin önemi arttıkça, dijital dönüşüm gerçekleştikçe geleneksel pazardaki işgücünün yeterliliği sorgulanır duruma gelmiştir. İşletmeler açısından eğitilmiş ve deneyimli personele ulaşmaktan daha önemli olan bu personeli rakiplerinden önce temin edebilmektir. Perakende sektöründe işe alma, özlük haklarını yönetme, maaş ödeme ve işbaşı eğitimleri organize etmekten öte özellikle satış ve tahsilat odaklı faaliyetlerin yoğunluğundan dolayı iş performansının daha etkin, güvenin daha belirleyici ve uzun vadeli iş ilişkilerinin daha zorlayıcı olduğu bir işgücü piyasası oluşmaktadır. Sektörün içinde birbirine yakın çalışan işletmelerin bölgesel şartlar gereğince çalışanlarını elde tutmayı becerebilmesi önemli bir rekabet unsuru haline gelmektedir. Bu nedenle kadınlar dahil çeşitli yaş ve eğitim gruplarından işgücünün birlikte yoğun olarak çalıştığı perakende sektöründe uygulanan insan kaynakları faaliyetleri (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015:88) işletmeler açısından önceki dönemlere oranla daha belirgin avantajlara sahiptir. Perakende sektöründe etkin, başarılı ve yetkin iş gücünü elde tutmak, rakiplere kaptırmamak anlamına geldiğinden insan kaynakları yönetimi, mali imkanların izin verdiği ölçüde örgütsel bağlılığın sağlanmasına ve işyerine aidiyetin yükseltilmesine yönelik planlar ve faaliyetler içermektedir.

### **İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI**

Covid 19 salgınının dünya çapında hızla yayılması ile oluşan “yeni normal” ve bu yeni dönem üzerine 2020 ve 2021 yılları arasında akademide yoğun ve etkili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sadece tıp ve sağlık alanı ile sınırlı değildir. Pandeminin yarattığı zorlamalar ile sosyal hayatın ve ekonominin üzerindeki etkilerin de araştırıldığı çok sayıda çalışma sosyal bilimler disiplini altında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar yaşanan arz ve talep şoklarının etkilerini (Fornaro ve Wolf, 2020), oluşan yüksek enflasyon ve buna bağlı gelişen işsizlik oranlarını (Chakraborty ve Maity, 2020; Bernstein vd., 2020; Balde vd., 2020), pandeminin tarım, turizm ve sanayi gibi sektörler üzerindeki olumsuz etkilerini (Jayaselvi, 2020) ve oluşan yeni ekonomik şartların GSYH'lerde yarattığı daralmaları (Breisinger vd., 2020; Bahar ve İlal, 2020; Çalışkan vd., 2020) içermektedir. Ayrıca farklı düzeydeki karantina uygulamalarının ne tür sonuçlar doğurduğuna dair araştırmalar da (Çakmaklı vd., 2020) yapılarak sektörlerin etkilenme düzeyleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre; yaşanan gelişmeler, alışlageldik ticari faaliyetlerin yeniden şekillenmesine neden olmuştur çünkü işletmelerin üretim

faktörlerine ulaşması, üretim yapması ve hem reel hem de mali piyasalardaki belirsizliklerin etkisi ile yöneticiler açısından karar verme zorlaşmıştır. Bu belirsizlik durumu, üretim faktörlerinden en önemlisi olan işgücünün yönetimini de bir o kadar farklılaştırmıştır. Özellikle örgütlerde meydana gelen ekonomik ve sosyal değişikliklerin insan kaynakları yönetimlerini etkilediği bilinmektedir (Koçak ve Erdoğan, 2011). Ancak pandemi koşullarında yaşananlar, işletmeler açısından öngörülen ekonomik ve sosyal değişimlerden olmadığı için işletmelerin bu dönemde insan yönetimine nasıl yaklaştıkları, önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Çünkü daha önceleri uzun zamanlara yayılan yenilikçi faaliyetler pandemi nedeniyle haftalar hatta günler içinde başlanması gereken uygulamalara sebep olmuştur (Çağatay ve İrkılata, 2021). Ancak insan yönetimi açısından pandemi, beyaz yaka ve mavi yaka çalışanlar açısından farklı etkilere sebep olduğundan (Caligiuri vd., 2020) özellikle uzaktan çalışmanın her sektörde uygulanması mümkün olamamıştır. Perakende sektöründe çalışanlar, işyerlerinin kapalı olduğu zamanlarda evde kalarak gelirlerinin bir kısmından vazgeçmek, açık olduğu zamanlarda ise; sağlıklarını koruyabilmek için eğitime ve motivasyona (Brooks vd., 2020) ihtiyaç duymuşlardır. İzolasyon uygulamaları ile çalışmak, hastalık ve istifa gibi nedenler yüzünden azalan işgücünün fazla mesailer ile kapatılması (Delen ve Peksan, 2020) gibi zorlayıcı faktörler çalışanların iş tatminlerine ve örgütsel bağlılıklarına olumsuz etkiler yapmıştır (İlhan vd., 2019). Dolayısıyla işletmelerde Covid 19 ile mücadelenin nasıl yapılacağına dair araştırmaların (İlhan, 2020) da yaşanan bu olumsuz süreçte önemli bilgilere erişmede fayda sağladığı değerlendirilmelidir. Türkiye’de Covid 19 üzerine yapılan araştırmaların, pazarlama stratejileri (Öndoğan ve Öndoğan, 2021; Güven 2020) ve istihdama yönelik olarak (Kara, 2020; Balcı ve Çetin, 2020; Koca, 2020) yoğunlaştığı gözlemlenmektedir.

## YÖNTEM VE BULGULAR

Betimsel bir çalışma olarak tasarlanan bu çalışmada veriler, perakende sektöründe farklı ürünlerin satış ve pazarlaması konusunda faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmelerden elde edilmiştir. Bu çalışma, işletme sahiplerinin/yöneticilerinin Covid-19’un yarattığı sosyal kısıtlamalara bağlı olarak işletmelerinde uyguladıkları insan kaynakları faaliyetleri hakkında bilgilere ulaşmak, işletmelerin ortak ve farklı yönlerinden hareketle bir sonuca varmak amacını taşımaktadır. Ayrıca sonuçları, bu konuda yapılmış önceki çalışmalarda elde edilen sonuçlarla kıyaslamaktır. Bütün bu nedenlerle, katılımcıların görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak derinlemesine görüşme tekniği ile katılımcıların görüşlerini serbestçe ortaya koymasına amaçlanmıştır (Erkuş, 2005). Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda faydalı sonuçlar veren nitel araştırmaların insan ve insanın sosyal çevresi ile ilgili problemleri anlamada kendine özgü bir süreci ifade ettiği söylenebilir (Creswell, 1998). Nitel araştırmalar sayesinde insanı ve örgütlenme tarzlarını anlamlandırmak mümkün olabilmekte (Karadağ, 2010) ve derinlemesine bilgi elde edilebilmektedir (Büyüköztürk vd., 2010).

### Çalışma Grubu

Bu araştırma için dönemin kısıtları ve hassaslığı göz önünde tutularak örnek işletmelerle iletişim zorluğu yaşamamak için ulaşılabilir örnekleme yöntemine karar verilmiştir. Bu yöntemle, erişilmesi kolay katılımcıların seçilmesi ve araştırmaya hız ve pratiklik kazandırılması amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Saha çalışması, Sakarya ilinde perakende sektöründe faaliyet gösteren ancak satış ve pazarlama konusunda ürün bazlı farklılıklar gösteren işletmeler ile yapılmıştır. Modelleme, veri toplama ve bulguları değerlendirme süreci Şubat – Nisan 2021 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Çalışma ile ilgili olarak Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan izin alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler ile ilgili demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan İşletmeler Hakkında Demografik Veriler

İşletme	Faaliyet Alanı	Faaliyet Süresi (yaşı)	Çalışan Sayısı	Yönetici Sayısı	Görüşülen Kişi (Görevi, Eğitimi, Mesleği)
K1	Telekomünikasyon	21	8	1	İşletme Sahibi/İşletmeci
K2	Dayanıklı Tüketim Malları	25	60	5	Genel Müdür
K3	Ev Tekstili	<i>Cevap alınmadı.</i>			
K4	Hazır Giyim	15	10	3	İşletme Müdürü
K5	Market	24	413	45	İnsan Kaynakları Müdürü
K6	Ayakkabı	10	7	1	İşletme Sahibi/İşletmeci
K7	Kırtasiye	50	2	1	İşletme Sahibi/İşletmeci
K8	Restoran/Kafe	1	8	1	İşletme Sahibi/İşletmeci
K9	Kuyumculuk	35	14	3	İşletme Sahibi/İşletmeci
K10	Akaryakıt	30	10	1	İşletme Sahibi/İşletmeci

Bu araştırma için birbirinden farklı işkollarında faaliyet gösteren en az on işletmeye ulaşmak hedeflenmiştir. Görüşmeler, çalışmaya katılmayı kabul eden dokuz işletme ile yapılmış, sadece bir işletme ile planlanan faaliyet işletme yöneticisinin son anda vazgeçmesi nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Çalışma grubu incelendiğinde, işletmelerin dokuz farklı ürün grubunun

pazarlama ve satışı ile ilgili faaliyetler içinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin biri bir yaşında, ikisi on yaşın üstünde, üçü yirmi yaşın üstünde ve diğer üçü otuz yaşın üstündedir. Çalışan sayıları açısından karşılaştırıldıklarında market ve dayanıklı tüketim malları alanında çalışan iki işletme hariç diğer altı işletmede 10-60 arası personel çalıştırmaktadır. Genel olarak çalışan sayısına oranla yönetici çalıştırdıkları tespit edilen işletmelerden beş tanesinde yönetici sayısı ikiden küçüktür.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formundaki soruların katılımcılara sorulması ile elde edilmiştir. Doğru soruların sorulabilmesi için öncelikle literatür incelenmiş ve soruların özgülüğüne, konuya odaklılığına ve belli bir hedefe doğru yönlendirici olmamasına dikkat edilmiştir. İşletme sahipleri ile görüşmelere başlanmadan önce hazırlanan sorularla ilgili bir uzmanın görüşleri alınmış ve gelen geri beslemelere istinaden sorularda minimal değişiklikler yapılmıştır. Cevapların toplanması için zaman süresi kısıtlanmamış, görüşmelerde katılımcının konsantrasyonunu bozacak farklı konulara girilmesinden imtina edilmiştir. Bazı cevaplar, katılımcıya gerekli açıklamaların ardından soru formunun kendisine teslim edilmesi ve birkaç gün sonra geri alınması yoluyla elde edilerek araştırmada belli bir iç geçerlilik sağlanmıştır. Bu çalışmada toplanan verilerle görüşme formundaki kavramsal çerçeve arasındaki uyuma dikkat edilmiştir. Toplanan bütün cevapların hangi sıklıkta tekrarlandığı analiz edilmiştir. Cevapların içeriğindeki tekrarlar göz önünde bulundurularak işletme sayısının dokuz ile sınırlı tutulmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Cevapların frekansları ve yüzde dağılımları incelenirken, işletmecilerin tekrar eden cevapları da belirlenmiştir. Bulguların ortaya çıkarılması için betimsel ve içerik analiz teknikleri uygulanmıştır. Katılımcıların görüşlerini çarpıcı şekilde ortaya çıkarabilmek için betimsel analizin, verilen cevaplar üzerinden gerekli açıklamalara ve kavramsal ilişkilere ulaşmak için de içerik analizinin uygun olacağına karar verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Betimsel analiz, görüşmeler sonunda elde edilen cevapların alt temalara bölünmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bunun yanında çalışma sürecinde geçilen aşamalar ayrıntılarıyla anlatılarak, dış geçerlilik artırılmaya çalışılmıştır. Cevaplara ve cevaplar ile elde edilen bulgulara dair kişiler yorumlardan kaçınılarak iç tutarlılığının artırılmasına gayret edilmiştir.

### Bulgular

Saha çalışması sonrasında; bütün formların okunması ve karşılıklı değerlendirilmesi sonrasında “*organize olma/organizasyon kurma*”, “*özlük haklarının korunması*”, “*personel eğitimi/gelişimi*”, “*performans, kariyer ve ücret yönetimi*”, “*iletişim ve motivasyon*”, “*kurum kültürü ve kıyaslama*” ile “*stratejik yönetim*” olacak şekilde yedi alt tema belirlenmiştir. Her bir alt tema, görüşme formundaki sorularla ilişkilendirilmiş, alınan cevaplar (bulgular) ile insan kaynakları uygulamaları ve yönetimsel faaliyetler arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

### Alt Tema 1: Organize olma ve organizasyon kurma

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “*Pandemi süresince organizasyonunuzda değişiklik yaptınız mı? Mevcut işlerde (bölümlerde) birleştirme ya da bölme, önceden olmayan yeni bölümler (kısmılar) açma, yönetim kadrosunda değişiklik, yeni personel istihdamı, ayrılıklar, vb.*” ve “*Pandemi süresince personel yapınızda değişikli oldu mu? Evet ise; bunun sebepleri nelerdir? Sağlık durumu, emeklilik, göç, uzman ihtiyacı, vb.*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Organizasyon ile İlgili Uygulamalar

Uygulama	Frekans	Yüzde
Değişiklik yok	3	33
Bölüm / Şube Açma	1	11
Bölüm / Şube Kapama	2	22
Yönetim Kadrosunda Değişiklik	1	11
Çalışma Saatlerinde Değişiklik	3	33
İşe Yeni Personel Alma	1	11
İşgücünde Azalma	5	55
o Süresiz izin	1	20
o Süreli izin	1	20
o İstifa	2	40
o Başka işyerine rotasyon	1	20
o Emeklilik	1	20
o Göç (başka bir ile yerleşme kararı)	0	0

Tablo 2’teki bilgiler ışığında işletmelerin 1/3’ünde önemli bir yapısal değişikliğin olmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında bir işletmenin bölüm açtığı, iki işletmenin ise bölüm/şube kapattığı sonucuna ulaşılmıştır. Görüşmeye katılan işletmeler arasında market olan hariç, yönetici kadrosunda değişiklik yapan işletme bulunmazken, işletmelerin %33’ünde çalışma saatlerinde değişikliğe gidildiği tespit edilmiştir. Çalışma saatlerinde değişiklik yapan işletmelerin restoran, hazır giyim ve akaryakıt

işkollarında faaliyet yaptıkları tespit edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre çalışma saatlerinde yaşanan değişikliklerin nedenleri arasında zorunlu (yasal) kısıtlamalar ve iş potansiyelinin azalmasından dolayı gereksiz maliyetlerin oluşmasının önüne geçilmesi isteğidir. Araştırmaya katılan işletmeler içinde sadece bir işletme yeni personel alırken, beş işletmede işgücünde azalmalar meydana gelmiştir. Görüşme kabul eden dokuz işletme içinde işgücü azalan işletmeler detaylı incelendiğinde işten ayrılış sebebi %40 ile istifadirdir. Bunun yanında süresiz izin, kısa çalışma ödeneğine bağlı süreli izin, işletme sahibinin diğer projelerine rotasyon ve emeklilik gibi nedenlerin eşit frekansla dağıldığı tespit edilmiştir. İşletmelerin personeli arasında pandemi dönemi içinde kendi memleketine dönen ya da başka bir şehre göç edene rastlanmamıştır.

### Alt Tema 2: Özlük Haklarının Korunması

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “Pandemi süresince özlük hakları yönetiminde zorunlu veya gönüllü olarak normal dönemden farklı uygulamalar yaptınız mı? Kısa çalışma ödeneğinden faydalanma, fazla mesai, dönüşümlü çalışma, ücret ödemelerinde yeni düzenleme, sosyal yardımları arttırma veya azaltma, vb.” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 3’te gösterilmiştir.

**Tablo 3: Özlük Hakları ile İlgili Uygulamalar**

Uygulama	Frekans	Yüzde
Değişiklik yok	2	22
Kısa Çalışma Ödeneğinden Faydalanma	4	44
Fazla Mesai Yapma	0	0
Mesai Saati Azaltma (ücret kesintisi olmadan)	1	11
Dönüşümlü Çalışma	3	33
Ücret Ödemelerinde Yeni Düzenleme	0	0
Sosyal Yardımları Arttırma	2	22
Sosyal Yardımları Azaltma	0	0

Tablo 3 incelendiğinde; işletmelerin %77’sinde özlük hakları konusunda değişiklikler yapıldığı tespit edilmiştir. Değişiklik yapmayan işletmeler, market ve kırtasiye işkolları olacak şekilde belirlenmiş ancak kırtasiye işkolundaki işletmesinin personel sayısındaki azlık nedeniyle bu bulgunun yeterince önemli olmadığı kanaatine varılmıştır. Pandemi döneminde kısa çalışma ödeneğinden yararlanan işletmelerin oranı %44 iken, işletmeler içinde dönüşümlü çalışma uygulama oranı %33, mesai saatlerini azaltma ise sadece %11’dir. Dönüşümlü çalışmanın, restoran, hazır giyim ve akaryakıt iş kollarının tercih ettiği bir metot olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında sosyal yardımlarda iyileştirme yapan/arttıran işletme sayısı iki olarak tespit edilirken, fazla mesai yapan, ücret ödemelerinde yeni düzenleme gerçekleştiren ya da sosyal yardımlarda kısıtlamaya giden bir işletmeye rastlanmamıştır.

### Alt Tema 3: Personelin Eğitimi ve Gelişimi

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “Pandemi süresince çalışanlarınızın eğitim ve gelişimine yönelik çalışmalarınız oldu mu? Eğitim faaliyeti gerçekleştirdiniz mi? Yeni duruma adaptasyona yönelik faaliyetler gerçekleştirdiniz mi? Sağlık Bakanlığının açıkladığı önlemler dışında ekstra önlemler aldınız mı?” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 4’te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Uygulamalar**

Uygulama	Frekans	Yüzde
Eğitim	4	44
Pandemi Koşullarına Uyumla İlgili Faaliyetler	9	100
Sağlık Bakanlığının Açıkladığı Önlemler Dışındaki Önlemler	3	33

Tablo 4 incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin tamamının Sağlık Bakanlığının açıkladığı talimat ve yönergelere uyum konusunda gerekli hassasiyetleri gösterdikleri ve personellerine bu konuda gerekli bilgilendirmeleri yaptıkları tespit edilmiştir. Bunun yanında katılımcı işletmelerin %44’ü kısıtlarla geçen süre içinde eğitim faaliyeti düzenlemiştir. Bu eğitimler, dijital haberleşme (toplantı yapma) metotlarının neler olduğu ve yeni dönemde işlerin nasıl yürütüleceğine dair bilgilerin öğretilmesi amacıyla yapılmıştır. Telekomünikasyon işkolu bu açıdan farklılık göstermektedir. Eğitim yapan işletmelerden sadece bir tanesi oluşan olumsuz havayı dağıtabilmek amacıyla motivasyon konulu toplantılar gerçekleştirmiştir. Sağlık Bakanlığının açıkladığı önlemler dışında mağaza içinde plastik seperatörler kullanma, mağaza içi kalabalığı önleyici reyon düzenlemesi ve günlük/haftalık ilaçlama gibi ekstra çabalar içinde giren işletme oranı %33 olarak belirlenmiştir. Bu konuda hazır giyim, kuyum ve market iş kolları diğerlerine göre farklılık göstermiştir.

**Alt Tema 4: Performans, Kariyer ve Ücret Yönetimi**

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “*Pandemi dönemi süresince çalışanlarınıza performans ve kariyer yönetimine dair uygulamalarınız oldu mu? Performans değerlendirme yaptınız mı? Prim sistemi gibi sistemler uyguladınız mı? Süreç içinde terfi eden ya da ekstra ücret atışı alan personeliniz oldu mu?*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** Performans, Kariyer ve Ücret Yönetimi ile İlgili Uygulamalar

Uygulama	Frekans	Yüzde
Performans Değerlendirme Uygulaması	0	0
Prim Sistemi Uygulaması	4	44
Terfi Uygulaması	1	11
Ekstra Zam Uygulaması	0	0

Tablo 5 incelendiğinde; pandemi dönemine denk gelen aylar içinde hiçbir işletmenin çalışanları için performans değerlendirmesi yapmadığı tespit edilmiştir. Perakende sektöründe çok sık rastlanan bir uygulama olan satışa bağlı prim sistemine işletmelerin %44'ünün zor şartlara rağmen devam ettiği hatta telekomünikasyon işkolundaki işletmede prim sisteminin satışlara beklenenden daha fazla oranda ve pozitif yönde katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya göre sadece bir işletme (market) terfi mekanizması çalışırken, görüşme yapılan hiçbir işletmede ekstra ücret zammı yapılmadığı tespit edilmiştir.

**Alt Tema 5: İletişim ve Motivasyon**

Bu alt tema ile ilişkilendirilen soru: “*Pandemi süresince çalışanlarına yönelik moral/motivasyon artırıcı, iletişimi güçlendirici uygulamalarınız oldu mu? Sosyal mesafe kısıtları nedeniyle kurumsal iletişimi nasıl organize ettiniz?*” şeklindedir.

Araştırmaya katılan işletmelerden elde edilen bulgulara göre işletmelerde çalışma saatlerinden farklılıklar olsa bile normal çalışma düzenini koruyan, uzaktan (online) çalışan ve süreli veya süresiz izne çıkarılan yani çalışmayan şekilde üç farklı çalışan kategorisinin varlığı tespit edilmiştir. İşine normal çalışma düzeninde devam eden personelin iç ve dış çevre ile olan iletişiminin sosyal mesafe kuralları içinde gerçekleştiği, kendi arasında ve müşteri ile olan ilişkilerde yan yana gelmekten kaçındıkları ancak psikolojik zorlukları atlatmak için daha fazla iletişim kurmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Online çalışan personelin dış çevreye odaklandığı, işletme içindeki bilgiye e-posta ve telefon aracılığıyla ulaşabildiği ancak izinde olan personelin iletişim sisteminin dışında kaldığı tespit edilmiştir. Market işkolunda pandeminin başladığı ilk dönemde kurumsal bilgilendirmeler yapılmışken, diğer işletmelerde sistematik bir bilgi akışına gerek duyulmadığı belirlenmiştir. Restoran işkolundaki işletme bu soruya cevap vermezken sadece ayakkabı pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmenin, motivasyon artırıcı toplantılar yaparak iletişimi daha da artırıcı bir gayret içine girdiği anlaşılmıştır.

**Alt Tema 6: Kurum Kültürü ve Kıyaslama**

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “*Pandemi sürecinin kurum kültürüne etki ettiğini düşünüyor musunuz? Kurum kültürünün korunmasına yönelik faaliyetler planladınız ve uyguladınız mı? Kurum kültüründe değişiklik olmasını normal kabul ediyor musunuz?*” ve “*Pandemi süresinde diğer işletmelerin faaliyetlerini gözlemleme, çevre hakkında bilgiler toplama imkânınız oldu mu? Bunlar içinde başarılı gördüğünüz ve doğru insan kaynakları yönetimi için işletmeniz de uygulamaya başladığınız faaliyetler oldu mu?*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 6'te gösterilmiştir.

**Tablo 6:** Kurum Kültürü ve Kıyaslama ile İlgili Uygulamalar

Uygulama	Frekans	Yüzde
Kurum Kültürünün Korunmasına Yönelik Çalışma	1	11
Değişen Kurum Kültürüne Ayak Uydurma	2	22
Başka İşletmeleri Gözlemleme (Kıyaslama)	6	66
Başarılı Bulunan Uygulamaları İşletmede Uygulama	2	22

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan işletmelerin sadece birinde işçi çıkarmama, maaşları zamanında ve tam yatırma, personel sağlığını korumaya yönelik faaliyetler yapmanın kurum kültürünü korumaya yönelik faaliyetler olarak algılandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra işletmelerin %22'sinin değişen kurum kültürüne ayak uydurmayı önemsemediği belirlenmiştir. Ancak işletmelerin değişen kurum kültüründen anladıkları dijital dönüşümün ve internet üzerinden satış yapma gereksiniminin geliştirici etkileridir. Bu açıdan bakıldığında dayanıklı tüketim malları ticareti ve hazır giyim işkollarında çalışan işletmelerin diğer işletmelerde de olmasına rağmen e-ticarete olan yatkınlıklarını kurum kültürü bağlamında değerlendirebildikleri gözlemlenmiştir. Bunun yanında üç işletme yöneticisi, çalışanlarının örgütsel aidiyetlerinde azalma olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin %66'sı piyasa ve sektör içinde kıyaslama yaptıklarını ifade etmişlerdir. Özellikle bayilik sistemi ile çalışan telekomünikasyon, akaryakıt, dayanıklı tüketim malları pazarlama ve hazır giyim işletmelerinin rakiplerini gözlemlemek adına bir gayret içinde oldukları ancak bu gayretin bayileri oldukları markaların

yönlendirmesi ile yaptıkları belirlenmiştir. Özellikle rakip işletmelerin faaliyetlerinin gözlemlenmesine verilen önemin yanı sıra genel anlamda e-ticaret uygulamalarının araştırılmasının ön plana çıktığı tespit edilmiştir.

### Alt Tema 7: Stratejik Yönetim

Bu alt tema ile ilişkilendirilen sorular: “*Pandemi sürecinden bağımsız, geleceğe yönelik olarak işyerinizde ve işlerinizde yeni düzenlemeler yapmayı düşünüyor musunuz? Detaylı iş analizleri bağlamında reorganizasyon veya değişim mühendisliği gibi kalıcı ve farklı yapılanmaya gitmeniz gerektiğini düşünüyor musunuz?*” ve “*Pandemi süreci sonunda uygulamayı düşündüğünüz strateji nedir? Büyüme, küçülme, sektör değiştirme, vb. Çalışanlarınızı bu stratejiye göre hazırlamak için planlamalarınız var mı?*” şeklindedir. Bu alt temayla bağlantılı cevapların analizi Tablo 7’te gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Stratejik Yönetim ile İlgili Uygulamalar

Uygulama	Frekans	Yüzde
Mevcut Yapıyı Korumak	1	11
Reorganizasyon veya Değişim Mühendisliği Uygulama	2	22
Büyüme Stratejisi Uygulama	3	33
Küçülme Stratejisi Uygulama	2	22
Sektör Değiştirme	2	22

Tablo 7 incelendiğinde; sadece araştırmaya katılan işletmelerden sadece bir tanesinin (akaryakıt) mevcut durumunu korumayı hedeflediği, iki işletmenin ise dijital sisteme uygun bir reorganizasyon planladıkları ve üç işletmenin her ne olursa olsun büyüme hedeflerini sürdürdükleri tespit edilmiştir. Bunun yanında kuyum ve hazır giyim işkolunda faaliyet gösteren işletmelerin yüksek maliyetli (kira, stopaj) mağazaların sayısını azaltma ve depodan satış yapmaya devam etme gibi stratejik hedefleri olduğu, bunun fiziki anlamda küçülme olarak kabul edilebileceği belirlenmiştir. Bunun dışında ayakkabı ve hazır giyim işkollarında faaliyet gösteren işletmelerin farklı işkolları veya sektörlere yönelmek gibi planlarının olması da dikkat çekici bir ayrıntı olarak kaydedilmiştir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, salgın hastalık döneminde işletmelerin kriz algısı ve insan kaynakları yönetimini ilgilendiren alanlarda krizle başa çıkma çabaları araştırılmıştır. Bu amaçla Mart 2021 tarihinde üç hafta boyunca kuyum, hazır giyim, restoran, ayakkabı, telekomünikasyon, dayanıklı tüketim malları, akaryakıt, market ve kırtasiye işkollarını kapsayacak şekilde farklı işletmelerle görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışmada iki ila dört yüzden fazla personel çalıştıran işletmelerin insan kaynakları yönetimi açısından birlikte değerlendirilmesi, ilginç sonuçların elde edilmesine imkân sağlamıştır. Sonuç olarak; işletmelerdeki yapısal büyüklüğün insan kaynakları uygulamaları açısından farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca yaşça büyük olan işletmelerin probleme karşı koyma güçlerinin, kurumsallaşma kabiliyetlerinden çok mali imkanlarına bağlı olarak şekillendiği değerlendirilmektedir. Araştırma sonucunda işletmelerin organizasyon yapılarında radikal değişiklikler yapmadıkları, ilgili bakanlıklar ile valiliklerin yönergelerine bağlı olarak çalışma saatlerinde yapılan değişiklikler dışında kayda değer bir yenilenmeyi tercih etmedikleri sonucuna varılmıştır. İlgili dönemde personel çıkarma yasağının olması nedeniyle, kısa çalışma ödeneği sisteminin izin verdiği ölçüde süreli ya da süresiz izin kullandırma, istifa eden veya emekli olan personelin yerine yeni istihdam gerektirmeden süreci atlatma eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Kara (2020), Balcı ve Çetin (2020) ve Koca (2020)’nin çalışmaları ile uyumludur. Kapalı günlerin fazlalığı ve sokakların hareketsizliği ile müşterilerin alım gücündeki değişikliklere bağlı olarak işletmelerin işgücünden mümkün olduğunca tasarruf etme eğilimleri anlaşılır bulunmuştur. Bu sonuç Çakmaklı (2020)’nin araştırması ile uyumludur. Ancak Delen ve Peksan (2020)’dan farklı olarak işletmelerin fazla mesai kaçındıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeninin fazla mesai ödemelerinin getireceği mali yük olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen bir başka ilginç sonuç ise özlük haklarının korunması konusunda işletmelerin beklenenden daha fazla gayret içinde olmalarıdır. Bu sonuç bu araştırmanın insan kaynakları yönetimi konusunda ortaya koyduğu farklılıklardan biri olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle; işletmelerin yeni işgücü istihdamına sıcak bakmalarına rağmen, iş yerlerini erken saatlerde kapatacak şekilde çalışma sürelerini kısaltmaları, maaşları tam ödemeleri, ilk dönemler hariç kısa çalışma ödeneği sistemine dahil olmamaları, üstelik imkanlar nispetinde sosyal yardımlar ile personellerine ilave desteklerde bulunmaları önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Fakat pandemi süresince insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından olan; iletişim ve motivasyon ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde belirgin bir “zayıflık” dikkat çekicidir. Bazı işletme temsilcilerinin “*sadece hayatta kalmaya çalışıyoruz*” şeklinde özetledikleri kriz yönetimi döneminde eğitim olmasa bile motivasyona dair faaliyetler yapıyor olmaları kurum kültürüne ve örgütsel aidiyete katkı sağladığı şeklinde değerlendirilebilir. Bu uygulamaların örgütsel bağlılığı koruma amacıyla yapılmış olması, İlhan vd., (2019)’in araştırması ile uygunluk göstermektedir. Ancak, bazı işletmelerin çalışanlarında gözlemledikleri aidiyet eksikliğinin sebebi olarak işyeri yöneticilerinin iletişime yeterince önem vermemeleri olduğu ifade edilebilir. Bu çalışmada çalışanların fikirlerine, duygularına ve düşüncelerine yönelik somut verilere ulaşılmamıştır ancak işletmelerin personellerini mali anlamda koruma gayretlerinin, onların genel motivasyon seviyesindeki azalmayı engellemediği yargısına varılmıştır. Bununla birlikte araştırma ile perakende sektöründeki işletmelerde insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından olan performans değerlendirme, ücret ve kariyer yönetimi uygulamalarının da pandemiye bağlı kısıtlamalar süresince etkin olarak gerçekleştirilmediği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre; bu süre içinde sayıca kalabalık olan işletmelerde dahi dönemin



mali şartlarındaki zorluklara ve genel belirsizliklere bağlı olarak personelin kariyerine etki edecek olumlu uygulamalara ara verilmiştir. Bu sonuç, Çağatay ve Irkılata (2021)'nin hızlı uygulama üzerine yaptığı araştırma ile uyumludur. Başka bir deyişle işletmelerin üretim ve satış konusunda geliştirdikleri hızlı tepkilerin insan kaynakları yönetimi söz konusu olduğunda farklılaştığı değerlendirilmektedir. Pandemi süreci sonrasında ait stratejik planlamalara bakıldığında işletmelerin birbirinden ayırdığı tespit edilmiştir. İşletmeler içinde büyümek, küçülmek, değişim mühendisliği ile yeniden yapılanmak ve hatta başka sektörlerle geçmek şeklinde ifade edilen birbirinden farklı stratejilerin eşit oranda dağılım göstermesinden dolayı perakende sektörüne ait tutarlı planların var olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak çevre ile olan ilişkilerde açık olmaları ve çevrede gelişen şartları takip etmeye çalışmaları umut verici olduğu kadar etkileyici bir durum olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bu dönemde insan gelişimine ve personel motivasyonuna gereken hassasiyeti göstermesinin önemini hatırlamakla birlikte salgın hastalığın piyasalara, ticarete ve işletmelerin mali yapılarına verdiği/vereceği zararı dikkate almak da gerekmektedir. Ancak kriz dönemlerinin aynı zamanda fırsat dönemleri de olduğundan hareketle, işletmelerin bu zorlayıcı dönemde insana yatırım yapmaktan vazgeçmemesi gerektiğinin altı çizilmelidir. Özellikle birkaç işletmenin yaptığı gibi dijital dönüşüme yönelik farkındalık oluşturmak, bu çağa uygun entelektüel sermayenin gelişimine destek vermek ve mevcut işgücünü uzun dönem beceri geliştirme programlarına tabi tutmak işletmelerin orta ve uzun vadede faydasına olabilecektir. İşletmelerin fiziki mağazalarda artık yapılamayan işlerin sanal, dijital ortamlarda yapılabilirliğini sağlamak için gereken bilgiyi iç ve dış kaynaklardan üretmeyi öğrenmesi gerekmektedir. İşletmelerin belirsizlik karşısında rasyonel karar vererek kontrollü kemer sıkma politikaları uygulamaları kaçınılmazdır ancak araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelerin etkin insan kaynakları yönetiminden vazgeçmeden sadece koruyucu değil aynı zamanda kapsayıcı ve geliştirici politikalar üretmesi önerilmektedir. Benzer bir araştırmanın pandemi sonrasında yeniden yapılması ve sonuçlarının karşılıklı olarak değerlendirilmesi bugünkü sonuçların test edilmesi bakımından anlamlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akkaya, M. A., Dündar, E., Karaman, D., Gökalp, Ö., Kılıç, Ü. ve Koç, D. (2019). *Ticaret Hukuku*, İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi, *Bilgi Dünyası*, Cilt:6, Sayı:1, 58-77.
- Astrachan, J. H. ve Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, Vol. 16, No. 3, (December), 211-219.
- Aykaç, M. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Bahar, O., ve İlal, N. Ç. (2020). Corona virüsün (Covid-19) turizm sektörü üzerindeki ekonomik etkileri. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 6(1), 125-139.
- 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*, 19(37), 40-58.
- Balde, R., Boly, M., ve Avenyo, E. (2020). Labour market effects of COVID-19 in sub-Saharan Africa: An informality lens from Burkina Faso, Mali and Senegal. *UNU-MERIT Working Papers*, 1-38.
- Bernstein, J., Richter, A. W. ve Throckmorton, N. A. (2020). COVID-19: A View from the Labor Market. *Federal Reserve Bank of Dallas Working papers*, 1-25.
- Breisinger, C., Abdelatif, A., Raouf, M., ve Wiebelt, M. (2020). COVID-19 and the Egyptian economy: Estimating the impacts of expected reductions in tourism, Suez Canal revenues, and remittances.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L. ve Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395 (14), 912-920.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi, 6. Basım.
- Caligiuri P., Cieri H. D., Minbaeva, D., Verbeke, A. ve Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51, 697-713.
- Candan, A. (2018). KOBİ'lerde Kurumsallaşma Süreçleri Kurumsallaşmanın KOBİ'lere Etkileri ve Perakende Mağazacılık Sektöründe Örnek İşletme Modeli, *Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa
- Chakraborty, I., ve Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science of Total Environment*, 728(138882), 1-7.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage. London.
- Çağatay, A. ve Irkılata, E. (2021). Dünyada gelişen insan kaynakları uygulamaları: Covid 19 temelli yaklaşım, *Journal of Business in the Digital Age*, 4(2), 146-164.
- Çakan, S. ve Tutar, H. (2019). Aile işletmelerinde strateji belirleme: bir durum çalışması, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 631-650.
- Çakmaklı, C., Demiralp, S., Özcan, Ş. K., Yeşiltaş, S., ve Yıldırım, M. A. (2020). Covid-19 and Emerging Markets: The Case of Turkey. *Koç University-TÜSİAD Economic Research Forum Working Paper No: 2011*, 1-49.
- Çalışkan, Ş., Karabacak, M. ve Meçik, O. (2020). Covid-19 Salgınının Emek Piyasası Üzerindeki Etkileri. C-IASOS I. Ulusal Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresi. İzmir.

- Delen, M. G. ve Peksan, S. (2020). *Covid-19 ve işçiler: Salgının ilk döneminde sanayi işletmelerinde çalışan sendikali işçiler (mavi yakalılar)*. İstanbul: İÜ İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi Yayınları.
- Demirkaya, H. (2006). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 27, Temmuz-Aralık, 1-23.
- Develi, N. (2008). Aile İşletmeleri, Aile İşletmelerinde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Mersin Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Elliot, L. (2020). Prepare for the Coronavirus Global Recession, <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/15/prepare-for-the-coronavirus-global-recession>, (Erişim Tarihi: 04 Mart 2021).
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Fornaro, L., ve Wolf, M. (2020). Covid-19 Coronavirus and Macroeconomic Policy. *Universitat Pompeu Fabra Barcelona Department of Economics and Business Economic Working Paper* (Series Working Paper No 1713), 1-10.
- Güven, H. (2020). Covid 19 pandemik krizi sürecinde ticarete meydana gelen değişimler, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 251-268.
- Ifera, (2003). Family Business Dominate, *Family Business Review*, Vol. 16, No. 4, (December), 235-239.
- İlhan, Ü. D., Kümbül-Güler, B. & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık: X ve Y kuşağı mavi yakalı çalışanlar üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar University*, 14 (56): 379-406.
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel Müdahale Yöntemi Önerisi, *Gaziantep Üniversitesi Journal of Social Science*, 2020 Special Issue, 288-307.
- İŞKUR, (2020), internet sitesi: <https://media.iskur.gov.tr/40630/08-agustos-2020-aylik-istatistik-bulteni.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.01.2021)
- Jayaselvi, S. (2020). COVID-19: An Overview of Economic Waves on Indian Economy. *Shanlax International Journal of Economics*, 8(3), 114-119.
- Kara, E. (2020). Covid-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.
- Karadağ, E. (2010). Eğitim Bilimleri Doktora Tezlerinde Kullanılan Araştırma Modelleri: Nitelik Düzeyleri ve Analitik Hata Tipleri1. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1): 49-71.
- Koca, D. (2020). Türkiye'de İşgücü Piyasasının Boyutları ve Covid-19 Döneminin İşgücü Piyasasına Etkileri, *Sosyal Çalışma Dergisi*, 4(2), 69-83.
- Koçak, O. ve Erdoğan, Z. B. (2011). Bankacılık sektöründe yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hakkında bir uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 60, 259-283.
- Küçük ve Orta Büyüklükte Girişim İstatistikleri. (2016). <http://www.tuik.gov.tr>. (Erişim Tarihi: 02 Mart 2021)
- Mert, G. ve Alan, T. (2020). Girişimcilerin Kriz Algısı ve Kriz ile Başa Çıkma Stratejileri, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(32), 1047-1064.
- Öndoğan, E. N. ve Öndoğan, Z. (2021). COVID-19 Salgını Sürecinde Hazır Giyim Markalarının Pazarlama Stratejileri, *TJFMD*, 3(3), 89-118.
- TÜİK, (2002). Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesi. (Erişim Tarihi: 02 Mart 2021)
- Türkoğlu, M. (2002). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada KOBİ Temelli Stratejiler, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİFBF Dergisi*, C.7, S.1, 277-300.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2015). Perakende Mağazacılık Sektöründe Satış Personelinin Demografik Özellikleri ve Personel Memnuniyeti İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:52, 86-99.
- Zaim, H. ve Polat M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 64-65, İstanbul, 35-59.