

PANDEMİYE GİRERKEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: 2019 YILINDA ÖZEL SEKTÖRDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA VE SONUÇLARIN LİTERATÜR VERİLERİ İLE KARŞILAŞTIRMALI OLARAK YORUMLANMASI

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE ENTERING PANDEMIC: A RESEARCH CONDUCTED IN THE PRIVATE SECTOR IN 2019 AND THE COMPARATIVE INTERPRETATION OF THE RESULTS WITH THE LITERATURE DATA

Mehtap ARACI KAZICI *

* Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, maraci@nevsehir.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9531-8035>

ÖZ

İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyumunu güçleştiren ana unsurlardan birisi, değişime direnen yönetim anlayışları ve bunun içinde önemli bir yer tutan insan kaynakları uygulamalarıdır. Değişime direnç işletmeleri rekabetin gerisinde bırakmakta, ekonomik krizler, salgın hastalıklar gibi ulusal ve uluslararası düzeyde etkileri olan sarsıntuların, bu sarsıntılara kendilerini adapte etmekte geciken işletmelere zararları oldukça büyük olmaktadır. Bu çalışmada işletmelerin iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi bazı insan kaynakları uygulamalarının, 2019 yılında başlayan ve tüm dünyada etkisini hissettiren Covid-19 pandemisinden hemen önce nasıl yürütülmekte olduğu, işletmelerin pandemi dönemine hangi şartlarda girdikleri üzerinde durulmuştur. Bu gerekçe ile, 2019 yılında o yıla ait verileri edinmek üzere Manisa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 30 işletmenin, bahsedilen insan kaynakları uygulamalarını sorgulayan bir anket çalışması yapılmıştır. Ayrıca bu anket çalışmasının sonuçları, Tüz (2004)'ün 20 büyük işletme üzerinde gerçekleştirdiği daha kapsamlı sorular içeren anket çalışmasının, yalnızca bu çalışma kapsamındaki insan kaynakları uygulamalarına ilişkin literatürde yer alan bir kısım yüzde analizi sonuçları ile karşılaştırılmış, bu sayede pandemi öncesi koşulların on beş yıl önceki durumundan da bahsetmek ve pandemisiz dönemdeki muhtemel değişimi görmek mümkün olmuştur. Karşılaştırma sonuçları, işletmelerin on beş yıllık zaman diliminde değişen koşullara büyük oranda uyum sağladıklarını ve pandemi ile zorlaşacak olan rekabet şartlarına uyumlu insan kaynakları faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelindiklerini göstermektedir. Sonuçların bazı literatür verileri ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinin, pandemi öncesi uygulamalar hakkında insan kaynakları araştırmacılarına daha fazla fikir vereceği umut edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Faaliyetleri, Değişim, Pandemi.

Jel Kodlar: C01, 015

ABSTRACT

One of the main factors that make it difficult for businesses to adapt to changing environmental conditions is the management approach that resists change and the human resources practices that have an important place in it. Resistance to change leaves businesses behind the competition, and shocks that have national and international effects, such as economic crises and epidemics, have a great deal of damage to businesses that delay in adapting to these shocks.

In this study, it has been emphasized how some human resources practices such as job analysis, recruitment, career management, training management, motivation, and remuneration were carried out just before the Covid-19 pandemic, which started in 2019, and under what conditions the enterprises entered the pandemic period. For this reason, a survey was conducted in 2019, questioning the human resources practices of 30 enterprises in the Manisa Organized Industrial Zone in order to obtain the data for that year. In addition, the results of this survey study were compared with the results of some percentage analysis in the literature regarding only human resources practices within the scope of this study, of the survey study conducted by Tüz (2004: 115-172) on 20 large enterprises in 2004, which includes more comprehensive questions. In this way, it was possible to talk about the pre-pandemic conditions fifteen years ago and to see the possible change in the non-pandemic period. Comparison results show that businesses have largely adapted to the changing conditions in a fifteen-year period and they have tended to carry out human resources activities in line with the competitive conditions that will become more difficult with the pandemic. It is hoped that the comparative evaluation of the results with some literature data will give human resources researchers more insight into the pre-pandemic practices.

Keywords: Human Resources Activities, Change, Pandemic.

Jel Codes: C01, 015

Giriş

2019 yılının son ayında Çin'in Wuhan kentinde başlayan, 2020 yılının ilk aylarından itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan ve Yeni Koronavirüs (Covid-19) olarak teşhis edilen (T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Rehberi, 2020: 5; WHO, Coronavirus Disease (COVID-19) Outbreak, 2020) küresel salgın (pandemi) tüm dünyada etkili olmuş, etkisi altına aldığı döneme de pandemi dönemi denmeye başlanmıştır. Pek çok ölüme sebebiyet veren bu salgının, 2022 yılı itibarıyla yayılma hızı azalmış görünse de etkisini sürdürmeye devam etmektedir. Kısa süre içinde tüm dünya ülkelerinde köklü değişiklikler yapılmasına yol açan bu salgın hastalık ile ilişkili pek çok akademik çalışmanın da literatürde yerini aldığı görülmektedir (örneğin; Almendingen, K., Skotheim, T., Ervik, B. & Magnus, E., 2022; M. Aslan, 2021; Açık, Koç, Uslu, 2021; Arat ve Gül, 2022; Budak ve Korkmaz, 2020; Erdal, 2021; Fawzy & AlSadrh, 2022; Özmen ve Doğan, 2022; Ünüvar ve Aktaş, 2022; Üstün ve Özçiftçi, 2020; Zırlıoğlu ve Çelik, 2021). Pandemi, etkisi altındaki tüm ülkeleri, ekonomi başta olmak üzere sosyal ve kültürel anlamda değişime zorlamış ve pandeminin başladığı 2019 yılından itibaren bu değişimden ulusal ve uluslararası düzeyde insan kaynakları uygulamaları da nasibini almıştır.

Bu çalışmada 2004 yılından 2019 yılına kadar yaşanan pandemisiz dönemdeki değişimi görmek mümkün olacak olsa da bu değişimin ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel veya benzer gerekçelerine ve 2019 yılından itibaren pandemi ile başlayan yeni dönemde tüm dünyada yaşanan yoğun değişimin detaylarına değinilmeyecektir. Ancak pandeminin insan kaynakları politikalarına etki eden çalışma ve araştırma merkezli etkilerinden bahsetmek gerekir. Salgın sebebiyle, yayılma hızının arttığı 2020 yılı başlarından itibaren gerek ekonomik gerekçelerle gerekse ülkelerin yönetsel politikaları üzere tüm dünyada oteller, tiyatrolar, restoranlar, marketler, alışveriş merkezleri kapanmış; okullar yüz yüze eğitime ara vermiş; ulusal ve uluslararası sportif organizasyonlara ilişkin olarak seyircisiz oynama, erteleme, iptal kararları alınmış ve yerel ve/veya genel çaplı çalışma ve sokağa çıkma sınırlamaları getirilmiştir. İstihdam olanaklarının daraltıldığı, çalışan sayısında ve çalışma şekillerinde değişimin yaşandığı bu dönemin bazı insan kaynakları uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Bu dönemde uzaktan çalışma anlayışının yaygınlaşması nedeniyle, işe alım, kariyer ve eğitim yönetimi, performans değerlendirme, ücretlendirme, iş güvenliği ve motivasyon uygulamalarının yeniden şekillendiğini, yüz yüze ve manuel işlemlerin yerini internet tabanlı dijital işlemlerin aldığını, bu doğrultuda yetenek ve beklentilerini değiştirmeye zorlanan yeni bir işgücü profiline ortaya çıktığını söylemek mümkündür. *“Covid-19 dolayısıyla çalışanlar iş yapış şekillerini hem teknoloji desteğiyle uzaktan çalışma düzenine uyum sağlamak, hem de kişisel olarak sosyal mesafe ve güvenlik kurallarına uymak anlamında radikal olarak değiştirmek durumunda kalmışlardır”* (Deloitte, 2021, s. 35). *“Çalışan ihtiyaçları temelinde kurumsal esenlik (wellbeing) uygulamaları artmış”* (Abacıoğlu, 2021, s. 8), uzaktan çalışma, artan teknoloji kullanımı ve dijitalleşme dışında; *“çalışan mobilitesi, işletmelerin artan motivasyon çalışmaları, işlerin süreksizleşmesi, amir ve çalışan iletişimi gibi alanlar da değişimin ve yeni sorunların kaynağı olarak karşımıza çıkmıştır”* (Deloitte, Mart 2020, s. 2-7).

Yeni duruma ne kadar hazırlıklı olunursa değişim o kadar yumuşak geçişli, kolay ve yapıcı, ne kadar hazırlıksız olunursa değişim o kadar sert geçişli, zor ve yıkıcı olacaktır. Bu zorunlu değişim altında mevcut bakış açısını insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde özelleştirdiğimizde; ulusal ve uluslararası yapıdaki işletmelerin, pandemi ile gelen yeni insan kaynakları dönemine hazır olup olmadıkları, iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi bazı önemli fonksiyonları bu evrede ne şekilde yerine getirmekte oldukları gibi sorular, üzerinde düşünülmesi gereken uygulama alanlarını açığa çıkarmaktadır. Bu gerekçe ile insan kaynakları araştırmacılarının pandemi ile ilgili akademik çalışmalarının da mevcut dönemde hızla arttığı görülmüştür (örneğin; Akbaş Tuna ve Çelen, 2020; Çağatay, 2021; Dönmez Topçuoğlu ve Genç, 2021; Gültekin, 2021; İlhan, 2020; Kırılmaz, 2021; Kırpık, 2020; Yıldız, 2022; Yiğitöl ve Büyükmumcu, 2021). Pandemiye olumlu ve olumsuz sonuçlarını detaylı bir şekilde değerlendirebilmek adına literatüre katkısı büyük olan bu çalışmalar, mevcut araştırmaya kaynak teşkil etmiştir. Mevcut araştırmanın da on beş yıl gibi bir zaman aralığı ile farklı örneklem üzerinde kısmen aynı araştırma soruları ile yapılan ve pandemi öncesi bazı insan kaynakları uygulamaları hakkında değerlendirme olanağı sunan bir araştırma olarak, bu yeni bakış açısı ile literatüre katkı sağlayacağı umulmuştur.

İnsan kaynakları süreçlerinin pandemi öncesinde hem nicelik hem nitelik olarak değerlendirmesinin yapıldığı ve pandemi sonrası değişiklikler ile birlikte yorumlandığı bu araştırmayı; geçmiş yıllara ait uygulamaların gelecekteki muhtemel uygulamalar ihtimalinde değerlendirildiği, durum tespiti yapan, tanımlayıcı bir araştırma olarak tanımlamak mümkündür. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde araştırma sonuçlarına geçmeden önce araştırmanın amacı, niteliği, araştırmada kullanılan yöntem, anakütle ve örneklem hakkındaki bilgiler sırası ile verilmiş, üçüncü bölümde araştırma sonuçlarının, Tüz' ün 2004 yılına ait çalışmasında yer alan araştırma verileri ile karşılaştırmasını içeren tablo, pandemi öncesi ve pandemi sonrası çalışma koşulları dikkate alınmak sureti ile değerlendirilerek ilgililerin bilgisine sunulmuştur

1. Pandemiden Önce Bazı İnsan Kaynakları Uygulamaları: Manisa Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerine Ait 2019 Yılı Verilerinin, 2004 Yılına Ait Literatür Verileri ile Karşılaştırılması

Tüm dünyada faaliyette bulunan, hemen hemen her ölçekten her işletmenin, pandemi ile gelen değişime uyum yeteneği geliştirme zorunluluğu yaşadığı bilinmektedir. Rekabetin hızla arttığı ve küresel etkilerin, sağlık sorunları da dahil her alanda şiddetle yaşandığı yeni dünya düzeninde her işletmenin ana varlık nedeni olan karlılığı; rekabet gücünü arttırmak ve stratejik hareket ederek değişime hızla uyum sağlamak sayesinde ulaşılabilecek bir hedef haline geldiği görülmektedir. Geleceğe uyum sağlama yeteneğini geliştirmenin birinci koşulu geçmişini iyi bilmek olduğundan, işletmelerin insan kaynakları faaliyetleri temelindeki uyum yeteneklerini geliştirmek de geçmişe ait verileri yorumlayabilmeyi gerektirir. Bu çalışmada öncelikle hedeflenen, işletmelerin pandemi dönemine hangi insan kaynakları uygulamaları ile girdikleri hakkında bir fikir vermektir. Bu hedef üzere işletmelerin 2019 yılındaki insan kaynakları uygulamalarındaki durumu bir araştırma ile ortaya konmaya çalışılmış, ayrıca bu sonuçlar literatürde yer alan on beş yıl öncesine ait bazı veriler (2004 yılına ait) ile karşılaştırılmış, böylece pandemisiz dönemde pandemi dışındaki çeşitli nedenlerle yaşanan değişimi de gözler önüne seren bu sonuçların, gelecekte yapılacak yeni araştırmalar için daha yararlı olacağı umut edilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Niteliği

Bu araştırmanın amacı, 2019 yılında Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde gerçekleştirilen anket çalışması kapsamındaki örnek işletme grubundan elde edilen veriler üzerinden, işletmelerin iş analizi, işe alım, kariyer yönetimi, eğitim yönetimi, motivasyon ve ücretlendirme gibi alanlara yönelik bazı insan kaynakları uygulamaları açısından pandemi dönemine hangi şartlarda girdiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada kullanılan anket sorularının bir kısmı, Tüz'ün 2004 yılında büyük ölçekli 20 özel sektör işletmesi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında kullandığı anketten faydalanılarak oluşturulmuştur (Tüz, 2004, s. 185-196). Bu araştırmanın yanıtlarının, Tüz'ün daha çok soru içeren anketinde (35 adet) yer alan aynı sorulara aldığı 2004 yılına ait yanıtlarla karşılaştırılmasının, pandemi döneminden önceki on beş yıllık zaman dilimindeki değişim hakkında da bir fikir verebilecek olması araştırmadan elde edilebilecek faydayı arttırmaktadır. Araştırma bu yönüyle, geçmiş yıllara ait başka bazı verilerle karşılaştırma yapmak sureti ile ait olduğu döneme ait tespitlerde bulunmakta olduğundan tanımlayıcı bir araştırma olarak kabul edilebilir ve ulaşılan bulgular alandaki araştırmacılara kaynak teşkil edebilir.

1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem, Ana Kütle ve Örneklem

Mevcut araştırmada Tüz'ün 2004 yılına ait çalışmasında yer alan anketten faydalanılmış, bu anket formunda yer alan; dolaylı yoldan ilişki kurulabilse de doğrudan insan kaynakları alt faaliyetleri ile ilişkilendirilemeyen sorular mevcut araştırma kapsamına alınmamıştır. Mevcut araştırma ile 2019 yılına ait bazı sonuçlar elde etme amacının yanı sıra ayrıca bu sonuçlar; 35 anket sorusunun 11'inden faydalanılan başka bir örnek üzerinde yapılmış Tüz'ün çalışmasındaki, aynı sorulara alınan yüzdesel yanıtlar ile de karşılaştırılmış, bu zorunluluk, geçmişe dönük uzun bir dönemi kapsayan değişim hakkında bir fikir edinmek isterken aynı zamanda aynı örnek grup üzerinde yeni bir araştırma yapma olanağı bulamamaktan doğmuştur. Pek çok araştırmacı buna benzer son derece kısıtlı yararlanımları atıf kategorisinde değerlendirerek araştırmacı veya araştırmanın yer aldığı kitabın/derginin yayıncısı ile paylaşmayı gerekli görmeyebilir. Bununla birlikte kaynak gösterilerek faydalanılan bu kısmi verinin mevcut çalışmanın önemini arttırdığı düşüncesi ile etik ilkeler gereği araştırmanın hazırlığı aşamasında hem yayınevi hem de araştırmacı ile iletişim kurulmasına çalışılmış, bu süreç araştırma tamamlandığında da tekrarlanmış, ancak ulaşılan iletişim bilgileri üzerinden bilgilendirme yapmak ve görüş alışverişinde bulunmak mümkün olmamıştır.

Mevcut araştırmada; insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının görüşlerine de başvurularak araştırmacı tarafından 35 anket sorusu arasından yapılan eleme sonunda mevcut araştırmanın anketinde yer alması uygun görülen 11 adet insan kaynakları uygulamaları hakkındaki soru, kaynak çalışmadan türetilerek bunlara eklenen 3 soru ile birlikte toplam 14 sorudan oluşan bir bölüm halinde anket kapsamına alınmış, bu 14 soruya 5 adet tanımlayıcı soru eklenerek anketin kapsamı 19 soruya çıkarılmıştır. Tüm sorulara araştırma bulguları bölümünde yer verilmiştir. 19 soruluk, 2 bölümden oluşan anket, 2019 yılının Şubat ve Mayıs ayları arasındaki dönemde Manisa Organize Sanayi Bölgesinde yer alan toplam 224 işletmeden (Aktaş ve Kargın, 2019, s. 1), zaman kısıtı ve araştırmacı imkanları nedeniyle 42 (%18)'sine, 19'una mail gönderilerek, 13'ü ile yönetim kademelerinde çalışanlar ile yüz yüze görüşmek sureti ile, görüşme imkanı bulunamayan 10 işletmeye ise elden teslim edilerek uygulanmış ve bahsedilen sürede 13'ü yüz yüze görüşülen işletme olmak üzere toplam 33 tanesinden yanıt alınabilmiştir (%78). Yanıtlanan formlardan bazılarında anketin büyük bir kısmına veya temel değişkenlere cevap verilmemiş olması ve eksik cevaplı anket sayısının toplam ulaşılan yanıtlayıcı sayısının %10'unu geçmemiş olması nedeniyle 33 formun 3'ü elenerek 30'u (%90.5) yüzde analizine uygun bulunmuş ve her ifade için alınan yanıtların yüzdeleri bulunarak araştırma amaçlarına

hizmet edecek tespitlere ulaşılmaya çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarına özel sektör işletmelerinde daha sık rastlanıldığı düşünülürse, araştırmanın ideal ana kümesini Türkiye’de özel sektörde, hizmet ya da üretim sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler oluşturabilir. Ancak araştırma için kullanılan süre ve imkanlar nedeni ile Manisa Organize Sanayi Bölgesinde hizmet veya üretim sektöründe faaliyet gösteren 224 işletmeden, tesadüfi olmayan örnekleme (yargısal örnekleme) yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi¹ ile seçilen 42 işletme araştırma kapsamına alınarak saha çalışması imkanı hale getirilmiştir.

Araştırmada 2019 yılına ait verilerin kullanılması sonuçların güncelliğine etki etse de; araştırma amacına hizmet edecek şekilde pandemi döneminden hemen önceki değerleri ifade etmekte ve bu hali ile insan kaynakları okuyucularına ilgi çekici sonuçları sunacak değerini korumaktadır. Bu verilerin gelecek yıllarda daha uzun dönemli karşılaştırmalı analizlerde başvuru kaynağı olması muhtemeldir.

1.3. Araştırma Bulguları

Anketin birinci bölümünü oluşturan sorular (5 soru) ankete katılan işletmeleri tanımlayan bilgileri edinmeye yöneliktir. İkinci bölümü oluşturan 14 soru ise işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını ne şekilde gerçekleştirdiklerini öğrenmek üzere hazırlanmış soruları içerir. Her iki bölüme ait bulgular ayrı başlıklar halinde sunulmuştur. Anket sorularının, yanıtları içeren tablolar ile birlikte verilmesinin anlaşılabilirliği kolaylaştıracağı düşünülmüş, ayrıca insan kaynakları uygulamalarına ait yüzdesel veriler, Tüz’ ün (2004, s. 115-172) 20 büyük işletme üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarında yer alan 2004 yılına ait yüzdesel verilerle karşılaştırılarak sunulmuştur. Tüz tarafından yapılmış bu araştırmanın anket dönütlerine sahip olunamaması, karşılaştırma sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının ölçülmesine engel teşkil etmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının aktarımında yüzdesel verilerin karşılaştırılması yöntemi seçilmekle birlikte, umulmaktadır ki; bu yöntem, ulaşılan bulgular ve yorumlar, araştırma amacı kapsamında genel bir durum analizi sunacak, bundan sonra yapılacak araştırmaların bir ön çalışması niteliği taşıyacak ve onlara kaynak teşkil edebilecek yeterliliktedir.

1.3.1. Tanımlayıcı Sorulara İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırma sorularını içeren anketin birinci bölümünde yer alan 5 adet tanımlayıcı soruya (İşletmenin adı, kuruluş tarihi, faaliyette bulunduğu sektör, araştırma sorularına yanıt veren çalışanın unvanı ve eğitim durumu) verilen yanıtlar Tablo 1 ve Tablo 2 de gösterilmiştir. Tablo 1’de işletmelerin isimleri yerine, gizlilik taahhüdü gereği araştırmacı tarafından her işletme için verilen sayı numaraları kullanılmıştır.

Tablo 1. Araştırma Yapılan İşletmelere Ait Bazı Tanımlayıcı Bilgiler

Şirketin Adı	Kuruluş Tarihi	Sektör	Görüşülen Kişi
1	1965	Metal	Fonksiyon Müdürü
2	1975	Gıda	Muhasebe Şefi
3	1978	Seramik	Personel Şefi
4	1978	Elektronik	Teknik Müdür
5	1970	Demir Dışı Metal	Planlama Şefi
6	1962	Otomotiv Sanayi	İdari Yönetim
7	2004	Plastik	Üretim Müdürü
8	1957	Orman Sanayi	Genel Müdür
9	-	Plastik	İnsan Kayn. Müdürü
10	2005	Demir Dışı Metal	Yönetim Asistanı
11	1973	Plastik Sanayi	Kalite Yön.Temsilcisi
12	1994	Demir Dışı Metal	Personel Şefi
13	2005	-	Şirket Müdürü
14	1996	Elektrik	Üretim Sorumlusu
15	1976	Kimya	İnsan Kayn. Müdürü
16	1996	Beyaz Eşya Sanayi	Üretim Şefi
17	1984	Otomotiv Sanayi	İnsan Kayn. Müdürü
18	1988	-	Planlama Sorumlusu
19	1992	-	İnsan Kayn. Müdürü
20	-	Bisiklet Sanayi	Satın Alma Müdürü
21	-	Tekstil Sanayi	Genel Müdür

¹ Evrenin sınırlarının ve evrene üye olanların kesin olarak belirlenemediği durumlarda kullanılan bir yöntemdir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 141).

22	1957	Elektronik	Maliyet Memuru
23	1995	Plastik	Yönetim Asistanı
24	1986	Makine	Planlama Sorumlusu
25	1976	Demir Çelik	Üretim Şefi
26	1998	Demir Dışı Metal	Genel Müdür
27	-	Madeni Eşya Sanayi	Personel Müdürü
28	1986	Deri Konfeksiyon	Üretim Sorumlusu
29	1984	Madeni Eşya	Personel Müdürü
30	1964	Dokuma ve Giyim Sanayi	Yönetim Asistanı

Ankete geçerli cevaplar veren 30 Manisa Organize Sanayi Bölgesi işletmesinin kuruluş tarihleri (4 işletmeden yanıt alınmamıştır), faaliyette buldukları sektörler (3 işletmenin sektör bilgisi talepleri doğrultusunda gizli tutulmuştur) ve firmada görüşülen kişilerin unvanları ile Tablo 1’de, anketi yanıtlayan personelin eğitim durumları ise Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmada çeşitli sektörlerden işletmelerin yer almış olması, yanıtların geniş bir yelpazeden verilmesini sağladığından, bir avantaj olarak değerlendirilmektedir. Görüşme yapılan kişilerden 8’inin (%26,6) personel şefi ya da insan kaynakları müdürü olması da insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin sorulara beklenen yanıtların doğrudan uygulayıcısından alınmasını sağlamış olmaktadır. Ankete yanıt verenlerin eğitim durumlarına bakıldığında %43,4 oranla yüksek lisans mezunları birinci sırada yer almakta, bunu %30 oranla üniversite mezunları izlemektedir. 30 katılımcıdan yalnızca 2’si ortaokul mezunu olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 2. Araştırma Yapılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayan Personelin Eğitim Durumları

	Orta Okul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans	Doktora
Toplam	2	2	9	13	4
Oran (%)	6,6	6,6	30	43,4	13,4

Tanımlayıcı sorular ankete katılan işletmeleri ve onları temsil eden anket katılımcısı çalışanları daha yakından tanımayı sağlamak ve bu suretle araştırmacının bu bilgileri dikkate alarak verilen yanıtları daha sağlıklı yorumlamasını kolaylaştırmaktadır.

1.3.2. İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin Araştırma Bulguları

Anketin ikinci bölümünü oluşturan, işletmelerin bazı insan kaynakları faaliyetlerine ilişkin uygulamalarını içeren sorulara alınan yanıtların analizinde verilerin yüzdelerinden yararlanılmış, Tüz’ ün (2004, s. 115-172) çalışmasında yer alan 35 anket sorusunun 11’ine verilen 2004 yılına ait yanıtlar, 2019 yılına ait araştırma bulguları ile karşılaştırılmak üzere ilgili tablolara eklenmiştir.

Tablo 3. Araştırma Yapılan İşletmelerde Görev Tanımı ve Yetki Sınırları

	Evet		Hayır	
	a	b	a	b
a. İşletmenizde görev tanımları var mı?				
b. Yetki ve sorumluluğu açıkça belirlenen örgüt kılavuzları var mı?				
Toplam Sayı	26	14	4	16
2019 Oran (%)	87	47	13	53
2004 Oran (%)	30	55	Toplam 5 -Yanıtsız 5-	

Tablo 3’te işletmelerin görev tanımları ile yetki ve sorumluluk dağılımındaki sınırlarına ilişkin iki soruya verilen yanıtlar yer almaktadır. 2004 yılında görev tanımları mevcut olan işletmelerin oranı %30 iken, bu oran 2019 yılında % 87’ye yükselmiştir. Ancak yetki ve sorumlulukları açıkça gösteren örgüt kılavuzlarından yararlanma oranı bunun tersi bir şekilde 2004 yılında % 55 iken, 2019 yılında %47 oranına gerilemiştir. İşletmeler hem tanımlayıcı örgüt kılavuzlarından hem de görev tanımlarından yararlanmaktadırlar. İş analizinin öneminin yıllar itibarıyla daha iyi anlaşılması, işletmelerin iş analizi yapma ve bu sayede görev tanımları oluşturma oranını yükseltmiş görünmekte, görev tanımı kullanım oranı arttıkça, işletmelerin iş usullerini aktarma yöntemleri arasında yer alan örgüt kılavuzlarına daha az başvurulduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Araştırma Yapılan İşletmelerde Organizasyon Şeması Bulunması

İşletmenizde organizasyon şeması var mı?	Evet		Hayır	
	Toplam Sayı	27	Toplam Sayı	3
2019 Oran (%)	90		10	
2004 Oran (%)	80		20	

Tablo 4'e göre 2004 yılında organizasyon şemasına sahip olan işletmelerin oranı %80 iken, bu oran 2019 yılında %90'a yükselmiştir. Organizasyon şemaları, unvan dağılımını en etkin biçimde ortaya koyan göstergelerdir. İşletmelerin liyakat temelli görev dağılımında, iş analizi, kariyer yönetimi, ücretlendirme gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının işler hale getirilmesinde en önce sorgulanan bilgi aktarma araçları olan bu şemaların oluşturulmasına verilen önemin artması İK faaliyetleri açısından olumlu bir gelişmedir.

Tablo 5. Araştırma Yapılan İşletmelerde İç Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmenizde boşalan kadrolara eleman alınırken, aşağıdaki işletme içi kaynaklardan hangileri kullanılmaktadır?	Evet			Hayır			
	Yükselme	İç Transfer	Hiçbiri	Toplam Sayı	23	15	2
2019 Oran (%)	77	50	7				
2004 Oran (%)	79	47	16				

İşletmelerin işe alım süreçlerinde iç kaynaklara ne oranda başvurduklarını gösteren Tablo 5'te yer alan 2004 ve 2019 yıllarına ait oranlar benzerlik göstermektedir. İşe alım süreçlerinde 2004 yılında iç kaynaklardan en çok yükselme (terfi) yöntemine (%79), ikinci sırada da iç transfer yöntemine (47) başvurulduğu görülmektedir. 2019 yılında da yine en çok %77 oranla yükselme yöntemine başvuran işletmelerin iç kaynaktan eleman temini tercihleri ikinci olarak %50 oranla iç transfer olmuştur.

Doğru eleman temini konusu işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir basamaktır. İşe uygun elemanlar, işletmeleri hedeflerine taşıırken, işe uygun olmayan eleman temini hem işe alım süreçlerinde hem de sonrasında pek çok noktada maliyet artışına neden olacaktır. Bu çalışmada 2004 yılına ait Tüz'ün çalışmasında yer alan (2004, s. 155-172) araştırma bulgularının kapsamı gereği ve karşılaştırmaya olanak vermesi açısından, işletmelerin iç kaynakları dış kaynaklara tercih oranına yer verilememiştir. Ancak işletmelerin terfi mekanizmasını kullanma konusundaki yaklaşımları çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması açısından pandemiden önceki son on beş yıl için olumlu görünmektedir.

Tablo 6. Araştırma Yapılan İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu

İşletmenizde boşalan kadrolara eleman alınırken, aşağıdaki işletme dışı kaynaklardan hangileri kullanılmaktadır?	Evet							Hayır	
	Duyurular	Dolaysız Başvuru	Dolaylı Başvuru	Türkiye İş Kurumu	Eğitim Kurumları	Diğer	Hiçbiri	Toplam Sayı	23
2019 Oran (%)	77	67	63	37	20	13	-		
2004 Oran (%)	65	40	60	-	25	25	5		

Tablo 6'ya göre; araştırma yapılan işletmelerde eleman temin sürecinde dış kaynaklardan yararlanırken başvuru seçenekleri arasında yer alan duyuru seçeneği, hem 2004 hem de 2019 yıllarında en çok tercih edilen seçenek olmuştur. 2004 yılında duyuruyu, aracı/referans kullanmak sureti ile yapılan dolaylı başvurular izlerken, 2019 yılında bu oran üçüncü sıraya gerilemiş ve adayların çok tercih ettiği ikinci seçenek dolaysız başvurular olmuştur. Görüşmeler esnasında, 2019 yılında dolaysız başvurular ile kastedilenin, adayların internet kanallarını kullanarak yaptıkları başvurular olduğu belirtilmiştir. 2004 yılında Türkiye İş Kurumu'ndan yararlanılmıyorken, 2019 yılında Türkiye İş Kurumu %37 oranla en çok başvuru alan dördüncü seçenek olmuştur. Eğitim kurumlarına başvurma oranının %25'ten %20'ye gerilediği, 'diğer' seçeneğinde de aynı gerilemenin yaşandığı görülmektedir. 2019 yılına ait

verilerde ‘diğer’ seçeneğini işaretleyen işletmelerden bunu örneklendirmeleri istenmiş, görüşmeciler bu cevabı; çalışan yakınları, eleman temin şirketlerinden yararlanma ve başka pozisyona başvuran adaylara yeni pozisyonlar önerme şeklinde örneklendirmişlerdir.

Tablo 7. Araştırma Yapılan İşletmelerde Personel Seçiminde Testlerin Kullanımı

Personel seçiminde aşağıdaki testlerden hangileri kullanılıyor?	Zeka	Kişilik	Bilgi	Yetenek	Hiçbiri
Toplam Sayı	12	20	19	19	7
2019 Oran (%)	40	67	63	63	23
2004 Oran (%)	-	-	-	-	100

İnsan kaynakları alanındaki araştırmacı ve uygulamacılar tarafından bilinir ki; eleman seçim sürecinde adayları daha iyi tanımak amacı ile kullanılan testlerin doğru aday seçiminde önemi büyüktür. 2004 yılına ait araştırma sonuçlarına göre işletmeler eleman seçim sürecinde, zeka, kişilik, bilgi, yetenek testi gibi test türlerinin hiçbirinden yararlanmamaktadırlar. 2019 yılına ait testlerden yararlanma oranları ise zeka testi için % 40, kişilik testi için %67, bilgi testi için %63 ve yetenek testi için %63 olmuştur. En sık başvuru alan testin kişilik testi olduğu, bunu, bilgi ve yetenek testi ve zeka testinin izlediği görülmektedir. İşe alım süreçlerinde test kullanımı, kullanmama durumuna kıyasla maliyetli olmakta, aynı zamanda bu testleri uygulayıp değerlendirecek yeterlilikte insan kaynakları personeli istihdam etmeyi gerektirmektedir. 2004 yılından sonraki on beş yıllık zaman diliminde işe alım süreçlerine getirilen yenilikler, teknolojik gelişim ve teknoloji uygulayıcılarının sayısının hızla artmasından doğan rekabetin işletmelere bu anlamda olumlu etki ettiği ve onları işe alım süreçlerini geliştirmek zorunda bıraktığı tahmin edilmektedir.

Tablo 8. Personel Seçiminde Görüşme Yönteminin Uygulanması

	Evet	Hayır
1		
2	x	
3	Üst Yönetim + Birim Yöneticisi + Personel Müdürü	
4	Birim Yöneticisi + İnsan Kaynakları (İK) Müdürü	
5	x	
6	Genel Müdür	
7	x	
8	Genel Müdür	
9	Genel Müdür + Üretim Müdürü + İK Müdürü	
10	Genel Müdür.+Gn.Müd.Asistanı+Vardiya Amiri	
11	Mali ve İdari İşler Müdürü	
12	Birim Yöneticisi	
13	Genel Müdür + Birim Yöneticisi	
14	Üretim Müdürü	
15	Genel Müd. Yrd.+ İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
16	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
17	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
18	İK Müdürü + Üretim Müdür Yrd.	
19	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
20	Genel Müdür	
21	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
22	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
23	İK Müdürü	
24	İK Müdürü	
25	İK Müdürü	
26	Üretim Müdürü + Mali ve İdari İşler Müdürü	
27	İK Müdürü	
28	İK Müdürü + Birim Yöneticisi	
29	Personel Müdürü	
30	İK Müdürü	
Toplam Sayı	30	-
2019 Oran (%)	100	-
2004 Oran (%)	95	5

Tablo 8’de işletmelerin işe alım süreçlerinde görüşme yöntemi kullanıp kullanmadıklarına dair veriler yer almaktadır. İşletmeler 2004 yılında görüşme yöntemini % 95 oranında, 2019 yılında %100 oranında kullanmaktadırlar. İşletmelere ayrıca işe alım görüşmelerine katılan mülakatçıların görev unvanları sorulmuş, yanıtlar çoğunlukla genel müdür, insan kaynakları ya da personel müdürü ve ilgili birim yöneticisi etrafında toplanmış, 2, 5 ve 7 numaralı katılımcılar görev unvanı belirtmemişlerdir. Mülakat, adayların değerlendirilmesinde kullanılan en zaman alıcı ancak en değerli yöntemlerden birisidir. Doğru uygulanması halinde katma değeri yüksek olan bu tanışma sürecinin ankete katılan her işletmenin işe alım süreçlerinde %100 oranla yer alması memnuniyet vericidir.

Tablo 9. Araştırma Yapılan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri

İşletmenizde eğitim faaliyetleri yürütülüyor mu?		
	Evet	Hayır
Toplam Sayı	30	0
2019 Oran (%)	100	0
2004 Oran (%)	95	5

Tablo 9’a göre; ankete katılan işletmelerin çalışanlarının gelişimini sağlamak üzere eğitim faaliyetleri yürütme oranı 2004 yılına kıyasla 2019 yılında yükselmiştir. Görüşmeciler, eğitim faaliyetlerindeki bu yükselişi, hem gerekliliğine duyulan inançtaki artışla hem de sektördeki eğitim olanaklarında görülen tür ve maliyet çeşitliliği ile ilişkilendirmektedirler.

Tablo 10. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşletmenizde aşağıdaki işbaşı eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?									
	Yönetici Gözetimi	Yetki Devri	Monitör Yolu İle	Rotasyon	Komiteler	Oryantasyon	Staj	Hiçbiri	
Toplam Sayı	21	1	1	12	2	24	16	-	
2019 Oran (%)	70	3	3	40	7	80	53	-	
2004 Oran (%)	30	15	-	25	15	30	25	20	

Tablo 10’a göre işletmelerin eğitim yönetimi sürecinde en çok başvurdukları işbaşı eğitim yöntemi hem 2004, hem 2019 yıllarında yönetici gözetimi ve oryantasyon iken, 2019 yılında oryantasyonun tercih edilirliliği daha hızlı artmış (% 30’dan % 80’e), yönetici gözetimi ikinci (% 70), staj üçüncü sıraya (% 53) düşmüştür. 2004 yılında işletmelerin %20’sinin seçeneklerden hiçbirini tercih etmediği, eğitim yöntemi sıralamasında rotasyon ve stajın (her biri %25) ikinci sırada, komiteler ve yetki devrinin (her biri % 15) üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Oryantasyon, yönetici gözetimi, staj ve rotasyon uygulamalarındaki yüzdesel artışlar, eğitim yönetimine verilen önemin de arttığını göstermektedir.

Tablo 11. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İşletmenizde aşağıdaki iş dışı eğitim yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?										
	Servis eğitimi	Tartışma	Seminer	Kurs	Gezi-Gözlem	Duyarlılık	Örnek Olay	Rol Oynama	İşletme Oyunu	Hiçbiri
Toplam Sayı	6	3	21	20	3	-	1	-	-	-
2019 Oran (%)	30	10	70	67	10	-	3	-	-	-
2004 Oran (%)	-	25	55	30	30	-	-	5	5	30

Tablo 11’de her iki ankete katılan işletmelerin 2004 ve 2019 yıllarına ait iş dışı eğitim yöntemlerini tercih etme oranları verilmiştir. İşletmelerin iş dışı eğitim yöntemlerine başvurma durumunun 2004 yılından itibaren geçen on beş yıl içinde arttığı görülmektedir. Örneğin; seminerlere katılım %55’ten % 70’e, kurslara katılım % 30’dan % 67’ye, kullanılan ekipmanların yetkili servislerince yapılan eğitimlere katılım oranı sıfırdan %30’a yükselmiştir. Bunların aksine tartışma yolu ile öğrenme ve gezi-gözlem yöntemine başvurmada bir miktar azalış olduğu, rol oynama ve işletme oyunlarına ise artık başvurulmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Araştırma Yapılan İşletmelerde Uygulanan Yükselme Yöntemleri

İşletmenizdeki aşağıdaki yükselme yöntemlerinden hangileri uygulanıyor?				
	Kıdem Sistemi	Puan Sistemi	Yönetici Tercihleri	Diğer
Toplam Sayı	11	13	18	1
2019 Oran (%)	37	43	60	3
2004 Oran (%)	25	25	90	-

Tablo 12’de işletmelerin kariyer yönetimi uygulamalarına dair yüzdeleri görmek mümkündür. 2019 yılında yükselmelerin daha çok yönetici tercihlerine bağlı olmakla beraber, 2004 yılına kıyasla bu seçeneğin öneminin azalarak birinci sıradaki yerini koruduğu (%90’dan % 60’a düşmüştür) görülmektedir. Her iki dönem için de puan sistemi ve kıdem sistemi yönetici tercihlerinden sonraki yerlerini korumaktadırlar. 2004 yılında puan ve kıdem sistemi %25’er oranla ikinci sırada yer almakta iken, 2019 yılında puan sistemi %43 oranla, kıdem sistemi de %37 oranla başvurulan yükselme yöntemleri olmuşlardır. 2019 yılına ait, %3 oranla ‘diğer’ yanıtının neyi kapsadığı görüşmeciye sorulmuş, performans dayalı yükselme uygulaması tercih edildiği anlaşılmıştır. Performansın yükselme yöntemleri arasında bu kadar az tercih edilir olması, rekabetin büyük oranda çalışan performansına dayalı olduğu günümüzde gerçekten dikkat çekicidir.

Tablo 13. Araştırma Yapılan İşletmelerde Kullanılan Ücret Sistemleri

İşletmenizdeki aşağıdaki ücret sistemlerinden hangisi kullanılıyor?				
	İş (zaman ve miktar)	Performans (Birey ve grup, prim vb.)	Kazanç paylaşımı (Kara katılma vb.)	Diğer
Toplam Sayı	21	11	1	1
2019 Oran (%)	70	37	3	26
2004 Oran (%)	75	45	5	20

Tablo 13’e göre; araştırma yapılan işletmelerde hem 2004 (% 75), hem 2019 (% 70) yılında en yaygın olarak kullanılan ücret sistemi işe dayalı (örneğin temel zamana ya da yapılan iş miktarına dayalı) ücretlendirmedir. İşletmeler ikinci sırada performansa dayalı ücretlendirmeyi (2004 yılında %45, 2019 yılında %37) tercih etmektedirler. İşe dayalı, performansa dayalı ve kazanç paylaşımı şeklindeki ücretlendirme yöntemlerinin 2004’e kıyasla 2019’da azalma göstermesi, diğer başlığı altındaki yüzdesel artışla ilgili (%20’den % 26’ya) olabilir. 2019 yılında uygulanan ankete katılan görüşmeciler diğer seçeneği ile bilgi, beceri ve yetkinliğe dayalı ücretlendirme sistemini kastettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 14. Araştırma Yapılan İşletmelerde Ücretin Belirlenmesine Etki Eden Faktörler

İşletmenizdeki aşağıdaki faktörlerden hangileri ücretin belirleyicileridir?								
	1. Eğitim	2. Hizmet Süresi	3. Yaş	4. Cinsiyet	5. Yönetici Görüşleri	6. Aile Sorumluluğu	7. İşletmedeki Fonksiyon	8. Hiçbiri
	1	2	3	4	5	6	7	8
Toplam Sayı	12	20	3	-	24	2	22	1
2019 Oran (%)	40	67	10	-	80	7	73	3
2004 Oran (%)	40	55	10	10	90	15	75	5

Araştırma yapılan işletmelerde ücretin belirlenmesine etki eden faktörler Tablo 14’te gösterilmektedir. Buna göre ücretin belirlenmesine en çok etkisi olan ilk üç faktör hem 2004, hem 2019 yılında sırası ile; yönetici görüşleri, çalışanın işletmedeki fonksiyonu ve hizmet süresi olmuştur. Yönetici görüşleri ve çalışanın işletmedeki fonksiyonu faktörlerinin 2019 yılında 2004’e kıyasla biraz azaldığı, ancak hizmet süresi faktörünün etkisinin %55’ten %67’ye yükseldiği görülmektedir. Eğitim faktörü her iki anket döneminde de %40 oranla en çok tercih edilirlilik sıralamasında dördüncü sıradadır. Tablo 14’e göre; yönetici görüşlerinin 2004’ten bu yana ücretin belirlenmesindeki önemi

koruması, öznel yargıların ücretlendirmeye katkısının büyük olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu durum, ücret adaletinin sağlanmasında yaşanan sorunların yıllar itibarıyla devam ettiği ihtimalini kuvvetlendirmektedir.

Tablo 15. Araştırma Yapılan İşletmelerde Ücret Ödenekleri

İşletmenizde ücret, aşağıdaki ödeneklerin hangilerinin toplamından oluşur?									
1. Temel Ödenek 2. Statü 3. Teşvik 4. Devamlılık 5. Aile Yardımı 6. Seyahat Yardımı 7. Konut Yardımı 8. Fazla Mesai 9. Diğer (lütfen belirtiniz).....									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Toplam Sayı	29	5	5	4	6	10	1	22	-
2019 Oran (%)	97	17	17	14	20	33	3	73	-
2004 Oran (%)	100	50	30	-	20	30	10	10	10 (Sosyal yardım)

Tablo 15'e göre araştırma yapılan işletmelerde ücreti oluşturan ödenekler, 2004 yılında sırası ile temel ödenek (%100), statü ödeneği (%50), teşvik ve seyahat ödenekleri (her biri %30), aile yardımı (%20), konut, fazla mesai ve diğer (sosyal) yardımlardır (her biri %10). 2019 yılında bu oranlar sırası ile %97, %17, %17, %33, %3, %73 ve %0 olarak tespit edilmiştir. 2019 yılında fazla mesai ödeneğinin temel ödeneğin (%97) hemen ardından %73 gibi bir oranla öne çıktığını, ücretin belirlenmesinde sosyal yardımların ise bir etkisinin olmadığını görmek mümkündür. 2004 yılından 2019 yılına kadar geçen zaman diliminde en büyük artış %10'dan %73'e yükselen fazla mesaide, en büyük azalış da %50'den %17'ye düşen statü ödeneğinde görülmüştür. Sıfır hiyerarşi anlayışının yaygınlaştığı, yatay işletme yapılarının önem kazandığı günümüzün basamaksal anlamda sadeleşen organizasyonlarının bakış açısını, araştırma kapsamındaki işletmelerde de görmek, statünün özendirici yönünü ortadan kaldırmak için statü getirilerinin azaltılarak fazla çalışma farkının öne çıktığını söylemek mümkündür.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde 2019 yılında faaliyet gösteren toplam 224 işletmeden, tesadüfi olmayan örnekleme (yargısal örnekleme) yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen 42'sine ulaşılarak gerçekleştirilen, işletmelerin bazı insan kaynakları faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğüne ilişkin 19 soru içeren anket çalışmasının yüzdesel sonuçlarının, Tüz (2004, s. 115-172)'ün 2004 yılında 20 büyük işletme üzerinde aynı anket soruları ile gerçekleştirdiği araştırmasının yüzdesel sonuçları ile yorumlanmak sureti ile karşılaştırılması ve beklenen değişimin ortaya konması hedeflenmiştir. 2004 yılı verileri ile 2019 yılı verileri, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarını on beş yıllık zaman dilimi içinde genellikle farklı hususlara ağırlık vermek sureti ile geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, işletmelerin 2019 yılında başlayan küresel salgına (Covid-19) hazır olup olmadıkları hakkında bir fikir vermiş ve tüm bulgular Tablo 16 yardımı ile özetlenmiştir.

Tablo 16. Bazı İnsan Kaynakları Uygulamalarına İlişkin 2004 ve 2019 Yıllarına Ait Verilerin Karşılaştırılması

İK Faaliyeti	2004	2019
Görev tanımı var	%30	%87
Organizasyon şeması var	%80	%90
İşe alımda iç kaynak kullanımı	1.Yükselme (%79)	1.Yükselme (%77)
	2.İç transfer (%47)	2.İç transfer (%50)
İşe alımda dış kaynak kullanımı	1.Duyurular (%65)	1.Duyurular (%77)
	2.Dolaylı başvuru (%60)	2.Dolaylı başvuru (%63)
	3.Dolaysız başvuru (%40)	3.Dolaysız başvuru (%67)
Personel seçiminde testlerin kullanımı	Hiçbiri (%100)	1.Kişilik (%67)
		2.Bilgi ve Yetenek (%63)
		3.Zeka (%40)
Personel seçiminde görüşme yönteminin kullanılması	%95	%100

Eğitim faaliyetleri yürütülmesi	%95	%100
İş başı eğitim faaliyetleri	1.Yönetici gözetimi ve oryantasyon (%30)	1.Oryantasyon (%80)
	2.Rotasyon ve staj (%25)	2.Yönetici gözetimi (%70)
	3.Hiçbiri (%20)	3.Staj (%53)
İş dışı eğitim faaliyetleri	Seminer (%55)	1.Seminer (%70)
	Kurs ve Gezi-gözlem (%30)	2. Kurs (%67)
	Tartışma (%25)	3.Teknik servis eğitimi (% 30)
Yükselme yöntemleri	1.Yönetici tercihleri (%90)	1.Yönetici tercihleri (%60)
	2.Kıdem ve puan sistemi (%25)	2.Puan sistemi (%43)
		3.Kıdem sistemi (%37)
Ücret sistemleri	1.İşe dayalı (%75)	1.İşe dayalı (%70)
	2.Performansa dayalı (%45)	2.Performansa dayalı (%37)
	3.Kazanç paylaşımı (%5)	3.Kazanç paylaşımı (%3)
Ücretin belirlenmesine etki eden faktörler	1.Yönetici görüşleri (%90)	1.Yönetici görüşleri (%80)
	2.İşletmedeki fonksiyon (%75)	2.İşletmedeki fonksiyon (%73)
	3.Hizmet süresi (%55)	3.Hizmet süresi (%67)
Ücret ödenekleri	1.Temel ödenek (%100)	1.Temel ödenek (%97)
	2.Statü ödeneği (%50)	2.Fazla mesai (%73)
	3.Teşvik ve seyahat ödeneği (%30)	3.Seyahat ödeneği (%33)

Tabloda özetlenen araştırma sonuçları, işletmelerin 2019 yılında 2004 yılına kıyasla; önemli iş analizi çıktıları olan görev tanımlarına ve organizasyon şeması oluşturmaya daha fazla önem verdiklerini ortaya koymuştur. Organizasyon şemalarının varlığı iş analizini kolaylaştırmaktadır. Görev tanımlarının sağlıklı ve gerçekçi biçimde yapılması ise işe uygun eleman atanabilmesini sağlayacak, işlerin yapılmasını kolaylaştıracak, hızlandıracak, verimi yükseltecek ve aynı zamanda yeteneklerine uygun işlerde çalışan işgücününün motivasyonunun ve aidiyet duygusunun da artmasına neden olabilecektir. Özellikle uzaktan çalışmanın önem kazandığı pandemi döneminde, çalışanların yaptıkları işte kendilerinden beklenenlere ilişkin detayları ayrıntılı görev tanımları vasıtası ile bilmeleri önem arz ettiğinden bu gelişmeler olumlu değerlendirilmiştir.

İşe alım süreçlerinde düşük maliyeti ve motivasyonel pozitif etkileri nedeniyle tercih edilmesi önerilen iç kaynaktan eleman temin yöntemleri arasındaki yükselme (terfi)nin ve iç kaynaklardan transferin, 2019 yılında benzer oranlarla önemini koruması, işletmelerin çalışanlarını elde tutma çabalarının karlılığa etkisinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde dış kaynaklardan eleman temin seçenekleri 2004 yılına benzer şekilde sürdürülmüş; duyurular, dolaylı ve dolaysız başvurular önemini korumuştur. Pandemi döneminde adayların iş ararken en çok başvurdukları yöntemin internet üzerinden başvuru yöntemi olduğu düşünülürse, işletmelerin dolaysız başvuruları bu kanaldan almaya devam etmesi makul görünmektedir.

İşe alım süreçlerinde kişilik, zeka, bilgi ve yetenek testlerinin kullanılmaya başlanması 2019 yılında insan kaynakları uygulamalarında geline nokta 2004 yılından farklılaştırmaktadır. İşletmelerin 2004 yılına ait işe alım uygulamaları test kullanımını içermemekte iken, 2019 yılında işletmelerin yüksek oranlarla (kişilik %67, bilgi %63, yetenek %63, zeka %40) bu testleri kullandıkları ortaya çıkmıştır. İşletmeler personel seçiminde başvurdukları görüşme yöntemini ve eğitim faaliyetleri uygulamalarını %95'ten %100'e çıkarmışlar, iş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerine başvurma oranlarını da arttırmışlardır. 2019'da seminer ve kurs gibi eğitim araçlarının önemini koruduğu görülmektedir. Uzaktan eğitimle yürütülebilecek bu tarz eğitim uygulamalarının, işletmeleri pandemi sürecinde fazla zorlamayacağı açıktır. Aynı zamanda, pandemi döneminde başvuru uzaktan çalışma nedeni ile işe

alım öncesinde ve sonrasında adayları doğru değerlendirememesi sorununun, bu sürece dahil edilecek olan zeka, kişilik, bilgi, yetenek testleri ile ortadan kaldırılabileceği de düşünülmektedir.

Çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmasının motivasyona pozitif yönde etki ettiği, başarılı bir kariyer yönetimi ve artan motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu iddia edilmektedir (Kırıcı, 2007). İşletmeler 2019 yılında, 2004 yılındaki kariyer yönetimi uygulamalarına benzer biçimde, kıdem ve puan sisteminden daha çok yönetici tercihlerine göre yükseltme uygulamasına başvurmuş görünmektedirler. Ancak bu oran 2004 yılında %90 iken 2019'da %60'a düşmüş, bunun yerine kıdem ve puan sistemi bir önceki yıla göre daha fazla başvurulan seçenekler olmuştur. Yönetici tercihlerine dayalı yükseltme uygulamalarının oransal değerinin azalması, liyakata göre terfi mekanizmasının daha fazla işleyebileceği konusundaki beklentiyi arttırmaktadır. Görünen odur ki; pandemi döneminde işletmelerin verim düşürücü ve motivasyonu azaltıcı herhangi bir insan kaynakları uygulamasına yönelik risk alma eğilimi bulunmamaktadır.

Araştırma sonuçlarından; yıllar itibariyle işletmelerde kullanılmakta olan ücretlendirme sistemlerinin değişmediğini, ücretin belirlenmesinde hemen hemen aynı faktörlerin etkisini koruduğunu söylemek mümkündür. Hâlihazırda, çalışanlar hakkındaki yönetici görüşlerinin, çalışanların işletme içindeki fonksiyonlarının ya da kurumsal katkılarının ve hizmet sürelerinin, ücretlerinin belirlenmesinde önceki yıllara kıyasla benzer oranlarda etkili oldukları söylenebilir. 2004 ve 2019 yıllarına ilişkin ücret konusundaki temel farklılık ücreti oluşturan ödenekler arasında fazla mesainin 2004'e kıyasla daha fazla yer tutmakta olmasıdır. Fazla mesai ödeneği, temel ödenekten hemen sonra gelen statü ödeneğinin yerini almış, seyahat ödeneği aynı şekilde önemini koruyarak ücreti oluşturan ödeneklerden üçüncüsü olmaya devam etmiştir. Pandemi ile gelen uzaktan çalışmanın seyahat giderlerini azalttığını, statüden doğan avantajları ise neredeyse ortadan kaldırdığını, uzaktan çalışan herkes için çalışma disiplininin benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda statü ödeneğinin yerini fazla mesainin almış olması çalışanlar açısından bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak burada da işletmelerin yapılan fazla mesailerini nasıl ölçeceği, çalışanları buna ne şekilde teşvik edeceği ve adil biçimde nasıl ücretlendireceği sorunu gündeme gelmiş görünmektedir. Pandeminin işçilerin çalışma koşullarına etkisi üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre (Karadoğan, 2021, s. 466-467), bu dönemde tüm gelirini kaybedenlerin oranı %4,8, kısmen gelir kaybına uğrayanların oranı ise %70'tir. Aynı çalışma işsiz kaldım, kısa çalışma ödeneğinden yararlandırılmadım, hiç ücret almadım diyen çalışan görüşlerine de oranlarını belirlemeksizin yer vermiştir.

Krizi bir anlamda ayakta denilebilecek şekilde atlatmanın, finansal altyapısı güçlü işletmelere özgü olduğu bu dönemde, işletmelerin başvurdukları maliyet düşürücü uygulamaların çalışan motivasyonuna olumsuz etkisini bertaraf etmek yine insan kaynakları departmanlarına düşmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin uzaktan yönetiminin, her faaliyetin işletmenin yönetim yapısına uygun halde yeniden dönüştürülerek, hem çalışan hem de işletme sahiplerinin menfaatlerini birlikte gözetecek biçimde hayata geçirilebilmesinin ve en önemlisi, insan kaynakları departmanlarını 'hem işçi, hem işveren, ne işçi, ne de işveren' konumuna sokan işçi ve işveren arasındaki katalizörlük görevinin başarı ile yürütülebilmesinin, pandemi dönemine hazırlıklı girilmesi ve bu dönemin başarı ile atlatılabilmesi açısından önemi büyüktür.

Araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır ki; 2019 yılında işletmeler bu araştırmada incelenen insan kaynakları faaliyetleri açısından kendilerini o dönemde henüz öngöremedikleri pandemi krizi ile gelen yeni nesil uygulamalara hazırlanmış görünmektedirler. Diğer taraftan kanımızca, araştırmaya katılan işletmelerin 2019 yılı uygulamalarına bakıldığında 2004 yılına kıyasla, gelişmiş istihdam koşulları oluşturma bakışı ile hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarının 2004 yılına ait literatür verileri ile yeni bir araştırmayla ulaşılmış 2019 yılına ait verileri karşılaştırmak sureti ile yorumlaması, konu ile ilgilenen akademisyenlerin bu verileri başka araştırmalarla elde edecekleri sonuçlar ile karşılaştırabilmelerini kolaylaştırmaktadır. Araştırma sonuçları anlaşılır olması açısından tüm özel sektör işletmelerini kapsayıcı biçimde genel ifadeler ile yorumlanmıştır. Araştırmacı imkanlarındaki sınırlılıklar nedeni ile araştırmanın kısıtlı sürede (2019 yılı Şubat-Mayıs ayları) sınırlı sayıda işletme üzerinde yürütülmüş olması ve karşılaştırmalarda 2004 yılındaki anket dönütlerine sahip olunmadığı için yüzde analizi dışında başka bir istatistikî yöntemin kullanılmamış olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Daha büyük örnek grupları üzerinde pandemi dönemine ait yeni araştırmalar yapılarak daha güncel sonuçların ortaya konmasına çalışılması, sonuçların; farklı sektörlerdeki ve farklı ölçeklerdeki işletmelere göre ayrışması ve bu sonuçların pandemi öncesi araştırma sonuçları ile karşılaştırılması, konu ile ilgilenen araştırmacılar ve uygulamacılar için öneri niteliğindedir.

Kaynakça

- Abacıoğlu, M. (2021). *Esenlik programları kalıcı olarak hayatımıza girdi*. PY Popüler Yönetim Dergisi, Mayıs-Haziran 2021. <https://www.peryon.org.tr/upload/files/PY%2093.%20Say%C4%B1.pdf>
- Açık, B., Koç, T. ve Uslu, O. (2021). Teknoloji kullanım alışkanlıkları açısından Covid 19'un teknoloji bağımlılığına etkisi. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 9(2), 113-124. <https://doi.org/10.32705/yorumyönetim.996721>
- Almendingen, K., Skotheim, T., Ervik, B., & Magnus, E. M. (2022). Multidisciplinary student groups support digital education as a public health precautional action to prevent spread of Covid-19 infection: A mixed methods study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1369-1382. <https://www.dovepress.com/multidisciplinary-student-groups-support-digital-education-as-a-public-peer-reviewed-fulltext-article-JMDH>.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 6.Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Akbaş Tuna, A. ve Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde Covid-19 pandemisinin etkileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466/opus.781324> .
- Arat, Y. ve Gül, H. (2022). Pandemi sonrası ofis planlamasında ergonomik tasarım önerileri. *Ergonomi*, 5(1) , 26-42. <https://doi.org/10.33439/ergonomi.1008665> .
- Aslan, S. (2021). COVID-19 salgınının küreselleşmeye ve ulus devletlere etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1735-1752. <https://doi.org/10.17755/esosder.888220> .
- Budak, F. ve Korkmaz, Ş. (2020). Covid-19 Pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79. <https://doi.org/10.35375/sayod.738657> .
- Çağatay, A. (2021). Dünyada gelişen insan kaynakları uygulamaları; Covid-19 temelli yaklaşım. *Journal of Business in The Digital Age*, 4(2), 146-164. <https://doi.org/10.46238/jobda.1000845>.
- Deloitte (Mart, 2020). Covid-19: çalışanlara ve çalışma hayatına olası etkileri. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>
- Deloitte (2021). Yıkıma uğramış bir dünyada sosyal şirket, iyileşmeden gelişmeye geçiş liderlik. Deloitte global insan kaynakları trendleri. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/2021-Global-Insan-Kaynaklari-Trendleri-Raporu.pdf>
- Dönmez Topçuoğlu, D. ve Genç, E. (2021). COVID-19 pandemi sürecinin kargo sektörü çalışanlarının işe yönelik tutumlarına etkisi: PTT örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 373-396. <https://doi.org/10.17541/optimum.875531>.
- Erdal, N. (2021). Use and management of personal protective equipment in pandemics. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 22-37. <https://doi.org/10.35375/sayod.801661> .
- Fawzy, M. S., & AlSadrah, S. A. (2022). COVID-19 and Saudi Arabia: Awareness, attitude, and practice. *Journal Of Multidisciplinary Healthcare*, 15, 1595-1618. <https://www.dovepress.com/covid-19-and-saudi-arabia-awareness-attitude-and-practice-peer-reviewed-fulltext-article-JMDH>
- Gültekin, Z. (2021). Covid-19 Pandemi sürecinde bankaların insan kaynakları stratejilerinin içerik analizi ile belirlenmesi. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2242015>
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile mücadelede insan kaynakları yönetimi uygulamalarında ihtiyaç duyulan aksiyonların belirlenmesine yönelik örgütsel müdahale yöntemi önerisi. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 2020 Special Issue, 288-307. https://www.researchgate.net/publication/345740977_Covid-19_ile_Mucadelede_Insan_Kaynaklari_Yonetimi_Uygulamalarinda_Ihtiyac_Duyulan_Aksiyonlari_Belirlenmesine_Yonelik_Orgutsel_Mudahale_Yontemi_Onerisi

- Kara, E. (2020). Covid-19 Pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Covid-19 Özel Sayısı: 2, 269-282. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/54658/738164>
- Karadoğan, E. (2021). Covid-19 Pandemisinde İşçilerin Çalışma Koşullarının ve Alınan Önlemlerin AVM İşçilerine Yönelik Bir Alan Çalışması Üzerinden Değerlendirilmesi. *Millkiye Dergisi*, 45(2), 449-493
- Kırçı, Z. (207). Motivasyon unsuru olarak kariyer geliştirme ve bir uygulama [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum. <https://atauni.edu.tr/yuklemeler/88e19f674b6eb49bc977769b910d15b7.pdf>
- Kırılmaz, S. K. (2021). COVID-19 Pandemisinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 29 (50), 255-276. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.04.12>
- 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. <https://doi.org/10.33206/mjss.757777>
- Küçük, N. (2021). *Pandeminin insan kaynakları yönetimine etkisi*. NHuman Danışmanlık, <https://www.nhumandanismanlik.com/myfiles/PANDEMI%CC%87NI%CC%87N%20I%CC%87NSAN%20KAYNAKLARI%20YO%CC%88NETI%CC%87MI%CC%87NE%20ETKI%CC%87SI%CC%87.pdf>
- Özmen, N. ve Doğan, E. (2022). Evaluation of research on the effects of the Covid-19 pandemic on family, women and children. *Turkish Journal of Applied Social Work*, 5 (1), 16-31. <https://doi.org/10.54467/trjasw.1025194>
- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde yönetim modelleri*. 1.Baskı, Alfa Akademi Aktüel Yayınları.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Halk Sağlığı genel Müdürlüğü, COVID-19 (2019-n CoV Hastalığı) Rehberi (Bilim Kurulu Çalışması) (2020). T.C. Sağlık Bakanlığı, 25 Şubat 2020.
- Ünüvar, İ. ve Aktaş, H. (2022). Dünya’da ve Türkiye’de Covid-19 pandemisinin ekonomik etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(1), 124-140. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1017717>
- Üstün, Ç. ve Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: bir değerlendirme çalışması. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*. 2020; 25(Special Issue on COVID 19), 142-153. <https://doi.org/10.21673/anadoluklin.721864>
- WHO Coronavirus disease 2019 (COVID-19) Situation report—48. (2020). https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200308-sitrep-48-covid-19.pdf?sfvrsn=16f7ccef_4.
- Yıldız, F. Z. (2022). *Covid-19 Pandemisinin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*, Emine Atalay (Ed.), Cansu Tor Kadioğlu (Ed.), Z kuşağını anlamak! insan kaynakları yönetimi ve pazarlama araştırmaları (1.Basım, s.75-85) içinde. Nobel Bilimsel Eserler. https://www.academia.edu/79650981/Covid_19_Pandemisinin_%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netimine_Etkileri
- Yiğitöl, B. ve Büyükmumcu, S. (2021). Covid-19 Korkusu, kişilik özellikleri, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, Pandemi Özel Sayısı, 3414-3447. <https://doi.org/10.26466/opus.890502>
- Zırhloğlu, G. ve Çelik, Ş. N. (2021). ULAKBİM TR-Dizinde taranan eğitim dergilerinde COVID-19 salgınıyla ilgili makalelerin incelenmesi. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(2), 275-299. <https://doi.org/10.33711/yyuefd>.