

T.C.
İstanbul Üniversitesi
İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

CRANET ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI

2021 - 2022
TÜRKİYE RAPORU

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

CRANET
ULUSLARARASI
İNSAN
KAYNAKLARI
YÖNETİMİ
ARAŞTIRMASI

2021- 2022

TÜRKİYE RAPORU

Yayın No: 4265

İşletme-Ekonomi Dizisi: 1175

Cranet Uluslararası

İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması

2021-2022 Türkiye Raporu

Raporu Hazırlayanlar:

Prof. Dr. Cavide Uyargil

Prof. Dr. Vala Lale Tüzüner

Prof. Dr. Fulya Aydınli Kulak

Doç. Dr. Sevgi Elmas Atay

Birinci Baskı: Haziran 2023

ISBN: 978 - 625 - 423 - 468 - 2

Baskı ve Cilt: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.

İvedik Organize Sanayi 1420. Cadde No: 58/1

Yenimahalle / Ankara

Tel: (0312) 395 85 71-72 (Sertifika No. 47479)

© 2023 Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tüm hakları saklıdır. Eserin bir bölümünün veya tamamının yayıncının yazılı izni olmadan fotokopisinin çekilmesi, mekanik ya da elektronik araçlarla çoğaltılması, kopyalanarak internette ya da herhangi bir veri saklama cihazında bulundurulması yasaktır.

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sertifika No: 49286

Narlıbahçe Sok. No: 11 Cağaloğlu-İstanbul

Tel: (0212) 511 54 32 - 519 01 77 Fax: (0212) 513 87 05 - 511 36 50

www.betayayincilik.com

CRANET
ULUSLARARASI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ARAŞTIRMASI
2021-2022
TÜRKİYE RAPORU

Raporu Hazırlayanlar

Prof. Dr. Cavide UYARGİL
Prof. Dr. Vala Lale TÜZÜNER
Prof. Dr. Fulya AYDINLI KULAK
Doç. Dr. Sevgi ELMAS ATAY

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı
İstanbul-2023

BETA 

İÇİNDEKİLER

CRANET Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması Hakkında	1
Araştırmanın Metodolojisi	3
Yanıtlayıcı İşletmelerle İlgili Veriler	5
Araştırmanın Sonuçları	16
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Genel ve Stratejik Niteliği	16
İşe Alma Uygulamaları.....	33
Eğitim ve Geliştirme.....	42
COVID-19 Pandemisi Dönemine İlişkin Sorular.....	54
Ücret ve Yan Haklar	60
İşçi-İşveren İlişkileri ve İletişim.....	69
SONUÇ	76

CRANET İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI HAKKINDA

Çalışma hayatında insan unsurunun ve dolayısıyla da insan kaynakları yönetiminin (İKY) öneminin artması, farklı ülkelerdeki /ülkelerin insan yönetimi uygulamalarına olan ilgiyi de beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla global İKY'nin alanı olan karşılaştırmalı İK konusu uzun yıllardır önemli araştırma konularından biri olmuştur. Bu bağlamda Avrupa İnsan Kaynakları Araştırma Grubu adlı proje, özellikle Avrupa Birliği'ne üye ülkelerdeki farklı İK uygulamalarını tanımak ve ülkelerin İKY alanında birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmalarını sağlamak amacı ile 1989 yılında Cranfield School of Management'ın (İngiltere) öncülüğünde ve Price Waterhouse'un (İngiltere) desteğiyle başlatılmıştır. Bu projeye başlangıçta İngiltere ile birlikte Almanya, Fransa, İspanya ve İsveç katılmıştır. Daha sonra 1991-1992 döneminde Belçika, Finlandiya, İrlanda, Portekiz, Türkiye ve Yunanistan gibi ülkeler de araştırmaya katılmış ve katılımcı ülke sayısı 16'ya ulaşmıştır. 1995 yılında ise Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya gibi ülkelerin de katılımıyla grubun üye sayısı 20 olmuştur.

1989 yılından bu yana araştırma grubunun adı da bazı değişikliklere uğramış ve başlangıçta "The Price Waterhouse-Cranfield Project" (Price Waterhouse-Cranfield Projesi) olan adı, 1995 yılında "Cranfield Network on European HRM" (Avrupa İKY Cranfield Araştırma Grubu- kısaca CRANET-E) olarak değiştirilmiştir. Araştırma grubundaki ülkelerin Avrupa sınırlarını aşması sonucunda, grubun global bir nitelik taşımasıyla birlikte ismi CRANET-G (Global) olarak değiştirilmiştir. 2015 yılındaki araştırmaya katılan ülke sayısı 35 olmuştur. 2021 yılındaki araştırmaya ise Kanada, Meksika, Japonya gibi farklı bölgelerden de katılım gerçekleşmiş ve sonuç olarak 2021 yılında gerçekleştirilen araştırmaya 38 ülke dâhil olmuştur. Bu ülkelerin isimleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1: 2021 Yılında Araştırmaya Katılan Ülkeler

1. Almanya	9. Danimarka	17. İsveç	25. Macaristan	33. Slovenya
2. Avustralya	10. Estonya	18. İsviçre	26. Meksika	34. Sırbistan
3. Avusturya	11. Finlandiya	19. İzlanda	27. Nepal	35. Şili
4. ABD	12. Hırvatistan	20. Japonya	28. Norveç	36. Türkiye
5. Belçika	13. Hollanda	21. Kanada	29. Özbekistan	37. Venezuela
6. Brezilya	14. İngiltere	22. Kıbrıs	30. Polonya	38. Yunanistan
7. Bosna	15. İspanya	23. Letonya	31. Romanya	
8. Çin	16. İsrail	24. Litvanya	32. Slovakya	

CRANET araştırma ağında Türkiye'yi İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı üyeleri temsil etmektedir. Ülkemiz 1992, 1995-1996, 1999-2000 ve 2005 yıllarındaki araştırmalara, dört dönem aralıksız katıldıktan sonra, 2010 yılındaki araştırmaya katılmamış, 2015 ve 2021 yıllarındaki araştırmalarda yer alarak, araştırma tarafımızdan altıncı kez gerçekleştirilmiştir.

Raporda, İK faaliyetlerinin niteliği, işe alma, eğitim, ücret, işçi-işveren ilişkileri, iletişim ve COVID-19 pandemi dönemine ilişkin konular ele alınmakta ve tartışılmaktadır.

Araştırma grubu üyeleri, daha önceki dönemlerde yılda iki kez üye ülkelerde toplanarak araştırma verilerini, bu veriler ile gerçekleştirilen araştırma ve çalışmalarını tartışmakta ve araştırmanın geleceği ile ilgili kararlar alıp planlar yapmaktadırlar. Bu toplantıların ayrıca toplantının yapılacağı ülkedeki İKY konusundaki yerel bir kongre ile de aynı günlerde olmasına özen gösterilmektedir. Nitekim Türkiye de 1994 yılındaki toplantıya İstanbul'da ev sahipliği yapmış ve 1995-1996 dönemi araştırması ile ilgili öneri ve kararlar bu toplantıda ele alınmıştır. 2021-2022 döneminde ise pandemi nedeniyle çevrimiçi veya hibrit olarak düzenlenen toplantılarda katılımcı ülkeler bir araya gelmiştir.

Araştırma grubunun temel amacı; çeşitli ülkelerdeki İK uygulamalarına ilişkin bilgileri toplamak ve değerlendirmek, ülkeler arası benzerlik ve farklılıklar ile İKY alanındaki zaman içindeki değişimleri ortaya koyabilmektir.

Bu yılki raporda önceki dönemlerle karşılaştırmalı bir şekilde ele alınmaya uygun olan veriler, Türkiye'deki İK uygulamalarının zaman içindeki değişimini ortaya koyacak şekilde karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Diğer yandan anket formunda zaman içinde yapılan değişikliklerden dolayı, sadece bu döneme özgü olan veriler ise; mevcut durumu yansıtacak şekilde ele alınmıştır.

Aşağıda öncelikle araştırmanın metodolojisine ilişkin hususlara yer verilmekte, daha sonra araştırma bulguları yer almaktadır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın yukarıda ifade edilen amaçları doğrultusunda üye ülkelerdeki işletmelerden veri toplamak üzere standart bir anket formu oluşturulmuştur. Oldukça ayrıntılı olarak hazırlanmış olan bu anket formu, yanıtlayıcıların görüş, tutum ve algılarından ziyade, gerçek verileri elde edecek sorulardan oluşmakta ve yapılan periyodik toplantılarda tartışılarak ve önceki yılların deneyimlerinden yararlanılarak sürekli olarak geliştirilmektedir. Bu doğrultuda önümüzdeki dönemlerde örneklem sayısını artırmak üzere anket formunun kısaltılmasına yönelik çalışmalar devam etmektedir. Orijinali İngilizce olarak hazırlanan form, daha sonra üye ülkeler tarafından kendi dillerine tercüme edilerek uygulanmaktadır.

Diğer bazı katılımcı ülkelerde anket formlarının yanıtlanması konusunda farklı yöntemler uygulanmışsa da, ülkemizde öncelikle elektronik ortamda oluşturulan anket formunun linki, işletmelere tanıtıcı bir yazı ile birlikte elektronik posta aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca formların geri dönüşü, telefonla izlenmiştir.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini; İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen ilk 500 büyük işletme ile bunların arasında yer almayan ve Borsa İstanbul'da işlem gören 464

işletme olmak üzere toplam 964 işletme oluşturmaktadır. Anket formları bu 964 işletmeye elektronik posta yoluyla gönderilmiş ve 88 anket cevaplanarak geri gelmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Uluslararası nitelikte ve oldukça kapsamlı olan bu araştırma, asıl olarak çeşitli ülkelerdeki İK uygulamalarının niteliğini belirlemeye yöneliktir. Bu raporumuzda ise sadece Türkiye verilerine yer verilmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi karşılaştırmalı olarak ele alınabilecek sorularda 1995, 2000, 2005, 2015 ve 2021 yıllarına ilişkin karşılaştırmalar yapılmış, fakat anket formunda zaman içinde yapılan değişikliklerden dolayı bazı sorular yalnızca 2021 yılı için yani mevcut durumu yansıtacak şekilde ele alınmıştır. Dolayısıyla da rapor, temel olarak durum belirlemeye yönelik çalışmalara ve karşılaştırmalara dayanmaktadır.

Araştırma ülkelere ait genel verilere ulaşılabilecek şekilde tasarlandığı için sektörel analizler yapılmasının mümkün olmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Çalışmamızla ilgili önemli diğer bir husus ise; 38 ülkede standart bir anket formu kullanılmış olması nedeni ile öncelikle yasal, daha sonra toplumsal, kültürel vb. farklılıklardan dolayı anketteki bazı soruların bazı işletmelerimiz tarafından yanıtlanmasının güç olması veya yanıtlanamamış olmasıdır. Bu tür sorular, rapordaki analiz ve yorumlara katılmamıştır.

YANITLAYICI İŞLETMELERLE İLGİLİ VERİLER

Bu bölümde 2021-2022 araştırma dönemine ait yanıtlayıcı işletmelerin dağılımları çeşitli özellikleri açısından incelenmiştir. 1995, 2000, 2005, 2015 ve 2021 yıllarına ait karşılaştırılabilir verilere de ayrıca yer verilmiştir.

Tablo 2.a: Sektörlerine Göre İşletmeler (%)

Sektör	%
Özel Sektör	96
Kamu	4

Tablo 2.b: Borsaya Kote Olan İşletmeler (%)

Borsaya Kote Olan İşletmeler	%
Evet	32
Hayır	68

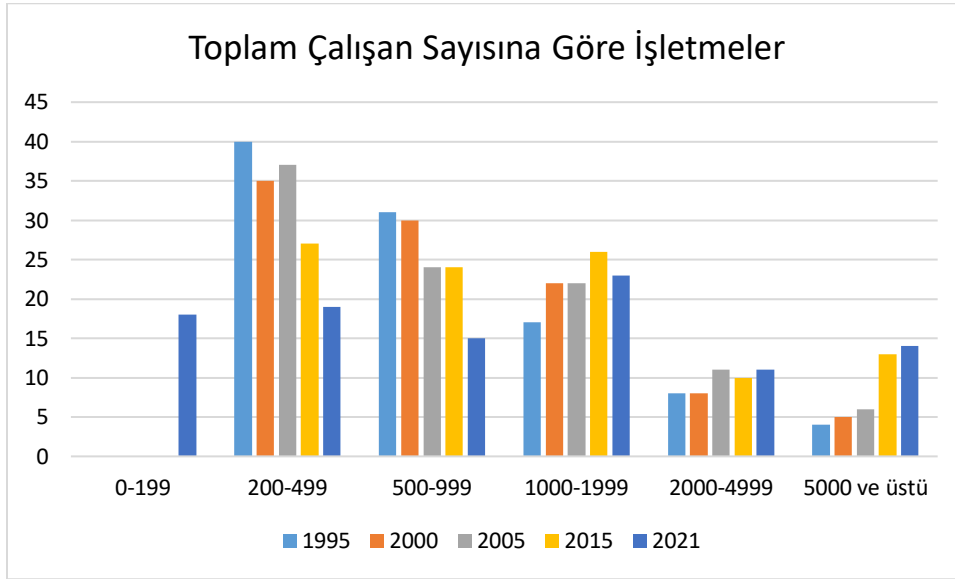
Tablo 2.c: Yanıtlayıcı İşletmelerin Sektörel/İşkolu Dağılımı* (%)

İşkolu Dağılımı	%
Tarım, avcılık, ormancılık, balıkçılık ve madencilik	3
Yiyecek, içecek, tekstil, ahşap ve kâğıt, kömür ve işlenmiş petrol ve ilgili ürünlerin üretimi	14
Kimyasal ürünler, ilaç ve tıbbi ürünlerin üretimi	5
Temel metal ve metal ürünlerin, plastik ve diğer metal dışı ürünlerin üretimi	7
Bilgisayar, elektronik ürün, elektrikli aletlerin üretimi	1
Makine ve teçhizat üretimi	2
Ulaşım aracı üretimi	5
Diğer üretim	8
Elektrik, gaz, buhar ve su atık yönetimi	1
İnşaat	3
Toptan ve perakende ticaret	9
Ulaşım ve depolama	2
Konaklama, yiyecek hizmetleri, yayıncılık (radyo, TV)	1
Telekomünikasyon, bilgi teknolojisi ve diğer bilgi sistemleri	14
Finans ve sigortacılık faaliyetleri	5
Muhasebe, yönetim, mimarlık, mühendislik, bilimsel araştırma ve diğer idari ve destek hizmet faaliyetleri	1
Kamu yönetimi ve zorunlu sosyal güvenlik hizmetleri	1
Eğitim/ Öğrenim	2
Sağlık, bakım hizmetleri, sosyal destek faaliyetleri	2
Diğer üretim ve hizmet faaliyetleri	14

*Sektör sınıflaması NACE'ye göre yapılmıştır.

Tablo 2.d: Toplam Çalışan Sayısına Göre İşletmeler (%)

Çalışan Sayısı	1995	2000	2005	2015	2021
65-199	-	-	-	-	18
200-499	40	35	37	27	19
500-999	31	30	24	24	15
1000-1999	17	22	22	26	23
2000-4999	8	8	11	10	11
5000 ve üstü	4	5	6	13	14



*65-199 arası çalışana sahip işletmeler, yalnızca 2021 yılında örnekleme dâhil edilmiştir.

Tablo 3: Toplam Çalışan Sayısına Göre İşletmelerin Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Dağılımı (%)

Çalışan Sayıları	Erkek Çalışan Sayısı	Kadın Çalışan Sayısı
65-199	28	45
200-499	16	22
500-999	14	15
1000-1999	12	9
2000-4999	9	3
5000 ve üstü	11	6

Tablo 4.a: İşletmenin Aile İşletmesi Olma Durumu (%)

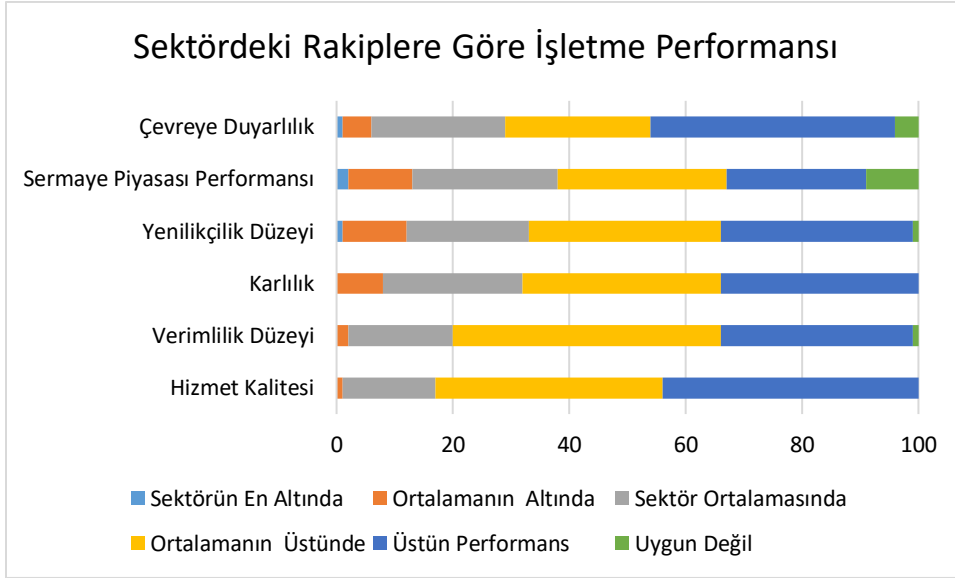
Aile İşletmesi	(%)
Evet	36
Hayır	64

Tablo 4.b: Ailenin Şirket Yönetiminde Aktif Olma Durumu (%)

Ailenin Yönetimde Aktif Olma Durumu	(%)
Evet	83
Hayır	17

Tablo 5: Sektördeki Rakiplere Göre İşletme Performansı (%)

İşletme Performans	Sektörün En Altında	Ortalamanın Altında	Sektör Ortalamasında	Ortalamanın Üstünde	Üstün Performans	Uygun Değil
Hizmet Kalitesi	-	1	16	39	44	
Verimlilik Düzeyi	-	2	18	46	33	1
Kârlılık	-	8	24	34	34	-
Yenilikçilik Düzeyi	1	11	21	33	33	1
Sermaye Piyasası Performansı	2	11	25	29	24	9
Çevreye Duyarlılık	1	5	23	25	42	4



Tablo 6: İşletmelerin İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine Oranı (%)

İşgücü Maliyetlerinin Faaliyet Giderlerine Oranı	%
% 1-9	15
% 10-19	31
% 20-29	17
% 30-39	12
% 40 ve üstü	25
Verisi olmayanlar	-

Tablo 7: Brüt Hasılatı Göre İşletmelerin Durumu (%)

Brüt Hasılatı Göre İşletmelerin Performansı	1995	2000	2005	2015	2021
Maliyetleri yeterince karşılamaktadır	44	48	53	59	7
Sınırlı bir kâr elde etmek için yeterlidir	26	38	37	32	3
Baş baş için yeterlidir	7	8	8	5	22
Maliyetleri karşılamaya yetmemektedir	5	5	1	4	68
Büyük zararlara neden olacak kadar düşüktür	1	1	1	-	-
Yanıtlamayanlar	17	-	-	32	-

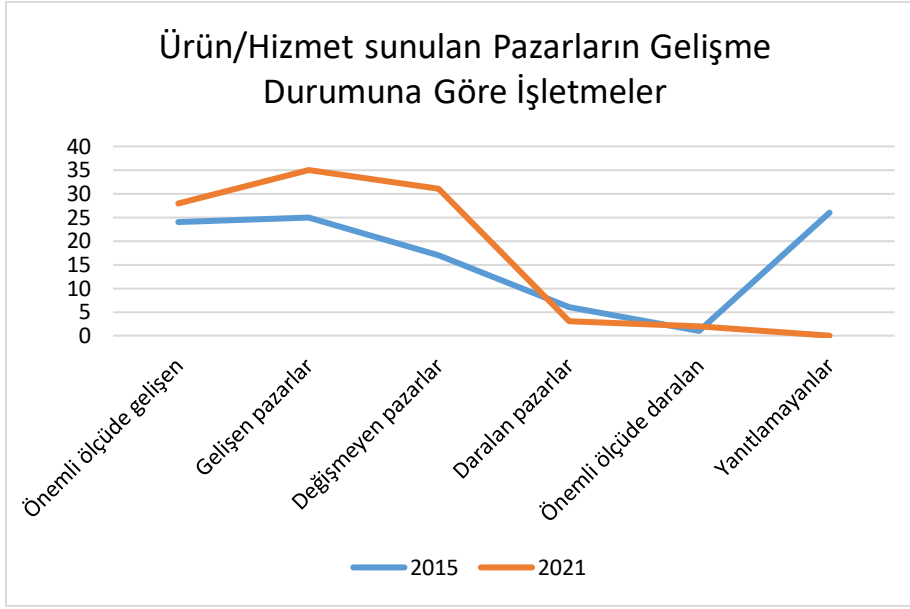
Tablo 8: Ürün/Hizmet Sunulan Pazar /Pazarların Düzeyine Göre İşletmeler (%)

Pazarların Düzeyine Göre İşletmeler	1995	2000	2005	2015	2021
Yerel pazarlar	5	4	5	6	9
Bölgesel pazarlar	9	6	7	4	8
Ulusal pazarlar	28	31	31	21	17
Avrupa pazarları	8	13	6	8	9
Dünya çapında pazarlar	42	46	51	61	57
Yanıtlamayanlar	8	-	-	-	-

Tablo 9: Ürün/Hizmet Sunulan Pazar /Pazarların Gelişme Durumuna Göre İşletmeler (%)

Ürün/Hizmet sunulan Pazarların Gelişme Durumuna Göre İşletmeler	1995	2000	2005	2015	2021
Önemli ölçüde gelişen*	-	-	-	24	28
Gelişen pazarlar	74	73	68	25	35
Değişmeyen pazarlar	6	9	14	17	31
Daralan pazarlar	15	18	18	6	3
Önemli ölçüde daralan*	-	-	-	1	2
Yanıtlamayanlar	5	-	-	26	-

*İlgili seçenek 2015 ve 2021 yılındaki ankette yer almaktadır.



Tablo 10: İşletmelerin Ortaklık Yapısında Oluşan Değişiklikler (%)

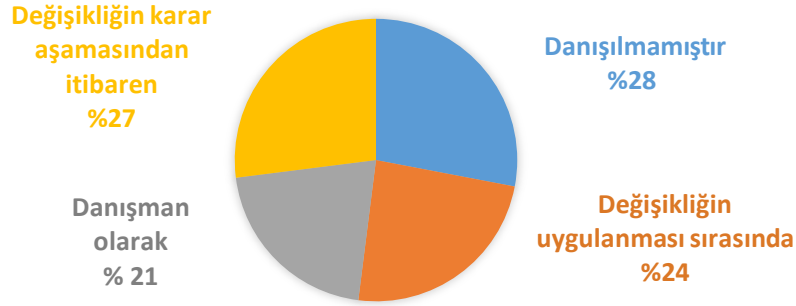
Değişiklikler	1995	2000	2005	2015	2021
Başka bir işletmenin satın alınması	12	17	19	23	-
Başka bir işletme tarafından satın alınma	3	7	8	12	7
Başka bir işletme ile birleşme	10	8	9	15	7
İşletmenin coğrafi konumunun değişmesi	12	6	5	12	5
Birleşen işletmelerin ayrılması*	-	-	4	6	3
Yapısında değişiklik olmayanlar	61	62	55	-	78
Yanıtlamayanlar	-	-	-	27	-

*İlgili seçenek 2005 yılından itibaren ankette yer almaktadır.

Tablo 11: İşletmelerin Ortaklık Yapısındaki Değişim Sürecine İnsan Kaynaklarının Katkısı (%)

Ortaklık Yapısındaki Değişim Sürecinde İK'nın Katkısı	(%)
Danışılmamıştır	28
Değişikliğin uygulanması sırasında	24
Danışman olarak	21
Değişikliğin karar aşamasından itibaren	27

İŞLETMELERİN ORTAKLIK YAPISINDAKİ DEĞİŞİM SÜRECİNE İK'NİN KATKISI



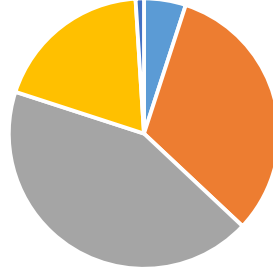
Tablo 12: İşletmelerin Genel Merkezlerinin Bulunduğu Ülke (%)

Ülke	2000	2005	2015	2021
Avrupa Topluluğu	9	10	15	11
Avrupa (Avrupa Topluluğu Dışında)	87	62	53	78
Kuzey Amerika	3	5	3	5
Güneydoğu Asya	-	-	-	-
Afrika	-	-	-	-
Diğer	4	23	29	6

Tablo 13: Kuruluş Yıllarına Göre Yanıtlayıcı İşletmeler (%)

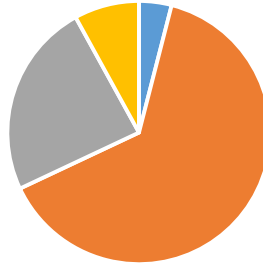
Yıllar	2000	2005	2015	2021
1960 öncesi	27	21	27	15
1960-1980'e kadar	33	33	26	18
1980 ve 2000'e kadar	40	46	29	39
2000 ve sonrası	-	-	18	28

25 yaş ve altı
çalışanların toplam işgücüne oranı



■ 0% ■ % 1-5 ■ % 6-20 ■ % 21-50 ■ % 51 ve üstü

50 yaş ve üstü
çalışanların toplam işgücüne oranı



■ 0% ■ % 1-5 ■ % 6-20 ■ % 21-50 ■ % 51 ve üstü

Tablo 14: Eğitim Durumu (%)

Üniversite/ yükseköğretim mezunu olanların oranı	%
% 0	-
% 1-5	6
% 6-20	16
% 21-50	42
% 51 ve üstü	36

Tablo 15: İşletmelerin Organizasyon Yapısının Niteliği (%)

Organizasyon Yapısı	%
Uluslararası bir organizasyonun merkezi	15
Ulusal bir organizasyonun merkezi	15
Uluslararası bir organizasyonun yan kuruluşu	14
Ulusal bir organizasyonun yan kuruluşu	4
Birden fazla işyeri olan bir organizasyon	41
Tek bir işletmesi olan organizasyon	11

Tablo 16: İnsan Kaynakları ile İlgili Politikaların Belirlendiği Merkez (%)

İnsan Kaynakları Politikaları	Uluslararası Merkez	Ulusal Merkez	Yan Kuruluş	İşyeri/Yerel Bürolar
Ücret ve yan haklar	15	56	4	25
İK temin ve seçimi	7	59	6	28
Eğitim ve geliştirme	10	54	6	30
İşçi- işveren ilişkileri	8	56	4	32
İşgücü sayısını artırma/azaltma	17	52	5	26
Yönetim geliştirme	10	57	5	28

YANITLAYICI KİŞİLERLE İLGİLİ BİLGİLER

Tablo17.a: Yanıtlayıcıların Cinsiyetleri (%)

Cinsiyet	%
Erkek	57
Kadın	43

Tablo 17.b: Yanıtlayıcıların İK Alanındaki Kıdemi (%)

Yıl	%
0-5 yıl	37
6-10 yıl	24
10 yıldan fazla	39

Tablo 17.c: Yanıtlayıcıların İşletme Kıdemi (%)

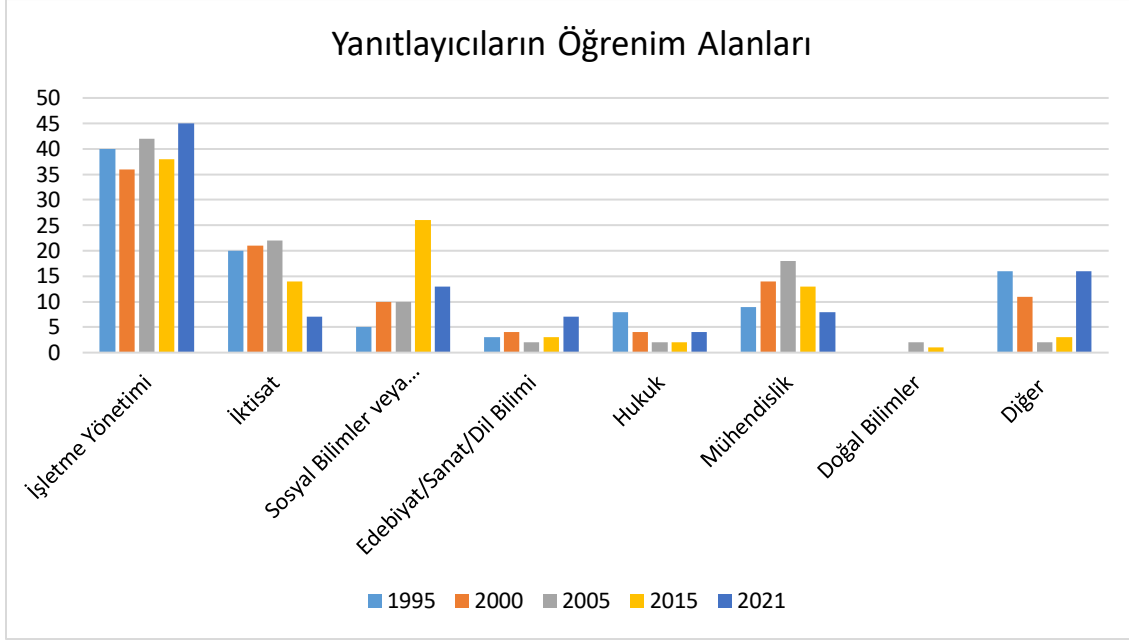
Yıl	%
0-5 yıl	50
6-10 yıl	19
10 yıldan fazla	31

Tablo 17.d: Yanıtlayıcıların Üniversite Mezuniyeti (%)

Yanıtlayıcıların Üniversite Mezunu Olma Durumları	%
Evet	100
Hayır	-

Tablo 17.e: Yanıtlayıcıların Öğrenim Alanları (%)

Öğrenim Konuları	1995	2000	2005	2015	2021
İşletme Yönetimi	40	36	42	38	45
İktisat	20	21	22	14	7
Sosyal Bilimler veya Davranış Bilimleri	5	10	10	26	13
Edebiyat/Sanat/Dil Bilimi	3	4	2	3	7
Hukuk	8	4	2	2	4
Mühendislik	9	14	18	13	8
Doğal Bilimler	-	-	2	1	-
Diğer	16	11	2	3	16



ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI

Çalışmamızın bu bölümünde CRANET araştırması Türkiye verileri aşağıdaki başlıklar altında incelenecektir:

- ❖ *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Genel ve Stratejik Niteliği*
- ❖ *İşe Alma Uygulamaları*
- ❖ *Eğitim ve Geliştirme*
- ❖ *COVID-19 Pandemi Dönemi*
- ❖ *Ücret ve Yan Haklar*
- ❖ *İşçi-İşveren İlişkileri ve İletişim*

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ GENEL VE STRATEJİK NİTELİĞİ

Günümüzde çalışma yaşamını yeniden şekillendiren teknolojik gelişmeler, globalleşme, çalışanların değişen tercih ve ihtiyaçları vb. pek çok faktör işletmelerde insan kaynakları yönetimi işlevini tartışmasız stratejik bir konuma getirmiş ve bu işlev, işletmelerin performanslarında her zamankinden daha etkili olmaya başlamıştır.

Raporun bu bölümünde işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genel ve stratejik niteliğini çeşitli açılardan belirlemek amacı ile anket formunda yer alan sorularla sağlanan çeşitli veriler ele alınacak ve yorumlanacaktır.

İK İşlevinin Üst Kurullarda Temsili

Türkiye'deki İK işlevinin durumunu belirlemek açısından İK'dan sorumlu üst düzey yöneticilerinin işletmelerin üst kurullarında yer alıp almadığı araştırmamızda ele alınan hususlardan birisidir. İK uygulamaları çalışanların işletme hedeflerine uyumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine destek olduğu ölçüde, İKY o işletmede tepe yönetimin gücünü kullanma ve kontrol etmesine yarayan bir mekanizma olarak

görülebilir. Bunun gerçekleşmesinde İK'dan sorumlu üst düzey yöneticinin tepe yönetime yakınlık derecesi etkili olacaktır. Bu yakınlık informal düzeyde olabileceği gibi, kurumsal yapılarda sözkonusu yöneticilerin formel olarak tepe yönetimle birlikte üst kurullarda işletmenin temel stratejilerinin belirlenmesindeki katkısı ile de ifade edilebilir. Bu önemli konu CRANET araştırmasının son beş döneminde belirlenmeye çalışılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 18: İK İşlevinin Üst Kurullarda Temsili (%)

%	1995	2000	2005	2015	2021
Temsil ediliyor	39	47	24	44	52
Temsil edilmiyor	54	53	75	56	48
Yanıtlamayanlar	7	-	1	-	-

İK işlevinin üst kurullarda temsil oranı Tablo 18'den de görüleceği gibi 2005 yılında önceki iki araştırma dönemine göre çok daha düşük bir oranla %24 olarak görülmektedir. 2005 yılındaki raporumuzda bu durum 1995 ve 2000 yıllarında yapılan araştırmalarda yanıtlayıcıların stratejik İK konusundaki farkındalıklarının düşük olması nedeni ile bu soruya verdikleri yanıtları abarttıkları düşünülerek, 2005 yılındaki %24'lük oranın gerçekçi bir oran olduğu ileri sürülmüştü. 2015 yılında sağlanan verilerde bu oranın tekrar yükselerek %44 ve 2021 verilerinde ise %52 olduğu görülmektedir. Geçen 10 yıllık sürede işletmelerimizde İK işlevinin stratejik niteliğinin arttığını ve yanıtlayıcıların da bu konudaki farkındalık ve deneyimlerin gelişmiş olması nedeni ile %52 oranının gerçek durumu yansıttığını ifade etmek hatalı olmayacaktır.

CRANET araştırmasının son beş döneminde İK'dan sorumlu üst düzey yöneticisinin temin edildiği kaynak da önemli bir husus olarak ele alınmıştır. Yıllar itibarıyla elde edilen bulgular (Tablo 19) İK'dan sorumlu üst düzey yöneticilerin 2005 yılına kadar, artan bir seyir izleyerek, diğer kaynaklara oranla en yaygın olarak İK departmanından temin edildiğini göstermektedir. İK'dan sorumlu üst düzey

yöneticisinin en fazla temin edildiği kaynağın 2015 yılında %44 ve 2021 yılında ise %49 gibi oranlarla işletme dışı İK uzmanları olduğu anlaşılmaktadır.

Son yıllarda işletmelerin üst düzey İK yöneticisi pozisyonu için işletme dışından İK uzmanlarına daha fazla başvurmalarını çeşitli nedenlere bağlayabiliriz: Birinci neden önceki işlerinde özellikle insan kaynakları alanındaki güncel uygulamaları takip eden ve bu doğrultuda daha yenilikçi bakış açısına sahip genç ve motivasyonu daha yüksek kişilerle işletmeler bu pozisyonlarını doldurmak istemiş olabilirler. Ayrıca günümüzde işgücü piyasalarındaki artan mobilite ve genç işgücünün kendi kariyer gelişimlerinde üstlendikleri sorumluluk nedeni ile iş değiştirme konusunda daha istekli olmalarının işletme dışı kaynaklardan İK yöneticisi teminini artırmış olduğunu düşünmek de hatalı olmayacaktır.

Tablo 19: Üst Düzey İK Yöneticisinin Temin Edildiği Kaynak (%)

%	1995	2000	2005	2015	2021
İK dept.'ın içinden	30	33	42	37	29
İşletmedeki İK uzmanı olmayan uzmanlar arasından	24	22	18	11	8
İşletme dışındaki İK uzmanları arasından	26	27	25	44	49
İşletme dışındaki İK uzmanı olmayan diğer uzmanlar arasından	8	5	6	8	14
Diğer*	11	13	9	-	-

*İlgili seçenek 2015 ve 2021 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.

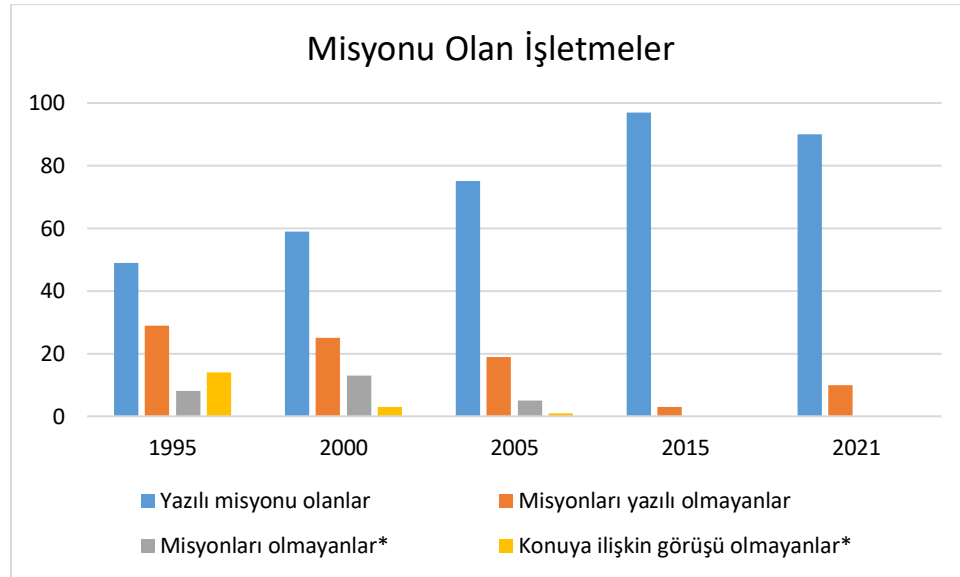
İK Strateji ve Politikaları

Çalışmamızda işletmelerin yazılı misyon ve stratejilerinin olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 20: Misyonu Olan İşletmeler (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yazılı misyonu olanlar	49	59	75	97	90
Misyonları yazılı olmayanlar	29	25	19	3	10
Misyonları olmayanlar*	8	13	5	--	--
Konuya ilişkin görüşü olmayanlar*	14	3	1	--	--

*İlgili seçenekler 2015 ve 2021 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.



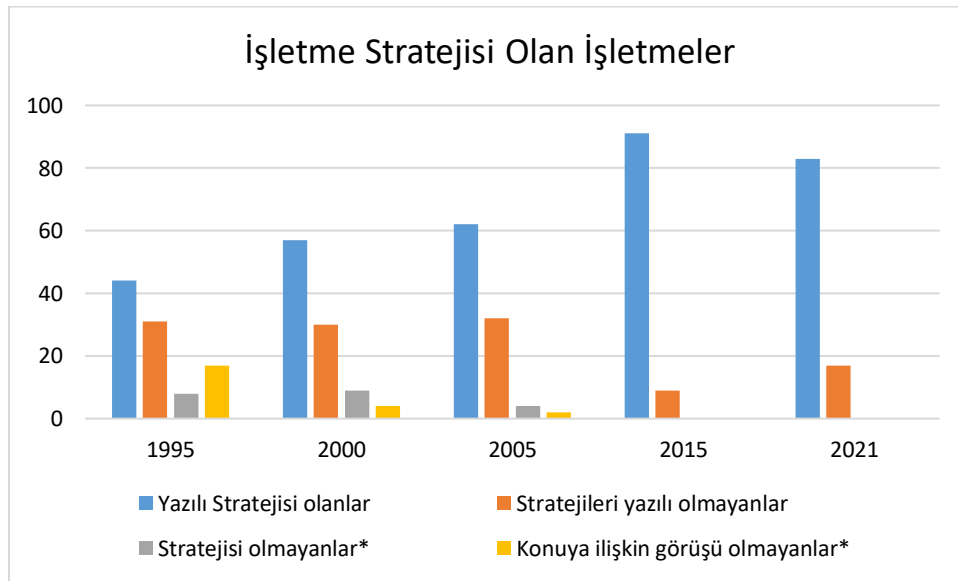
Tablo 20'den de görülebileceği gibi işletmelerimiz arasında yazılı misyonu olanların oranı 1995 yılından günümüze kadar önemli bir artış göstermektedir. Araştırmamızın önceki dönemlerinde misyonu yazılı olmayan ya da misyonları olmayan işletmelerin oranı oldukça yüksekken, 2021 yılında yazılı misyonu olan

işletmelerin oranının %90'a yükseldiği anlaşılmaktadır. Aynı şekilde Tablo 21'den görüleceği gibi yıllar itibariyle yazılı şirket stratejileri olan işletmelerin oranı da 1995 yılında %44 iken, bu oran 2021 yılında %83'e yükselmiştir.

Tablo 21: Şirket Stratejisi Olan İşletmeler (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yazılı stratejisi olanlar	44	57	62	91	83
Stratejileri yazılı olmayanlar	31	30	32	9	17
Stratejisi olmayanlar*	8	9	4	--	--
Konuya ilişkin görüşü olmayanlar*	17	4	2	--	--

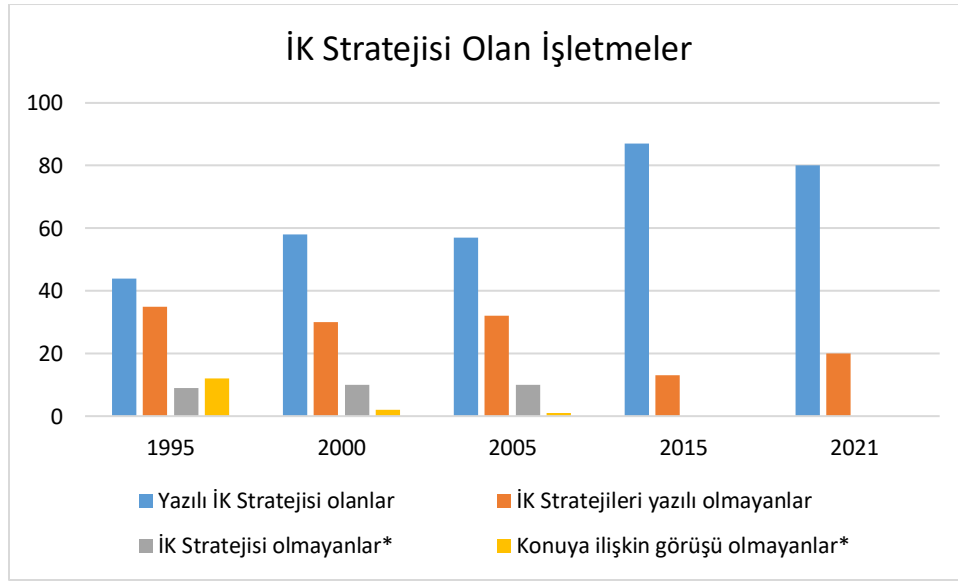
*İlgili seçenekler 2015 ve 2021 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.



Tablo 22: İK Stratejileri Olan İşletmeler (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yazılı İK stratejisi olanlar	44	58	57	87	80
İK stratejileri yazılı olmayanlar	35	30	32	13	20
İK stratejisi olmayanlar*	9	10	10	--	
Konuya ilişkin görüşü olmayanlar*	12	2	1	--	--

*İlgili seçenekler 2015 ve 2021 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.



Tablo 22'den de görüleceği gibi 1995 yılında yazılı İK stratejileri olan işletmelerin oranı %44 iken, 2000 yılında bu oran önemli bir artış ile %58'e yükselmiş ve 2005 yılında da hemen hemen aynı oranın korunduğu görülmüştür. Ancak sonraki 10 yılda bu oran %87'ye yükselmiştir. 2021 yılı verileri incelendiğinde ise sözkonusu oranın tekrar %80'e düştüğü görülmektedir. Yazılı misyon, şirket ve İK stratejileri olan işletmelerin oranının 2021 yılındaki çok yüksek olmasına da belirli düşüşler göstermesi dikkat çekicidir. Bu durum COVID-19 nedeni ile işletmelerin

stratejik planlarında yapmak zorunda oldukları değişikliklere bağlanabilir. Bu durum değişen stratejilerini yazılı hale dönüştüren işletmelerin sayılarına düşüş olarak yansımış olabilir.

Tablo 23: Çeşitli Fonksiyonlar Açısından İK Stratejileri (%)

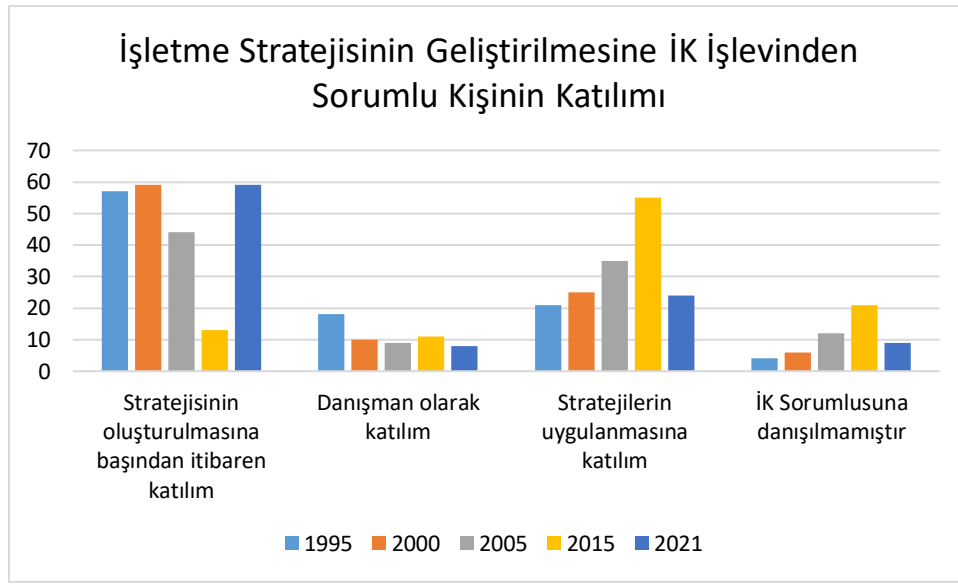
İK İşlevi	İK Stratejisi Olan İşletmeler (2015)	İK Stratejisi Olan İşletmeler (2021)
İK Temin ve Seçimi	85	74
Eğitim-Geliştirme	80	80
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	74	68
Farklılıkların Yönetimi	50	51

2015 ve 2021 yılındaki araştırmalarda önceki dönemlerden farklı olarak çeşitli fonksiyonları açısından İK stratejilerine ilişkin soru sorulmuş ve Tablo 23'te görülen sonuçlar elde edilmiştir. 2015 yılında işletmelerin %85'inde İK temin ve seçim, %80'inde eğitim geliştirme, %74'ünde kurumsal sosyal sorumluluk konularında stratejileri olduğu görülmüştür. Farklılıkların yönetimi Türkiye'deki işletmeler için nispeten yeni bir uygulama olduğu için ancak yanıtlayıcı işletmelerin yarısında bu konuda stratejiler olduğu belirtilmiştir. 2021 yılında aynı soruya alınan yanıtlarda 2015 yılındakilere oranla İK temin ve seçim ve kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri olan işletmelerin oranında belirli düşüşler görülmüştür. Bu düşüşlerin yukarıda da belirtildiği gibi, COVID-19 pandemisi sonucu olduğu söylenebilir.

İşletmelerimizin stratejik İKY açısından durumunu belirlemek amacı ile araştırma grubumuzca İK departmanlarının stratejik planlama süreçlerine katılımları, üzerinde durulması gereken bir husus olarak kabul edilmiş ve İK işlevinden sorumlu kişi/kişilerin şirket stratejilerinin geliştirilmesine katkısı araştırmanın bütün dönemlerinde irdelenmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi İK işlevinden sorumlu kişinin şirket stratejisinin geliştirilmesine katkısı araştırılırken, bu katkının sürecin hangi aşamasında ve nasıl olduğu sorgulanmıştır.

Tablo 24: Şirket Stratejisinin Geliştirilmesine İK İşlevinden Sorumlu Kişinin/ Kişilerin Katılımı (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Stratejisinin oluşturulmasına başından itibaren katılım	57	59	44	13	59
Danışman olarak katılım	18	10	9	11	8
Stratejilerin uygulanmasına katılım	21	25	35	55	24
İK Sorumlusuna danışılmamıştır	4	6	12	21	9



İK departmanlarının/yöneticilerinin işletmelerin stratejik planlama süreçlerine katılımlarının farklı şekillerde olacağı görüşünden hareketle, araştırmamızda öncelikle bu katılımın stratejilerin geliştirilmesine sürecin başından itibaren katılanlar, sürece sadece görüş bildirerek katılanlar, stratejilerin sadece uygulamasına katılanlar olarak sınıflandırılarak belirlenmeye çalışıldığı görülmektedir.

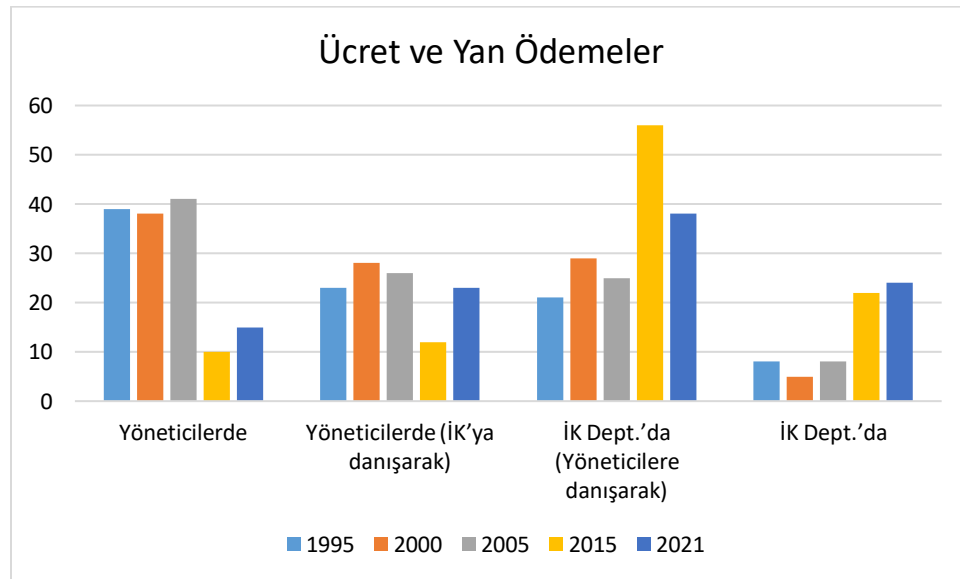
Tablo 24'ten de görüleceği gibi, sürece başından itibaren katılanların oranının 1995'te %57, 2000'de %59 ve 2005'te %44 ve 2015'te %13 olmak üzere oldukça düşük olduğu ancak son dönemde bu oranın %59'a yükseldiği anlaşılmaktadır. Özellikle "İK yöneticisine danışılmamıştır" şeklinde yanıtlayan işletmelerin oranının

2005'te %12'ye ve 2015'te de %21'e çıkması İK yöneticilerinin bir bölümün ülkemizde sözkonusu dönemlerde stratejik ortaklık rolünden ne denli uzak olduklarını göstermekteyken, güncel veriler incelendiğinde bu oranın %9'a düşmesi, İK departmanlarının rolünün özellikle de COVID-19 döneminde danışmanlıktan ziyade daha stratejik bir konuma geldiğine işaret etmektedir.

Farklı işlevlerde politika belirleme konusunda İK departmanının farklı sorumluluklar üstlendiği aşağıdaki tablolarda yıllar itibariyle ayrı ayrı ele alınmıştır. (Tablo No. 25-29)

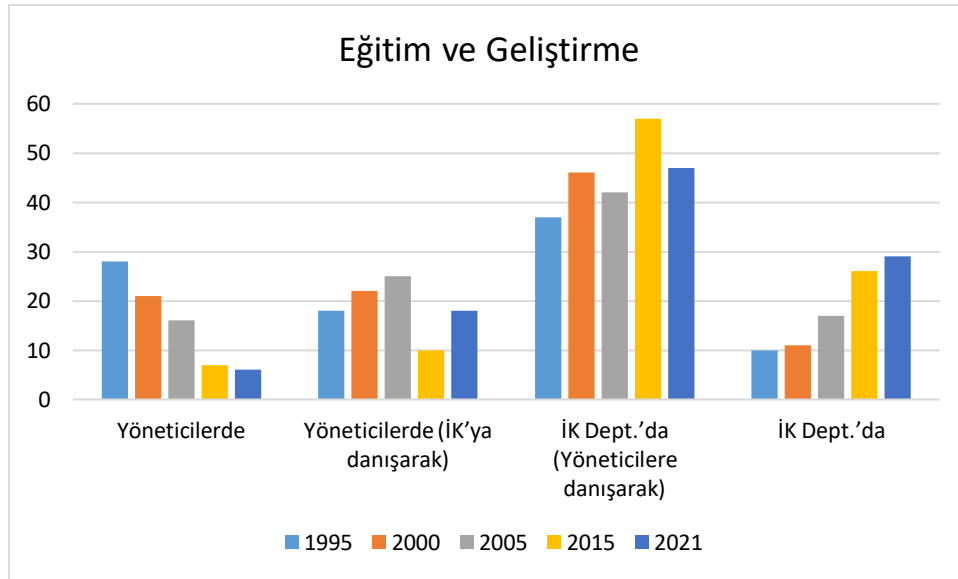
Tablo 25: Ücret ve Yan Ödemeler Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yöneticilerde	39	38	41	10	15
Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	23	28	26	12	23
İK dept.'da (Yöneticilere danışarak)	21	29	25	56	38
İK dept.'da	8	5	8	22	24



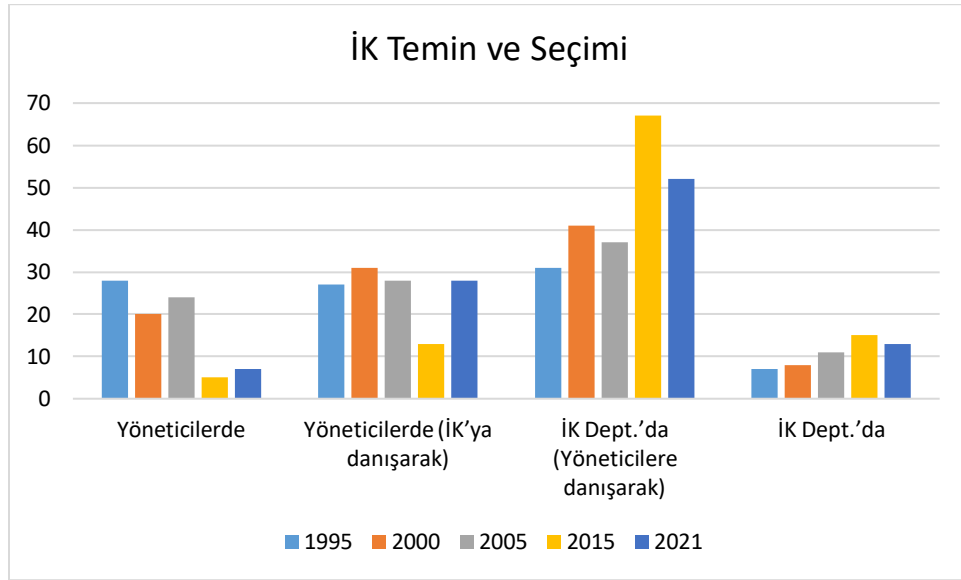
Tablo 26: Eğitim ve Geliştirme Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yöneticilerde	28	21	16	7	6
Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	18	22	25	10	18
İK dept.'da (Yöneticilere danışarak)	37	46	42	57	47
İK dept.'da	10	11	17	26	29



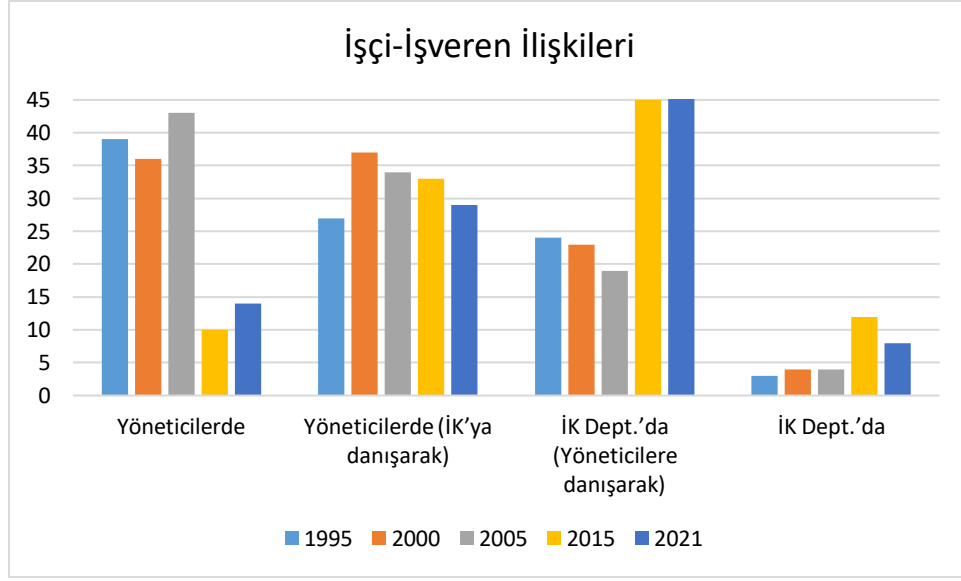
Tablo 27: İK Temin ve Seçimi Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yöneticilerde	28	20	24	5	7
Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	27	31	28	13	28
İK dept.'da (Yöneticilere danışarak)	31	41	37	67	52
İK dept.'da	7	8	11	15	13



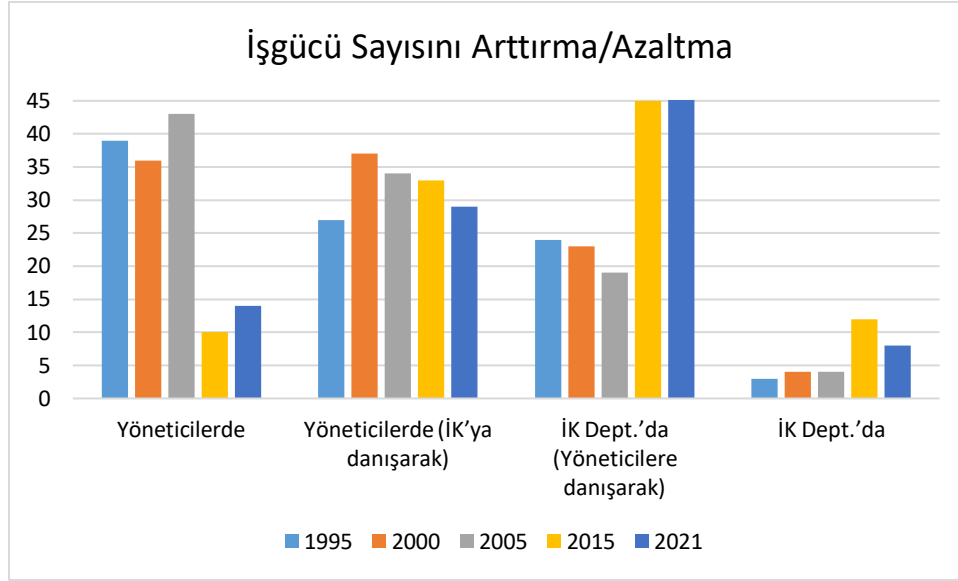
Tablo 28: İşçi-İşveren İlişkileri Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yöneticilerde	32	21	19	5	6
Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	14	23	25	12	15
İK dept.'da (Yöneticilere danışarak)	22	33	29	45	34
İK dept.'da	24	23	27	38	45



Tablo 29: İşgücü Sayısını Artırma/Azaltma Politikalarının Belirlenmesinde Birincil Sorumluluk (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Yöneticilerde	39	36	43	10	14
Yöneticilerde (İK'ya danışarak)	27	37	34	33	29
İK dept.'da (Yöneticilere danışarak)	24	23	19	45	49
İK dept.'da	3	4	4	12	8



Yıllar itibariyle İK departmanının kendi başına politika belirleme sorumluluğunun en fazla olduğu iki işlev beş dönemde de işçi- işveren ilişkileri ve eğitim-geliştirme fonksiyonu olarak görülürken, İK'nın tek başına politika belirlemede en düşük oranın işgücü sayısını arttırma / azaltmada ve insan kaynakları temin ve seçim olduğu anlaşılmaktadır.

Dış Kaynaktan Yararlanma

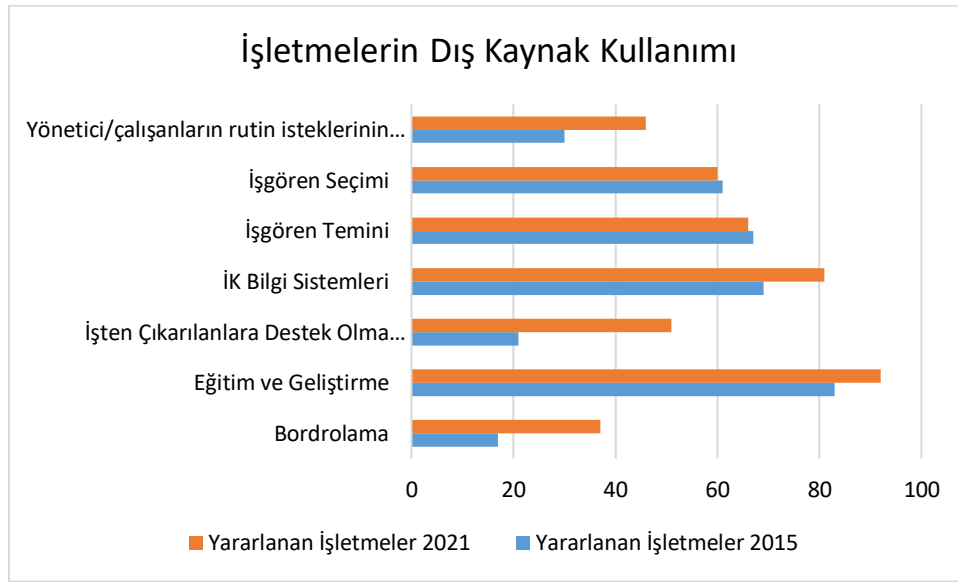
İşletmelerin İK konusunda dış kaynaklardan yararlandıkları faaliyetlerine ilişkin sorular araştırmamıza 2015 ve 2021 dönemlerinde eklenmiş olup aşağıdaki tabloda (Tablo 30) karşılaştırmalı sonuçlar verilmiştir.

Tablo 30: Dış Kaynaktan Yararlanma (%)

	Yararlanan İşletmeler	
	2015	2021
Bordrolama	17	37
Eğitim ve Geliştirme	83	92
İşten çıkarılanlara destek olma (outplacement)	21	51
İK Bilgi Sistemleri	69	81

İşgören Temini	67	66
İşgören Seçimi	61	60
Yönetici/çalışanların rutin isteklerinin karşılanması (çağrı merkezi gibi)	30	46

Tablo 30'dan da anlaşılacağı gibi, iki dönem arasında geçen 6 yılda hemen hemen bütün İK faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanan işletmelerin oranının arttığı görülmektedir.



E-İKY Faaliyetleri

Yöneticilerin ve çalışanların İK konusundaki işleri elektronik ortamda ele almalarına olanak sağlayan sistemleri olan işletmelerin oranı 2015'te yöneticiler için %57, 2021'de %62, çalışanlar için 2015'te %56, 2021'de %67 olmak üzere belirli düzeyde artış göstermiştir (Tablo 31).

İK paylaşımlı hizmetlere ilişkin soru 2021 yılında araştırmamıza dâhil edilmiş olup, bu hizmetlerden yararlanan işletmelerin oranı Tablo 31'de görüleceği gibi

%65'tir. Bu oran son yıllarda İK hizmetlerini dijital ortama taşıyan işletmelerin artışının sonucu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 31: İKY Faaliyetlerinin Elektronik Ortamda Gerçekleştirilmesi (%)

	Yararlanılıyor	
	2015	2021
Yöneticilerin İK ile ilgili işleri doğrudan halletmelerine izin veren elektronik İK sistemi	57	62
Çalışanların İK ile ilgili işleri doğrudan halletmelerine izin veren elektronik İK sistemi (İK Portalı)	56	67
İK Paylaşımlı Hizmetler (HR Shared Services)	-	65

Algoritmalarla Dayalı İK Süreçlerinin Kullanımı

Veri analitiğine günümüz iş hayatında artan ilgi, algoritma uygulamalarının da yaygınlık kazanmasını sağlamıştır. Özellikle insan kaynakları temin ve seçimi, işgücü dönüşümü, performans yönetimi süreçlerinde akla gelen çeşitli sorulara algoritma uygulamaları önemli ölçüde yanıt verebilmektedir. Araştırmamızın ilk kez 2021-2022 döneminde ele alınan bu konu ile ilgili veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır. (Tablo 32). Algoritma uygulamalarından yararlanmayan işletmeler %44 gibi bir oranla yüksek görülse de, işletmelerimizin İK uygulamalarını dijital ortama taşıma konusundaki ilgi ve çabalarının artması ile yakın bir gelecekte algoritmalarla yararlanan İK departmanlarının da artacağı düşünülebilir.

Tablo 32: Algoritmalarla Dayalı İK Süreçlerinin Kullanımı (%)

	Yararlanılmıyor	Çok az yararlanılıyor	Orta düzeyde yararlanılıyor	Sık sık yararlanılıyor
Algoritmalarla dayalı İK süreçlerinin kullanımı	44	18	27	10

İK Analitiği

İK kararlarının verilere, gerçek olaylara, analizlere, bilimsel araştırma sonuçlarına dayalı alınması olarak tanımlanan “Kanıtlara Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı”, İK’ya ilişkin verileri toplama, analiz etme ve bunlara göre karar almayı sağlayan “Veri Analitiği” uygulamalarının işletmelerdeki yaygınlığının artmasını sağlamıştır. Tablo 33’ten görüleceği üzere araştırmamıza katılan işletmelerin %42’si henüz bu tür çalışmalar yapmadıklarını belirtmiş olsalar da, diğer %58’i farklı ölçülerde veri analitiğinden yararlandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 33: İK Analitiğinin Kullanımı (%)

	Yararlanılmıyor	Çok az yararlanılıyor	Orta düzeyde yararlanılıyor	Sık sık yararlanılıyor
İK analitiğinin kullanılması	42	17	30	11

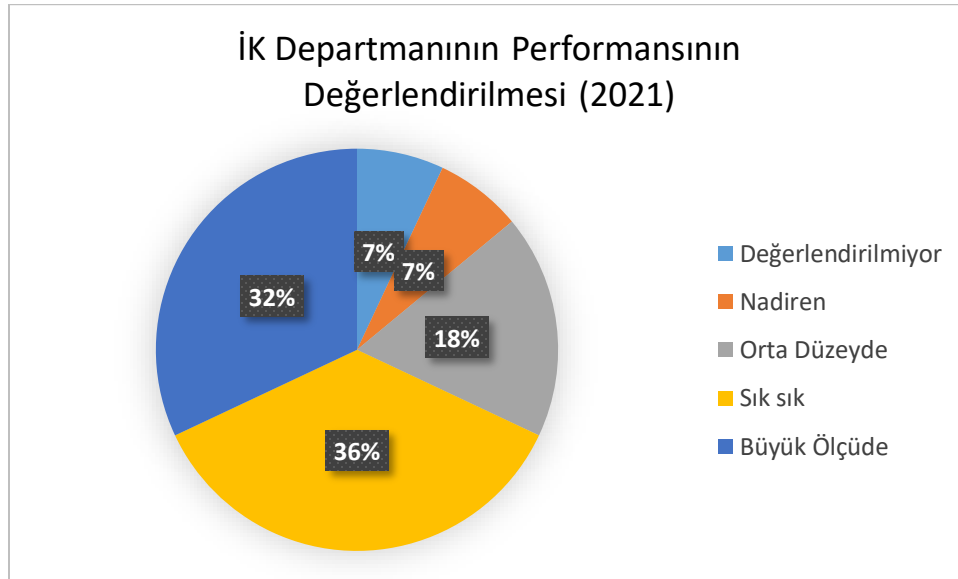
İK Departmanının Performansının Değerlendirilmesi

İK departmanının operasyonel rollerinin öneminin azalması, daha stratejik rollerine ağırlık vermesi, bu bağlamda İK işlevinin örgütlerde rekabet avantajı yarattığı fikrinin ön plana çıkması ile birlikte İK yöneticilerinin “stratejik ortaklık” rollerinde faaliyetlerini üst yönetime tanıtma ve bunlardan yaratılan değeri kanıtlama gereğini ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, kendini stratejik ortak olarak konumlandırmak isteyen İK yöneticisinin bunu yapabilmesi için stratejik şirket hedeflerine İK işlevinin katkısını belirli sayısal ve sayısal olmayan verilerle kanıtlaması gerekmiştir. Bu da ancak İK departmanının kendi faaliyetlerinin etkinliğini çeşitli ölçüm yöntem ve yaklaşımlarından yararlanarak değerlendirmesi ile gerçekleşebilir. Bu nedenle araştırmamızın son iki döneminde konuya ilişkin durumun da incelenmesi amaçlanmıştır.

Tablo 34: İK Departmanının Performansının Değerlendirilmesi (%)

	Değerlendirilmiyor	Nadiren	Orta Düzeyde	Sık sık	Büyük Ölçüde
2015	8	6	22	29	30
2021	7	7	18	36	32

Yukarıdaki Tablo 34'ten görüleceği gibi, 2015 ve 2021 verileri arasında dikkate değer farklılık olarak, 2015 yılında İK departmanının performansını sık sık değerlendirenlerin oranı %29 iken, son dönemde bu oran %36'ya çıkmış bulunmaktadır. Bu artışın da en temel nedenini son yıllarda veri analitiği uygulamalarının yaygınlaşması ve İK faaliyetlerinin dijitalleşmesi olarak düşünmek hatalı olmayacaktır.



İŞE ALMA UYGULAMALARI

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında çalışma ortamına uyum sağlayacak olan kişilerin temin edilmesi ve etkili seçim prosedürlerinden geçirilmesi kritik öneme sahiptir. İnsan kaynakları planlaması ve ardından insan kaynakları temin ve seçim sürecinin başarı ile yönetilmesi işletmede insan kaynakları departmanının rolünü ve etkililiğini belirleyecektir. İşletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personelin istenilen yer ve zamanda istihdam edilebilmesi, bu süreçlerdeki tutarlılığa bağlı olacaktır. Bu nedenle bu bölümde işe alma süreci üzerinde durulacak, işletmelerin son yıllarda işgücü sayılarındaki değişikliklerden hareketle, nasıl personel azaltma yoluna gittikleri, gerekiyorsa hangi yollarla personel temin ettikleri ve personel seçim sürecinde hangi yöntemlerden yararlandıkları belirlenecektir.

Personel Sayısındaki Değişiklikler

Bu bölümde öncelikle araştırmaya katılan işletmelerin son üç yılda toplam çalışan sayılarında ne yönde bir değişikliğin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 35: Toplam Çalışan Sayısında Son Üç Yıldaki Değişiklik (%)

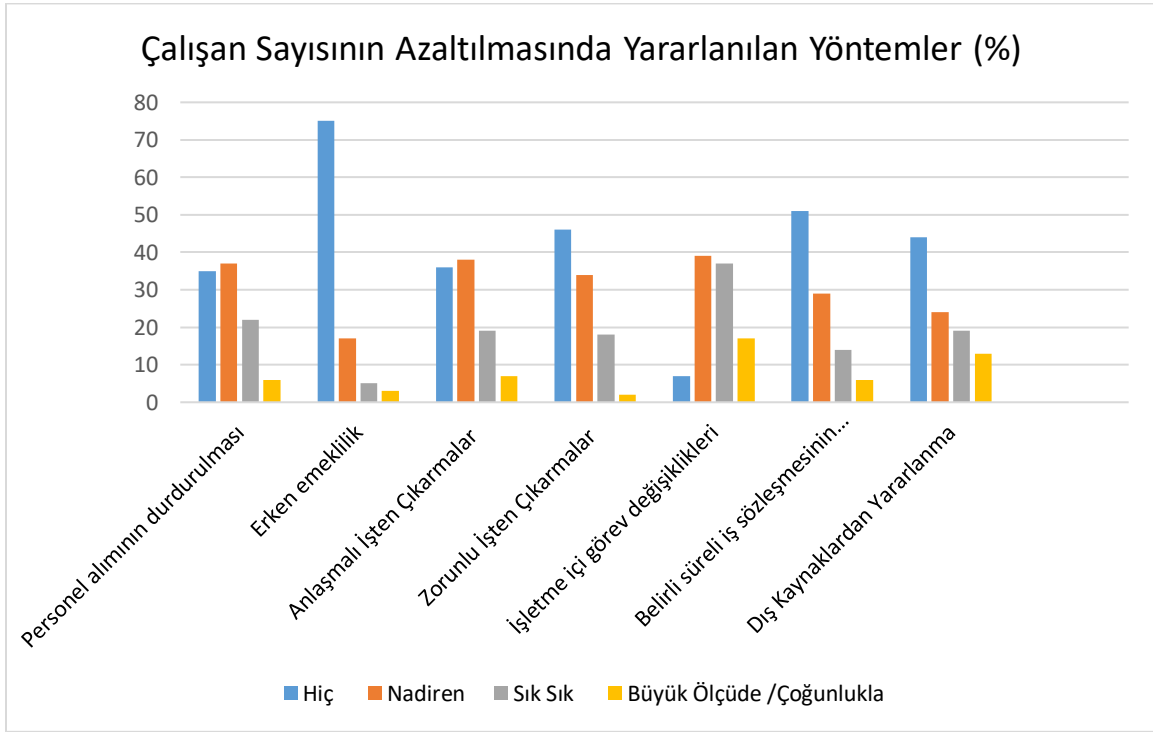
Arttı	56
Azaldı	24

Tablo 35'te görüldüğü gibi 2021-2022 döneminde yanıtlayıcı işletmelerin %56'sı çalışan sayılarının son üç yılda arttığını, %24'ü azaldığını belirtmişlerdir.

İşletmelere işgücü sayısının azaltılmasında veya bileşiminin değiştirilmesinde son üç yılda hangi yöntemleri tercih ettikleri araştırma kapsamında sorulmuştur.

Tablo 36: Çalışan Sayısının Azaltılmasında Yararlanılan Yöntemler (%)

	Hiç	Nadiren	Sık Sık	Büyük Ölçüde
Personel alımının durdurulması	35	37	22	6
Erken emeklilik	75	17	5	3
Anlaşmalı işten çıkarmalar	36	38	19	7
Zorunlu işten çıkarmalar	46	34	18	2
İşletme içi görev değişiklikleri	7	39	37	17
Belirli süreli iş sözleşmesinin yenilenmemesi ve geçici iş sözleşmelerinin yapılmaması	51	29	14	6
Dış kaynaklardan yararlanma	44	24	19	13



Tablo 36 incelendiğinde işletmelerin personel sayısını azaltma konusunda çeşitli uygulamalara başvurdukları görülmektedir. Çalışan sayısının azaltılmasında işletmelerin büyük ölçüde başvurdukları yöntemin işletme içi görev değişiklikleri olduğu, onu takiben dış kaynaklardan yararlandıkları söylenebilir. İşgücü planlama stratejisi olarak sıklıkla tercih ettikleri yöntemler arasında işletme içi görev

değişiklikleri ve personel alımının dondurulması yer almaktadır. Bir diğer ifade ile işletmeler işgücü planlamasında mevcut işgücünü içeride hareket ettirerek planlarını oluşturmakta veya temel yeteneği olmadığını düşündüğü hizmetleri ise dış kaynaklardan yararlanarak çözmeye çalışmaktadır. İşletmelerin düşük yüzdelerle de olsa sıklıkla kullandıklarını belirttikleri yöntemler arasında anlaşmalı işten çıkartmalar ve zorunlu işten çıkartmalar yer almaktadır. Bir diğer ifade ile işgücü planlaması amacı ile tercih etmeseler de zaman zaman çalışanla anlaşma yolu ile veya iş akdinin feshi ile sözleşmeyi sonlandırmaktadırlar.

İşletmelerin işgücü planlama stratejisi olarak kullanmayı tercih etmedikleri yöntemler arasında erken emeklilik bir diğer ifade ile erken emekliliğin teşvik edilmesi yer almaktadır. Yanıtlayıcı işletmelerin belirli süreli iş sözleşmelerinin yenilenmemesi ve geçici iş sözleşmelerinin yapılmaması gibi orta-uzun vadeli yöntemlere başvurmadıkları anlaşılmaktadır.

İşgören Temininde Yararlanılan Yöntemler

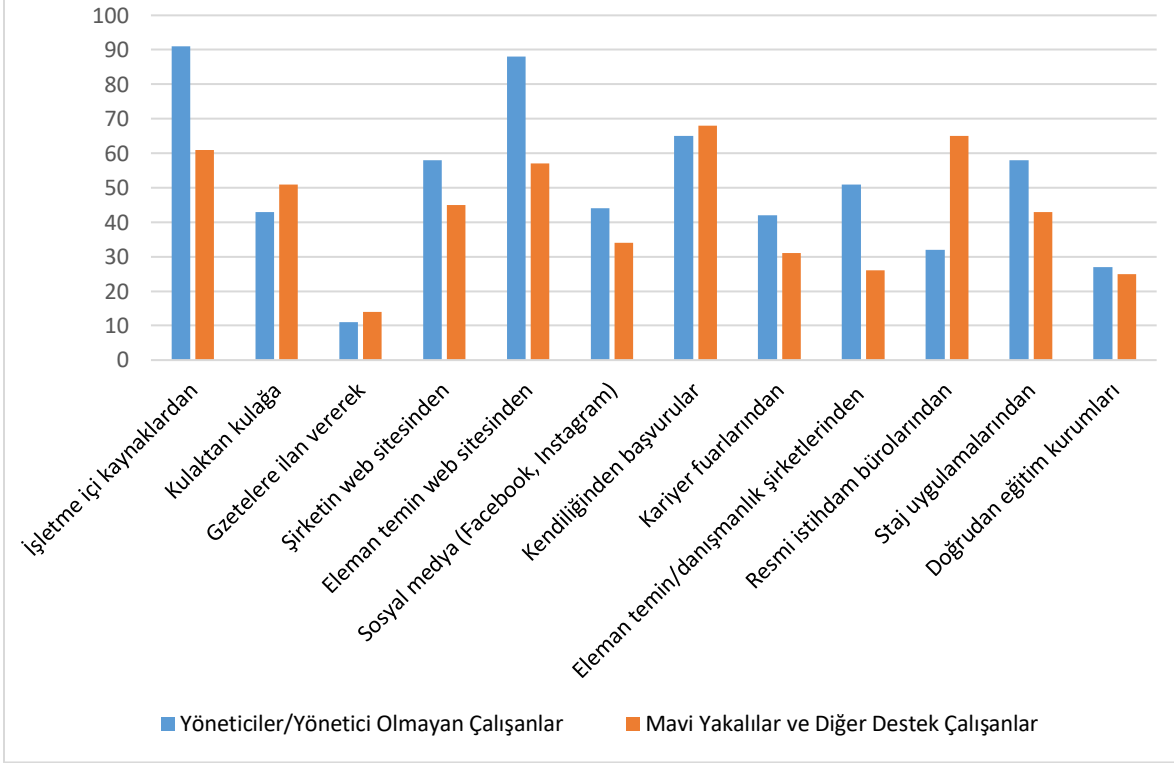
Yanıtlayıcı işletmelere, personel ihtiyacını karşılanması için hangi yollardan eleman temin ettikleri sorulmuştur. Tablo 37, işletmelerin “yönetici/“yönetici olmayan çalışanlar” ve “mavi yakalılar” düzeyinde eleman temin ederken tercih ettikleri yöntemleri belirtmektedir.

Tablo 37: İşgören Temininde Yararlanılan Yöntemler (%)

Yöntemler	Yöneticiler/Yönetici Olmayan Çalışanlar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
İşletme içi kaynaklardan	91	61
Kulaktan kulağa	43	51
Gazetelere ilan vererek	11	14
Şirketin web sitesinden	58	45
Eleman temin web sitelerinden	88	57
Sosyal medya (Facebook, Instagram)	44	34

Kendiliğinden başvurular	65	68
Kariyer fuarlarından	42	31
Eleman temin/danışmanlık şirketlerinden	51	26
Resmi istihdam bürolarından	32	65
Staj uygulamalarından	58	43
Doğrudan eğitim kurumları	27	25

İşgören Temininde Yararlanılan Yöntemler (%)



İşletmelerin işgören gruplarına göre farklı temin yöntemlerinden yararlandıkları ifade edilebilir. Araştırma kapsamındaki yanıtlayıcı işletmeler özellikle beyaz yakalı personel temininde (yönetici ve yönetici olmayan personel) işletme içi kaynaklara yönelmektedirler. Yönetici ve yönetici olmayan personel düzeyinde %91 oranında işletme içi kaynaklardan, %88 oranında eleman temin web sitelerinden ve %65 oranında ise kendiliğinden başvuranlar yönteminden

yararlanmaktadır. Özellikle yönetici düzeyinde işletmeler üst pozisyonlara hazırladıkları, örgütün kültürünü bilen yöneticilere yönelmeyi tercih etmektedirler. Bu yöntemin yanı sıra maliyet ve zaman tasarrufu sağlayabilmek için de staj uygulamaları ve kendiliğinden başvurular yöntemlerini de kullanmaktadır. Yanıtlayıcı işletmelerin yarısı yönetici ve yönetici olmayan personelin temininde son yıllarda ülkemizde de yoğun bir biçimde yararlanılan eleman temini sağlayan web sitelerinden yararlandıklarını belirtmişlerdir. Yanıtlayıcı işletmelerin %58'i kendi web sitelerini de eleman temin yöntemi olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yönetici ve yönetici olmayan personel temininde ise işletmelerin %91'i işletme içi kaynaklardan, %88'i eleman temin eden web sitelerinden, %65'i kendiliğinden başvurulardan, %58'i staj uygulamalarından ve yine %58'i işletmenin web sitesi yönteminden yararlanmaktadır.

Mavi yakalılar ve diğer destek çalışanlar düzeyinde, maliyet, zaman avantajı sağlayacak olan kendiliğinden başvurular, resmi istihdam büroları ve işletme içi kaynaklar yöntemlerinin daha fazla işletme tarafından tercih edildiği görülmektedir. Mavi yakalı ve diğer destek elemanlarının temininde işletmelerin %57'si eleman temin web sitelerinden yararlanmaktadır.

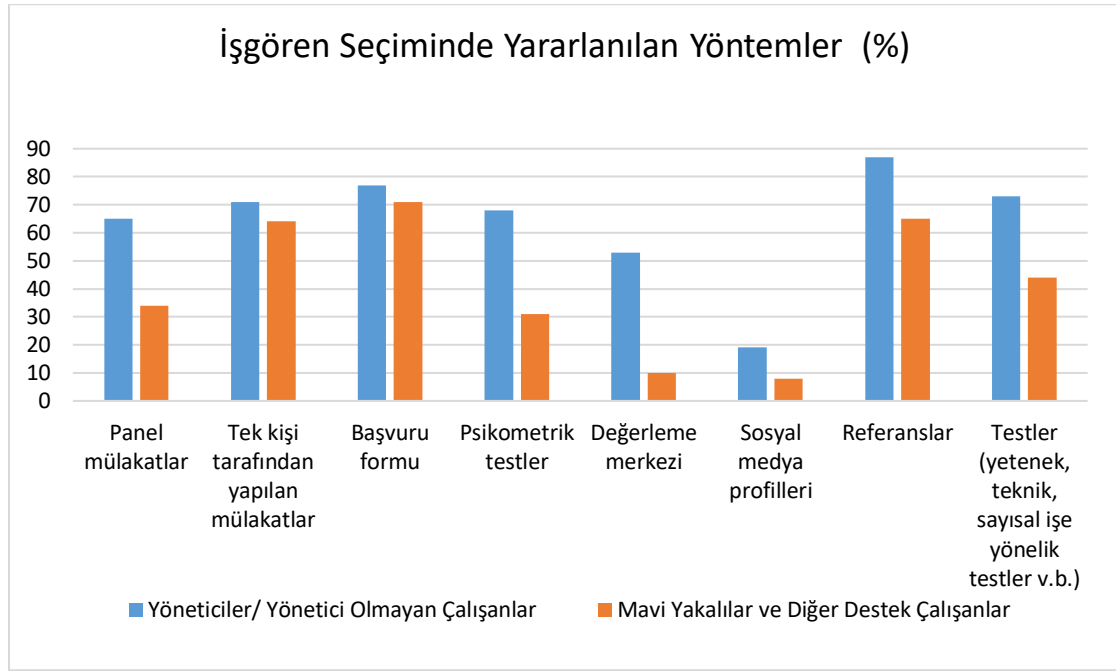
Hem beyaz yakalı hem mavi yakalı personelin temininde işletmelerin geleneksel temin yöntemlerinin en bilineni olan gazete ilanlarını pek tercih etmedikleri Tablo 37'de görülmektedir.

İşgören Seçiminde Yararlanılan Yöntemler

Seçim süreci adayların seçilme ve işe kabulünden işe başlayana kadar olan süreç olarak tanımlanabilir. Seçim sürecinin en önemli aşamalarından biri, doğru seçim yöntemlerini kullanarak gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip adayları belirleyebilmektir. Seçim aşaması; adayların elenmesi, test uygulaması, görüşmeler, referansların incelenmesi, karar verme ve işe alma aşamalarından oluşmaktadır. Bu doğrultuda yanıtlayıcı işletmelere personel seçiminde hangi yöntemlerden yararlandıkları sorulmuştur.

Tablo 38: İşgören Seçiminde Yararlanılan Yöntemler (%)

	Yöneticiler/Yönetici Olmayan Çalışanlar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
Panel mülakatlar	65	34
Tek kişi tarafından yapılan mülakatlar	71	64
Başvuru formu	77	71
Psikometrik testler	68	31
Değerleme merkezi	53	10
Sosyal medya profilleri	19	8
Referanslar	87	65
Testler (yetenek, teknik, sayısal işe yönelik testler v.b.)	73	44



Özellikle yönetici ve yönetici olmayan çalışanların seçiminde işletmelerin tek bir yöntemden yararlanarak seçim kararı vermeleri pek mümkün değildir. İşletmeler birden fazla seçim yönteminden faydalanarak nihai kararı vermektedirler. Personel seçim sürecinde başlangıç olarak birçok işletmenin başvuru formundan (%77) hareket etmesi doğaldır. Yönetici ve yönetici olmayan personelin seçimi sürecinde başvuru formlarının yanı sıra, tek kişi tarafından yapılan mülakatlara (%71) ve yaygın bir biçimde referanslara (%87) başvurulmaktadır. Yöneticilerin seçiminde,

psikometrik testlerin (%68) ve psikometrik testlerin dışında kalan yetenek, sayısal, teknik testlere yönelimin de %73 oranında olduğu görülmektedir. Oldukça maliyetli ve uzmanlık gerektiren değerlendirme merkezi yönteminin katılımcı işletmelerin yarısından fazlası tarafından (%53) kullanıldığı görülmektedir.

Yanıtlayıcı işletmeler mavi yakalı ve diğer destek personelin seçiminde de başvuru formlarına (%77), referanslara (%65) ve birebir mülakatlara (%64) başvurduklarını belirtmişlerdir. Söz konusu işletmelerin nadiren başvurdukları (%10 oranından daha az) değerlendirme merkezi, sosyal medya profilleri yöntemleridir.

Yanıtlayıcı işletmelerin mavi yakalı ve destek personel seçiminde işlerine uygun olarak seçilmiş psikometrik testlerden (%31), %44 oranında diğer (yetenek, teknik, sayısal vb.) testlerden faydalandıkları ve sosyal medya profillerini seçim sürecinde bir seçim yöntemi olarak kullanmadıkları Tablo 38’de görülmektedir.

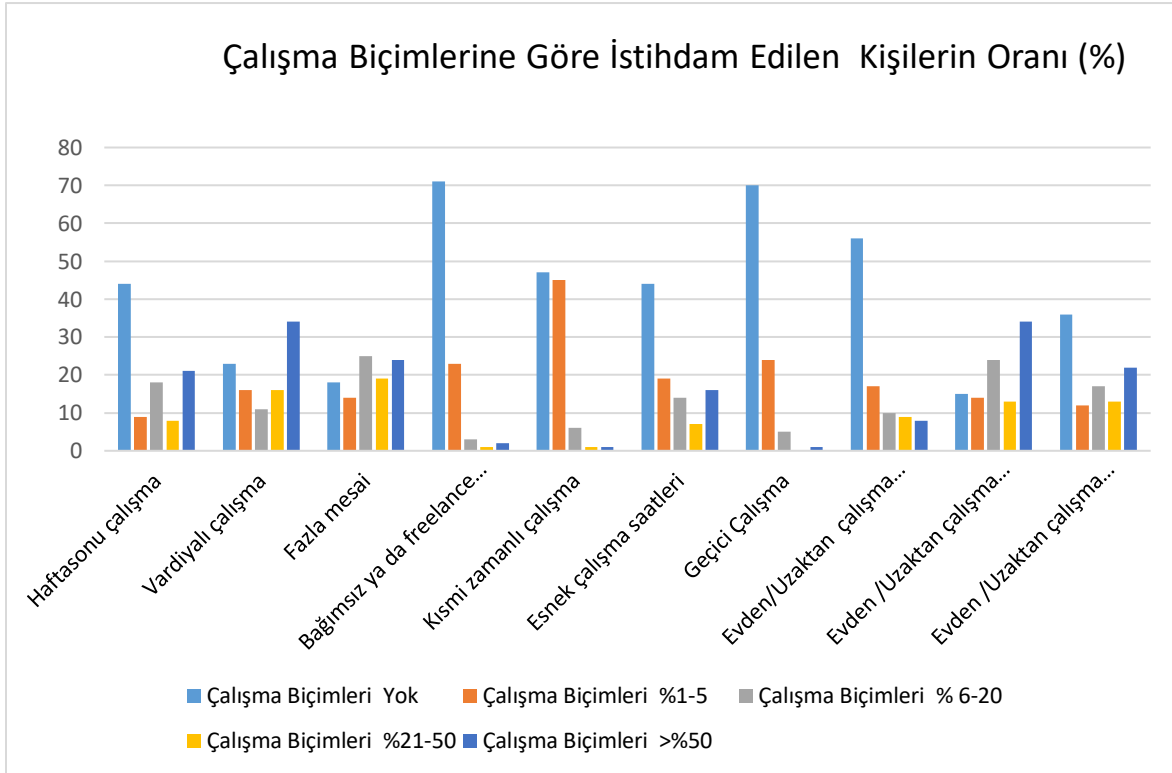
Çalışma Biçimleri

Araştırma kapsamındaki işletmelere hangi tür çalışma biçimlerini uyguladıkları ve bunlardan ne derecede yararlandıkları sorusu yöneltilmiştir. 2021-2022 dönemine ait sorularda pandemi döneminde işletmelerin çalışma biçimleri bakımından yaklaşımları ve bunlardan ne derecede yararlandıkları hakkında da sorular geliştirilmiştir. Aşağıda yer alan tablo “genel çalışma biçimleri” ve “pandemi öncesi-süreci ve sonrası” şeklinde iki kısımda ele alınacaktır.

Tablo 39: Çalışma Biçimlerine Göre İstihdam Edilen Kişilerin Oranı (%)

Çalışma Biçimleri	Yok	%1-5	%6-20	%21-50	>%50
Haftasonu çalışma	44	9	18	8	21
Vardiyalı çalışma	23	16	11	16	34
Fazla mesai	18	14	25	19	24
Bağımsız ya da freelance çalışanlardan yararlanma	71	23	3	1	2
Kısmi zamanlı çalışma	47	45	6	1	1
Esnek çalışma saatleri	44	19	14	7	16
Geçici çalışma	70	24	5	-	1
Evden/uzaktan çalışma (COVID-19 pandemi öncesi)	56	17	10	9	8

Evden /uzaktan çalışma (COVID-19 pandemi sürecinde)	15	14	24	13	34
Evden /uzaktan çalışma (COVID-19 pandemi sonrasında)	36	12	17	13	22



Yanıtlayıcı işletmelerin geçici çalışma, bağımsız çalışanlardan yararlanma, kısmi zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri uygulamalarını ve hafta sonu çalışmalarını Tablo 39'dan da görüleceği gibi pek fazla tercih etmedikleri anlaşılmaktadır. İşletmelerin %34'ü toplam istihdam ettikleri personelin %50'sinden fazlasını vardiyalı sistemle çalıştırdıklarını belirtmektedirler. Yanıtlayıcı işletmelerin %82'sinde fazla mesai uygulaması bulunmaktadır.

Yanıtlayıcı işletmeler vardiyalı çalışmayı, fazla mesaiyi ve haftasonu çalışmalarını toplam istihdam ettikleri personelin yarısından fazlasında kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %45'i kısmi zamanlı ve %24'ü geçici

Çalışma uygulamalarını toplam istihdam ettikleri personelin %1-5'i arasında kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yanıtlayıcı işletmelerin %56'sı COVID-19 pandemi öncesi evden/uzaktan çalışma uygulamasını tercih etmediklerini belirtmişlerdir. Pandemi sürecinde ise bu oran %15'lere kadar düşmüştür. Pandemi sonrasında ise işletmelerin %36'sı evden/uzaktan çalışmaya yer vermeyeceğini ifade etmiştir. İşletmelerin %64'ü pandemi sonrasında da işgören gruplarına uzaktan çalışma imkânını tanıyacaklarını belirtmişlerdir.

EĞİTİM ve GELİŞTİRME

CRANET Araştırması'nın bu bölümünde, Performans Değerleme-Eğitim ve Geliştirme-Kariyer Planlamaya ilişkin uygulamalar incelenmiş ve araştırma sonuçları özet halinde sunulmuştur.

Performans Değerleme

Çalışmamızın bu bölümünün ilk kısmında performans değerlendirme uygulamaları ele alınarak incelenmiştir. Bu kısımda işletmelerin biçimsel performans değerlendirme sistemlerinin olup olmadığına ilişkin veriler Tablo 40'ta belirtilmiştir.

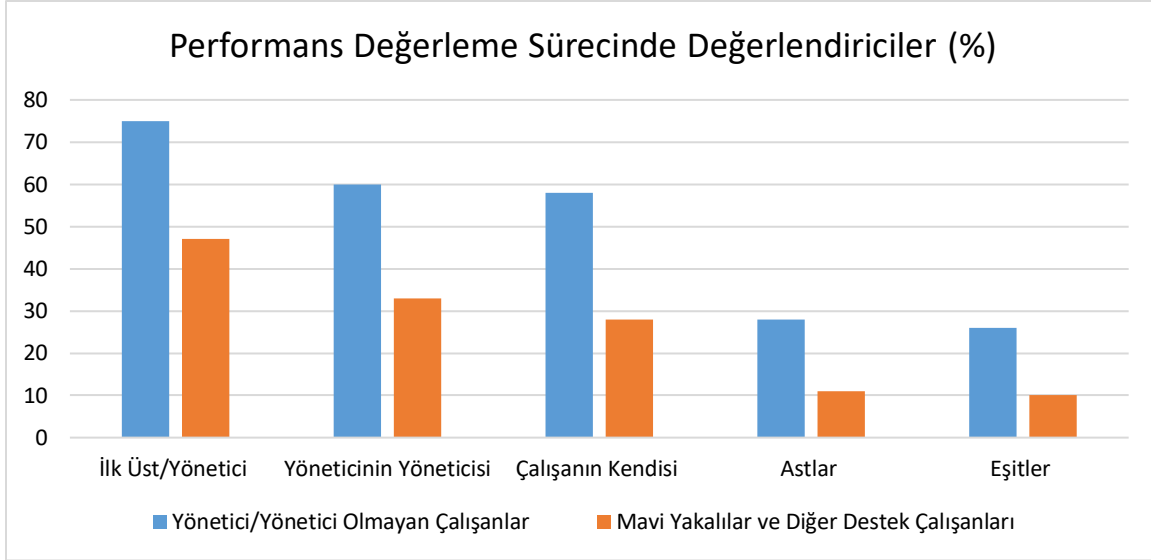
Tablo 40: Performans Değerleme Sistemi Olan-Olmayan İşletmeler (%)

	Var	Yok
%	77	23

Tablo 40 incelendiğinde araştırmaya katılan işletmelerin %77'si performans değerlendirme sistemlerinin olduğunu belirtmişlerdir. Performans değerlendirme sistemi uygulayan işletmelere değerlendirme sürecine kimlerin veri sağladığı sorulmuştur. Elde edilen veriler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 41: Performans Değerleme Sürecinde Değerlendiriciler (%)

	Yönetici/Yönetici Olmayan Çalışanlar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanları
İlk Üst/Yönetici	75	47
Yöneticinin Yöneticisi	60	33
Çalışanın Kendisi	58	28
Astlar	28	11
Eşitler	26	10



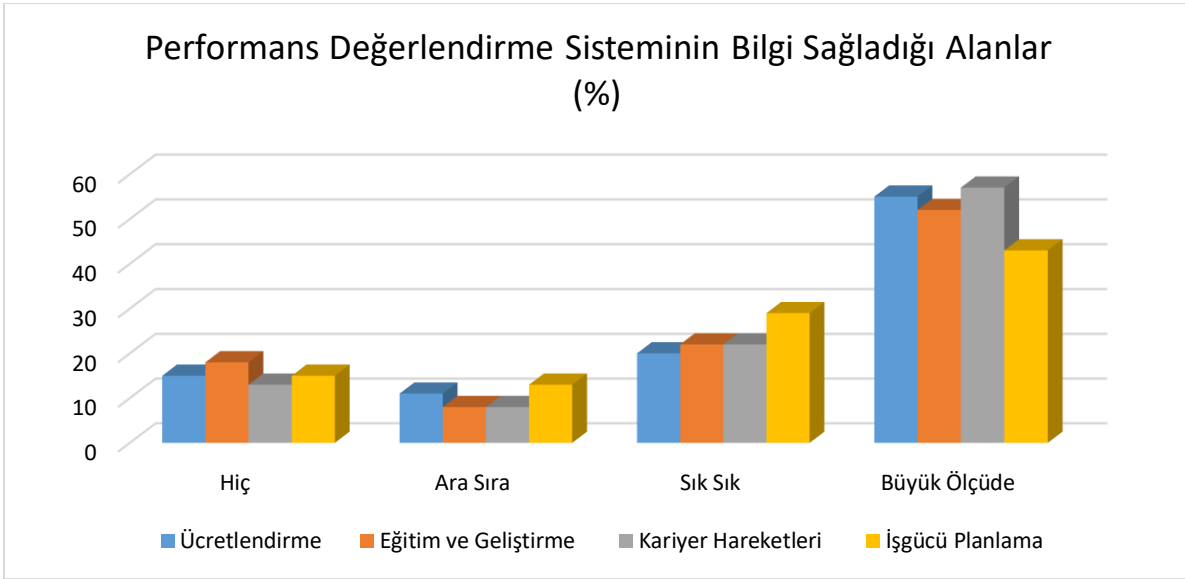
Tablo 41’de performans değerlendirme sürecine kimlerin hangi oranda katkıda bulduklarına dair sonuçlar yer almaktadır. Yöneticilerin ve yönetici olmayan çalışanların performansının değerlendirilmesinde değerleyici olarak en çok katkısı %75’lik oranla ilk üst, %60’lık bir oranla yöneticinin yöneticisi, %58’lik oranla çalışanın kendisi, %28’lik oranla astlar ve %26’lık oranla eşitler sağlamaktadır.

Mavi yakalılar ve diğer destek çalışanlarının performansının değerlendirilmesinde farklı oranlarda dahi olsa ilk üstler, ilk üstün yöneticisi, çalışanın kendisi ve eşitleri değerlendirmeye katılmaktadır. İşletmelerin %47’sinde mavi yakalı ve diğer destek çalışanlarının performansının değerlendirilmesinde en çok katkısı, çalışanın yöneticisi sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin işletmelerde hangi alanlara bilgi sağladığı sorulmasının yanı sıra çalışanlarla ilgili olarak alınacak kararlarda ne ölçüde etkili olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soru ile ilgili olarak işletmelerin sağladıkları yanıtlar Tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Performans Değerlendirme Sisteminin Bilgi Sağladığı Alanlar (%)

	Hiç	Ara Sıra	Sık Sık	Büyük Ölçüde
Ücretlendirme	15	10	20	55
Eğitim ve Geliştirme	18	8	22	52
Kariyer Hareketleri	13	8	22	57
İşgücü Planlama	15	13	29	43

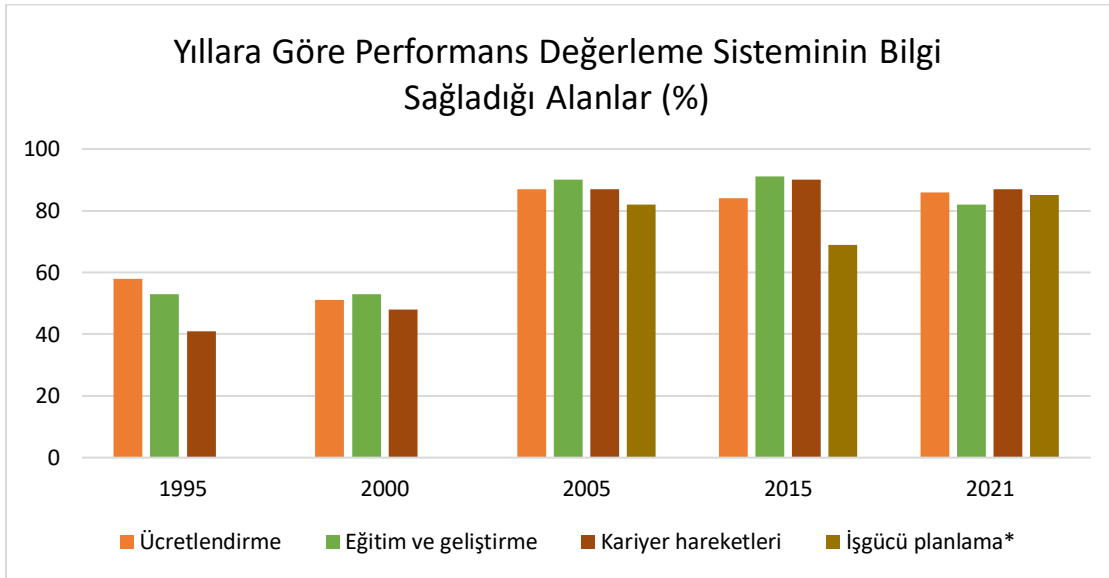


Tablo 42’de performans değerlendirme sisteminin bilgi sağladığı alanlar, bir diğer ifade ile performans değerlendirme sonuçlarının işletmelerdeki kullanım alanlarına dair sonuçlar yer almaktadır. Yanıtlayıcı işletmelerin %52’si performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ve geliştirmede, %57’si kariyer planlamada ve %55’i ücretlendirmede büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %43’ü performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerden büyük ölçüde işgücü planlamada yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 43’te performans değerlendirme sonuçlarının işletmelerdeki kullanım alanlarına ilişkin beş dönemin karşılaştırmalı araştırma sonuçları yer almaktadır.

Tablo 43: Yıllara Göre Performans Değerlendirme Sisteminin Bilgi Sağladığı Alanlar (%)

	1995	2000	2005	2015	2021
Ücretlendirme	58	51	87	84	85
Eğitim ve geliştirme	53	53	90	91	82
Kariyer hareketleri	41	48	87	90	87
İşgücü planlama*	-	-	82	69	85

*1995 ve 2000 araştırma dönemlerinde sorunun işgücü planlama ilgili şıkkı yer almamıştır.



Buna göre; 1995 dönemindeki araştırmada yanıtlayıcı işletmelerin %53'ü performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ve geliştirme sürecinde kullanırken, 2021 yılında bu oranın %82 olduğu görülmektedir. İşletmelerin yıllar itibari ile performans değerlendirme sonuçlarını diğer insan kaynakları işlevleri ile daha çok bütünleştirdikleri görülmektedir.

Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Çalışmamızın bu bölümünün ikinci kısmında ise eğitim uygulamaları ele alınarak incelenmiştir.

Tablo 44: Eğitim İhtiyacının Sistematik Olarak Belirlenmesi (%)

Eğitim İhtiyacının Sistematik Olarak Belirlenmesi	%
Evet	72
Hayır	28

Öncelikle anketin eğitim ve geliştirme kısmında işletmelere eğitim ihtiyacını sistematik bir biçimde belirleyip belirlemedikleri sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya işletmelerin %72'si olumlu yönde cevap verirken, %28'i ise eğitim ihtiyacını belirlemediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 45: Eğitim Harcamalarının İşgücü Maliyetlerine Oranı (%)

%0	%1	%2	%3	%4	%5	%6	%7	%8	%9	%10 ve üzeri
3	29	11	3	5	12	-	3	-	-	34

Tablo 45'te yanıtlayıcı işletmelerdeki eğitim harcamalarının yıllık maaş ve ücretlere oranını gösteren 2021-2022 dönemine ait bilgiler yer almaktadır. Yanıtlayıcı işletmelerin %3'ü işgücü maliyetlerinden eğitime herhangi bir pay ayırmadıklarını ifade ederken, işletmelerin %29'u %1 oranında, %11'i %2 oranında, %3'ü %3 oranında, %5'i %4 oranında, %12'si %5 oranında, %3'ü %7 oranında, %5'i %7 oranında ve %34'ü %10 ve üzeri oranda pay ayırdıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 46: Çalışan Başına Yıllık Eğitim Gün Sayısı (%)

	Yöneticiler / Yönetici Olmayan Çalışanlar	Mavi Yakalılar
1-3 güne kadar	22	34
3- 5 gün arası	19	21
5 - 10 gün arası	22	16
10 günden fazla	37	29

Yanıtlayıcı işletmelere bu bölümde çalışanlarına yılda kaç gün eğitim verdikleri sorusu yöneltilmiştir. Tablo 46’da görüleceği üzere yanıtlayıcı işletmelerin %22’si yönetici ve yönetici olmayan çalışanlarına 1-3 gün arasında, %19’u 3-5 gün arasında, %22’si 5-10 gün arasında ve %37’si 10 günden fazla eğitim verdiklerini belirtmişlerdir.

Mavi yakalı çalışanların yılda kaç gün eğitim aldıkları incelendiğinde ise, %34’ü 1-3 gün arasında, %21’i 3-5 gün arasında, %16’sı 5-10 gün arasında ve %29’u 10 günden fazla olduğu görülmektedir. Yanıtlayıcı işletmelerin farklı çalışan gruplarına yılda kaç gün eğitim verdiklerine ait Tablo 46 incelendiğinde, oransal açıdan farklılık gösterse dahi, işletmelerin çalışanlarına ağırlıklı 1-3 gün ve 10 günden fazla eğitim verdikleri söylenebilir. Yanıtlayıcı işletmelerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda yönetici ve yönetici olmayan çalışanların yılda ortalama 9, mavi yakalı ve diğer destek çalışanları yılda ortalama 7 gün eğitim verdikleri bulgulanmıştır.

Tablo 47: Eğitimlerin Etkinliğinin Sistemik Olarak Değerlendirilmesi (%)

Sağlanan Eğitimlerin Etkinliğinin Sistemik Olarak Değerlendirilmesi	2015	2021
Evet	86	74
Hayır	14	26

Eğitim ve geliştirme işlevi, işletmenin verimliliğine ve kârlılığına direkt katkıda bulunan bir işlevdir. İşletmelerin bütçelerinde eğitime ayırdıkları pay büyüdükçe, eğitim faaliyetlerinden daha fazla katkı beklenmektedir. Bu nedenle

işletmelerin çalışanlarına verdikleri eğitimleri sistematik bir biçimde değerlendirmeleri önem taşımaktadır.

2015 yılında yanıtlayıcı işletmelerin %86'sı, 2021 yılında ise %74'ü çalışanlarına verdikleri eğitimi değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bu oranın 2021 yılında azalması, COVID-19 döneminde işletmelerin eğitim ihtiyaç analizi sürecine geçmeden, ivedilikle çalışanlarının ve ailelerinin fiziksel ve psikolojik sağlığına, teknolojik altyapıyı kullanmalarına yönelik farklı nitelikte eğitimler vermelerine bağlanabilir.

Eğitim süreçlerini değerlendirdiklerini ifade eden işletmelere hangi tekniklerden yararlandıkları sorulmuş, elde edilen cevaplara ilişkin veriler Tablo 48'de sunulmuştur.

Tablo 48: Eğitim Etkinliğinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Teknikler (%)

Eğitim Etkinliği Değerlendirme Teknikleri	2015	2021
Toplam eğitim günü sayısı (çalışan başına)	84	44
Eğitim ve geliştirme planlarına ulaşma derecesi	73	38
Eğitim sonunda katılımcıların görüşlerinin alınması	91	52
Eğitim öncesi ve hemen sonrası iş performansının ölçülmesi	44	30
Çalışanların yöneticilerinden alınan informel geri-bildirim.	80	44
Çalışanlardan alınan informel geri bildirim	84	38
Yatırımın geri dönüş oranının hesaplanması (ROI)	25	13

2015 ve 2021 yıllarında işletmelerin eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi konusuna verdikleri yanıtların oranında farklılıklar dikkat çekmektedir. Söz konusu farkın ilgili dönemin getirdiği zorluklardan kaynakladığı düşünülmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun birincil amacı eğitim gün sayısını arttırmaktan ziyade, eğitim faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayarak çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıklarını arttırmak olmuştur. İnsan kaynakları departmanını eğitim alanında zorlayan konulardan biri de yüz yüze verilen eğitimlerin farklı araçlarla verilmesinin

sağlanabilmesi için, gerekli altyapı çalışmalarına yönelmek olmuştur. Bir diğer ifade ile eğitim sürecinin planlanması ve sonuçlarının takibinden ziyade, yürütülmesi konusuna odaklanıldığı yorumuna gidilebilir. 2021 yılında eğitim ve geliştirme alanında “dönüşüm” sağlanarak, eğitim ağırlıkla elektronik ve dijital araçlarla sürdürülmeye çalışılmıştır. 2021 yılında, yanıtlayıcı işletmelerin % 38’i, 2015 yılında ise işletmelerin %90’ı eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde eğitim planlarında hedefe ulaşma düzeylerini, bir diğer ifade ile eğitim hedefleri ile eğitimin çıktıları arasındaki farkı dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Aradaki fark, işletmelerin eğitim faaliyetlerinden beklentisinin hedefe ulaşmaktan ziyade, eğitimin sürdürülebilir olmasını sağlamaktan kaynaklandığı ifade edilebilir.

Kapsamlı ve detaylı bir değerlendirme olarak nitelendirilebilecek yatırımın kârlılığının hesaplanmasının diğer yöntemlere göre daha az tercih edilmesi, işletmeler açısından beklenen bir bulgu olarak nitelendirilebilir.

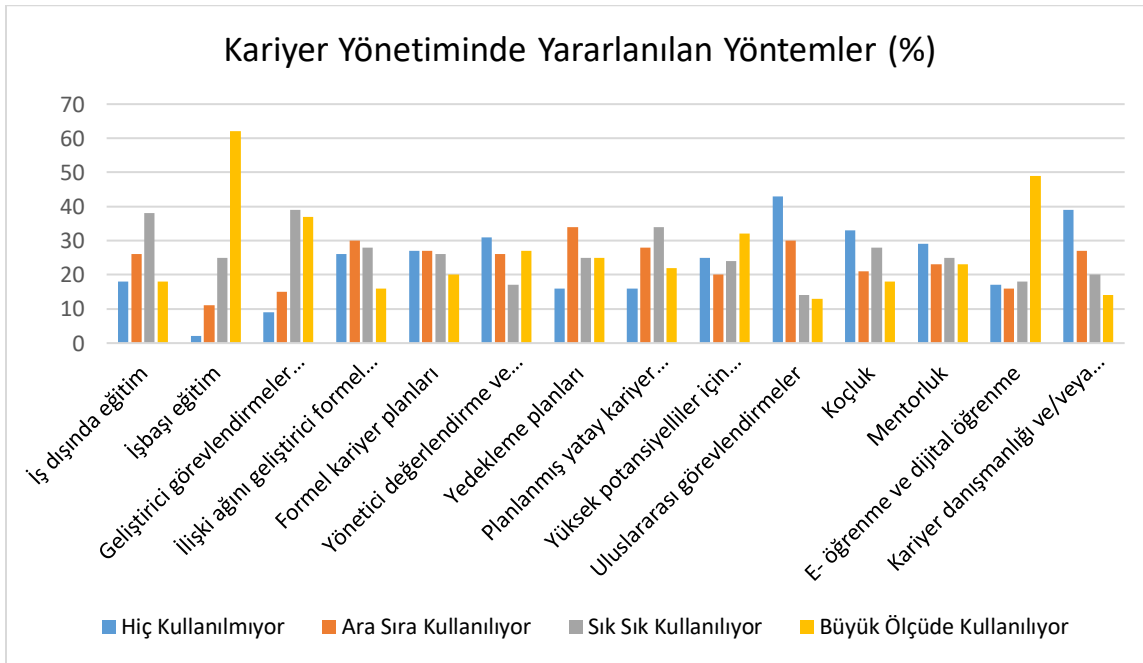
Kariyer Planlama

Çalışmamızın bu bölümünde kariyer planlamaya ilişkin uygulamalar incelenecektir. Aşağıdaki tabloda, kariyer yönetiminin yöntemlerinin yanıtlayıcı işletmelerde kullanılıp kullanılmadığı veya ne ölçüde kullanıldığına dair bilgiler yer almaktadır.

Tablo 49: Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemler (%)

Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemler	Hiç Kullanılmıyor	Ara Sıra Kullanılıyor	Sık Sık Kullanılıyor	Büyük Ölçüde Kullanılıyor
İş zenginleştirme	18	21	39	22
İş dışında eğitim	18	26	38	18
İşbaşı eğitim	2	11	25	62
Geliştirici görevlendirmeler /projeler	9	15	39	37
İlişki ağını geliştirici formal programlar	26	30	28	16

Formel kariyer planları	27	27	26	20
Yönetici değerlendirme ve geliştirme merkezleri	31	26	17	27
Yedekleme planları	16	34	25	25
Planlanmış yatay kariyer hareketi ve/veya iş rotasyonu	16	28	34	22
Yüksek potansiyelliler için programlar	25	20	24	32
Uluslararası görevlendirmeler	43	30	14	13
Koçluk	33	21	28	18
Mentorluk	29	23	25	23
E- öğrenme ve dijital öğrenme	17	16	18	49
Kariyer danışmanlığı ve/veya atölyeleri	39	27	20	14



Yanıtlayıcı işletmelerin %18'i kariyer geliştirmede iş zenginleştirme yöntemini kullanmadıklarını, %21'i ara sıra kullandıklarını, %39'u sık sık kullandıklarını ve %22'si ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir (Tablo 49).

Tablo 49'da görüldüğü gibi yanıtlayıcı işletmelerin %18'i kariyer geliştirmede iş dışında eğitim yöntemini kullanmadıklarını, %26'sı ara sıra kullandıklarını, %38'i sık sık kullandıklarını ve %18'i ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Bulgulardan anlaşılacağı üzere, yanıtlayıcı işletmelerin %2'si kariyer geliştirmede iş başında eğitim yöntemini kullanmadıklarını, %11'i ara sıra kullandıklarını, %25'i sık sık kullandıklarını ve %62'si ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yanıtlayıcı işletmelerin %9'u kariyer geliştirmede geliştirici programlar/projeler yöntemini kullanmadıklarını, %15'i ara sıra kullandıklarını, %39'u sık sık kullandıklarını ve %37'si ise büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 49'dan anlaşılacağı üzere yanıtlayıcı işletmelerin %26'sı kariyer geliştirmede ilişki ağını geliştirici (networking) formel programlar yöntemini kullanmadıklarını, %30'u ara sıra kullandıklarını, %28'i sık sık kullandıklarını ve %16'sı ise büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Yanıtlayıcı işletmelerin %27'si kariyer geliştirmede formel kariyer planları yöntemini kullanmadıklarını, %27'si ara sıra kullandıklarını, %26'sı sık sık kullandıklarını ve %20'si ise büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı işletmelerin %31'i kariyer geliştirmede yönetici değerlendirme ve geliştirme merkezleri yöntemini kullanmadıklarını, %26'sı ara sıra kullandıklarını, %17'si sık sık kullandıklarını ve %27'si ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 49'da, yanıtlayıcı işletmelerin %16'sının kariyer geliştirmede yedekleme planları yöntemini kullanmadıkları, %34'ünün ara sıra kullandıkları, %25'inin sık sık kullandıkları ve %25'inin ise büyük ölçüde kullandıkları görülmektedir.

Tablo 49’da yanıtlayıcı işletmelerin %16’sı kariyer geliştirmede planlanmış yatay kariyer hareketi veya iş rotasyonu yöntemini kullanmadıklarını, %28’i ara sıra kullandıklarını, %34’ü sık sık kullandıklarını ve %22’si ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Yanıtlayıcı işletmelerin %25’i kariyer geliştirmede yüksek potansiyellere özgü programlar yöntemini kullanmadıklarını, %20’si ara sıra kullandıklarını, %24’ü sık sık kullandıklarını ve %32’si ise büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 49’da yanıtlayıcı işletmelerin %43’ü kariyer geliştirmede uluslararası deneyim kazandırma yöntemini kullanmadıklarını, %30’u ara sıra kullandıklarını, %14’ü sık sık kullandıklarını ve %13’ü ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 49’da görüldüğü gibi, yanıtlayıcı işletmelerin %33’ü kariyer geliştirmede koçluk yöntemini kullanmadıklarını, %21’i ara sıra kullandıklarını, %28’i sık sık kullandıklarını ve %18’i ise büyük ölçüde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı işletmelerin %29’u kariyer geliştirmede mentorluk yöntemini kullanmadıklarını, %23’ü ara sıra kullandıklarını, %25’i sık sık kullandıklarını ve %23’ü ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 49’da yanıtlayıcı işletmelerin %17’si kariyer geliştirmede e-öğrenme ve dijital öğrenme programları yöntemini kullanmadıklarını, %16’sı ara sıra kullandıklarını, %18’i sık sık kullandıklarını ve %49’u ise büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı işletmelerin %39’u kariyer geliştirmede kariyer danışmalığı ve/veya atölyeleri yöntemini kullanmadıklarını, %27’si ara sıra kullandıklarını, %20’si sık sık kullandıklarını ve %14’ü ise büyük ölçüde kullandıklarını ortaya koymuşlardır.

Bu soruya verilen yanıtlarla ilgili genel bir değerlendirme yapıldığında, işletmelerin kariyer yönetiminde tamamen/her zaman kullandıkları yöntemin işbaşı eğitim (%62’si büyük ölçüde) olduğu, sık sık kullandıkları yöntemlerin ise iş zenginleştirme ve geliştirici görevlendirmeler/projeler (%39’u sık sık kullandıkları) olduğu belirtilebilir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin yarısı kariyer geliştirme amacı ile e-öğrenme ve dijital öğrenme programlarından yararlandıklarını ifade

etmişlerdir. Bu anlamda işletmelerin eğitim ve geliştirme odaklı kariyer yönetimi uygulamalarından faydalandıkları söylenebilir.

Tablo 50: Yıllara Göre Kariyer Yönetiminde En Çok Tercih Edilen Dört Yöntem (%)

Kariyer Yönetiminde Kullanılan Yöntemler	2015 Tamamen kullanılıyor	2021 Büyük Ölçüde Kullanılıyor
İşbaşı eğitim	36 (1)	62 (1)
E- öğrenme ve dijital öğrenme*	-	49 (2)
Yüksek potansiyeliler için programlar	19 (2)	32 (4)
Yönetici geliştirme merkezleri Yedekleme planları	14 (3)	
Geliştirici görevlendirmeler/projeler*	-	37 (3)
Proje /ekip çalışmalarına katılım bilgisayar ortamında e-öğrenme	13 (4)	

*İlgili seçenekler 2015 yılındaki ankette yer almamaktadır.

Yukarıdaki tabloda, 2015 ve 2021 yılları itibari ile işletmelerin kariyer yönetiminde en çok tercih ettikleri ilk dört yöntem ve bunların sırasına yönelik bilgiler sunulmuştur. Tablo incelendiğinde, her iki yılda da iş başı eğitimin en fazla tercih edilen yöntem olduğu görülmektedir. Kariyer yönetiminde işletmelerin kullandıkları yöntemlere başvurma oranları birbirinden farklılık gösterse de işletmelerin yüksek potansiyeliler için programları (yetenek yönetimi) olduğu, yönetici geliştirme/değerleme merkezinden faydalandıkları anlaşılmaktadır. E- öğrenme ve dijital öğrenme yönteminden işletmelerin daha fazla yararlanmaya başlaması şaşırtıcı bir sonuç değildir.

COVID-19 PANDEMİSİ DÖNEMİNE İLİŞKİN SORULAR

Yaşanan COVID-19 pandemisi, işletmelerin insan kaynakları departmanı ve işlevlerinin stratejik önemini farklı bir şekilde değerlendirmelerine, iş sağlığı ve güvenliği, dijital İK süreçleri, çalışanın iyi olma hali gibi uygulamalara daha fazla önem vermelerini gerektirmiştir.

Raporun bu bölümünde COVID-19 pandemisine ilişkin sorular sorulmuş, işletmelerin COVID-19 pandemisi dönemine uyum süreçleri, uyum süreleri, çalışan sayısındaki değişim, kısa çalışma ödeneğinden yararlanma gibi konuya ilişkin veriler belirlenmeye çalışılmıştır. COVID-19 ile birlikte ivmelenen esnek çalışma biçimleri, esnek çalışma biçimlerinin hangi işgören gruplarına uygulandığı, çalışanlara sağlanan ek yardımlar araştırma kapsamında ele alınmıştır.

Tablo 51: İşletmenin COVID-19 Dönemine Uyum Süreci (%)

	Çok başarısız	Başarısız	Vasat	Başarılı	Çok Başarılı
%	-	2	8	47	43

Tablo 52: İşletmenin COVID-19 Dönemine Uyum Süresi (%)

Süre	%
15 günden kısa sürede	59
15-30 gün içinde	30
30-45 gün içinde	4
45 gün ve üzeri	7

Tablo 53: İşletmelerin COVID-19 Pandemi Döneminde Çalışan Sayısındaki Değişim (%)

Değişim	%
Azaldı	23
Değişiklik Olmadı	40
Arttı	37

Tablo 54: İşletmelerin Kısa Çalışma Ödeneğinden Yararlanma Durumu (%)

Yararlanma Durumu	Evet	Hayır
%	55	45

Tablo 55: Çalışan Gruplarının Kısa Çalışma Ödeneğinden Yararlanma Durumu (%)

Yararlanma Durumu	Beyaz Yakalılar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
%	47	48

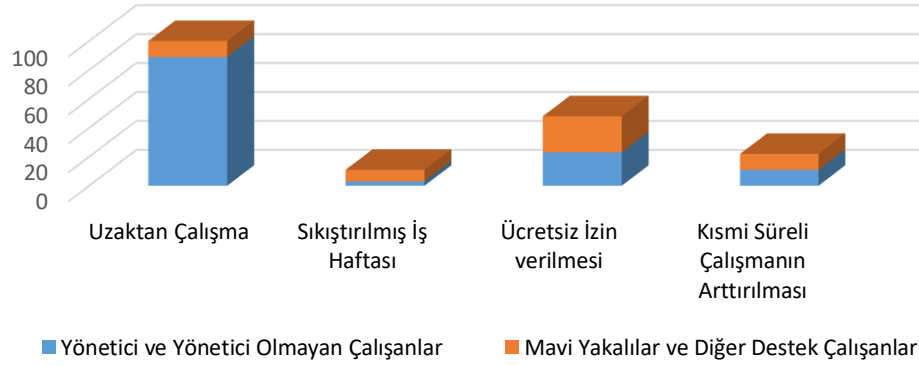
Tablo 56: Toplam İşgücünün Kısa Çalışma Ödeneğinden Yararlanma Durumu (%)

Süre	%
< %5	51
%5-10'a kadar	8
%10-20 'ye kadar	6
%20-40'a kadar	9
%40 ve üzeri	26

Tablo 57: COVID-19 Sürecinde İşletmelerin İşgören Gruplarına Göre Uyguladıkları Esnek Çalışma Biçimleri (%)

Esnek Çalışma Biçimleri	Beyaz Yakalılar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
Uzaktan Çalışma	89	24
Sıkıştırılmış İş Haftası	3	8
Ücretsiz İzin Verilmesi	23	25
Kısmi Süreli Çalışmanın Arttırılması	11	11

COVID-19 Sürecinde İşletmelerin İşgören Gruplarına Göre Uyguladıkları Esnek Çalışma Biçimleri (%)



Tablo 58: COVID-19 Pandemisi Döneminde Esnek Çalışma Biçimi Uygulamaları (%)

Çalışma Süresi	Beyaz Yakalılar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
Uzaktan çalışma uygulanmadı	20	33
Haftanın bir günü	7	-
Haftanın iki günü	12	1
Haftanın üç günü	16	1
Haftanın dört günü	6	1
Haftanın beş günü	36	7
Dönüşümlü hafta uygulaması (Bir hafta ofis, bir hafta uzaktan)	36	14
Diğer uygulamalar	10	11

İşletmelerin sadece %10'u COVID-19 pandemi dönemine uyum süreçlerini genel olarak başarısız olarak değerlendirmiştir. İşletmelerin neredeyse tamamı kendilerini başarılı olarak değerlendirmektedir. Yanıtlayıcı işletmelerin %59'u 15 günden kısa sürede işletmelerinde gerekli önlemleri aldıklarını ifade etmişler, %30'u

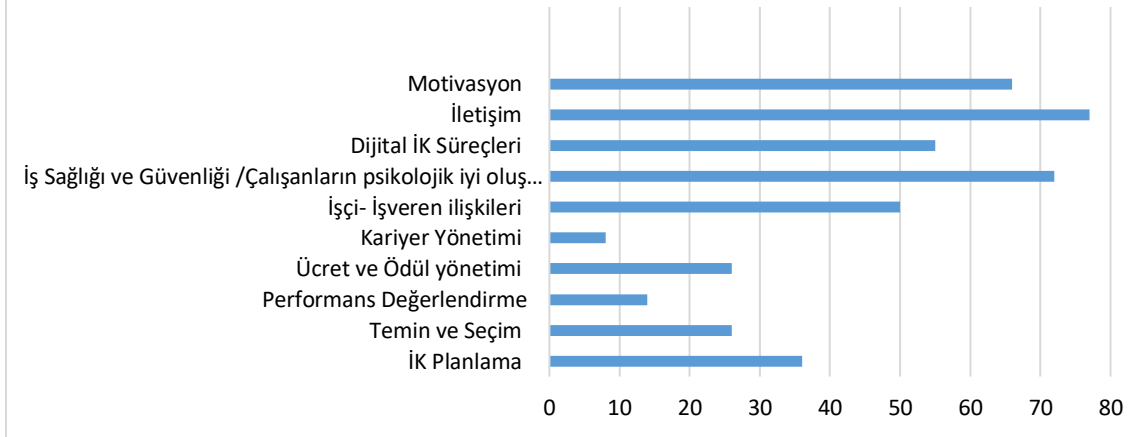
ise 15-30 gün içerisinde uyum gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu kapsamda işletmelere, COVID-19 pandemisi döneminde çalışan sayısında değişim olup olmadığı sorulmuş, yanıtlayıcı işletmelerin %37'si çalışan sayısının arttığını, %40'ı ise değişiklik yapmadığını belirtmiştir. Pandemi döneminde istihdamın korunması amacı ile çalışanların işten çıkartılması konusuna yasal olarak sınır getirilmiştir. Buna bağlı olarak, ilgili dönemde yanıtlayıcı işletmelerin %40'ı işgücü sayılarında değişiklik olmadığını belirterek, istihdamın korunması konusunu bir anlamda desteklemişlerdir. Yanıtlayıcı işletmelerin %55'i kısa çalışma ödeneğinden yararlandıklarını, beyaz yakalı çalışanların %47'si ve mavi yakalı ve diğer destek personelinin %48'i için destek aldıklarını belirtmişlerdir. İşletmelere toplam işgücünün ne kadarı için kısa çalışma ödeneğinden faydalandıkları sorulmuştur. Elde edilen verilere göre yanıtlayıcı işletmelerin %51'i, toplam işgücünün %5'inden daha az personel için kısa çalışma ödeneğinden faydalanırken, %26'sı ise %40 ve daha fazla oranda personel için destek almıştır. Pandeminin getirdiği koşullar neticesinde daha yoğun bir şekilde gündeme gelen esnek çalışma biçimleri uygulamasına yönelik olarak işletmelere ne derecede bu uygulamalara yer verdikleri sorulmuştur. COVID-19 pandemisi sürecinde işletmelerin %89'unun beyaz yakalı personelini, %24'ünün mavi yakalı ve destek personelini uzaktan çalıştırdığı görülmektedir. Yanıtlayıcı işletmelerin uzaktan çalışmanın ardından her iki çalışan grubu için de tercih ettiği diğer uygulamanın ise ücretsiz izin olduğu belirlenmiştir. Özellikle beyaz yakalı personel için haftanın beş günü uzaktan çalışma yönteminin yanısıra dönüşümlü hafta uygulamasının da tercih edildiği Tablo 58'de belirtilmiştir.

Tablo 59: COVID-19 Döneminde İnsan Kaynakları Departmanının En çok Desteklediği İK İşlevleri (%)

İşlevler	%
İK planlama	36
Temin ve seçim	26
Performans değerlendirme	14
Ücret ve ödül yönetimi	26

Kariyer yönetimi	8
İşçi- işveren ilişkileri	50
İş sağlığı ve güvenliği /çalışanların psikolojik iyi oluş hali	72
Dijital İK süreçleri	55
İletişim	77
Motivasyon	66

COVID-19 Döneminde İnsan Kaynakları Departmanının En çok Desteklediği İK İşlevleri (%)



Tablo 60: COVID-19 Pandemisi Süresince Uzaktan Çalışan Personele Destek Uygulamaları (%)

Destek uygulamaları	%
Ofis malzemelerinin eve gönderilmesi ve evlerde kullanılmasının sağlanması	60
Ofis malzemeleri için nakdi ödeme yapılması	9
Yeni ofis malzemelerinin işveren tarafından temin edilmesi	10
İnternet temini/faturasının ödenmesi ve doğalgaz v.b. yakıt giderlerinin karşılanması	-
Diğer	-
Hiçbir şekilde destek sağlanmadı	30

Tablo 61: Pandemi döneminin ardından çalışma biçiminde kalıcı bir değişiklik yapma planı (%)

Çalışma Biçiminde Kalıcı Değişiklik Planı	Evet	Hayır
%	52	48

Tablo 62: Çalışma Biçiminde Kalıcı Değişiklik Durumu (%)

Çalışma Biçimi	Beyaz Yakalılar	Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar
Tamamen Uzaktan Çalışma	6	1
Karma Yöntem (İşyeri ve uzaktan çalışma)	50	11
Tamamen İşyerinden Çalışma	44	88

Tablo 59'da görüleceği üzere, COVID-19 pandemisi süresince en çok desteklenen insan kaynakları işlevinin sırasıyla iletişim (%77), iş sağlığı ve güvenliği (%72), motivasyon (%66), dijital İK süreçleri (%55) ve işçi- işveren ilişkileri (%50) olduğu görülmektedir. Pandemi döneminde çalışanların özellikle işyerinden uzak olmaları, yaşadıkları kaygı düzeyinin yüksekliği ve geleceğe dair belirsizlik endişeleri nedeni ile iletişim ve motivasyon konuları insan kaynakları departmanının temel önceliği haline dönüşmüştür. Yine çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması amacı ile insan kaynakları profesyonellerinin günlük mesaisinin büyük bir kısmı operasyonel işlerle ve yepyeni iş sağlığı ve güvenliği programlarının tasarlanması ile geçmiştir. İşletmelere pandemi süresince uzaktan çalışanlarına nasıl destek sağladıkları sorusu yöneltmiş, katılımcı işletmelerin %60'ı ofis malzemelerinin eve gönderilmesi ve evlerde kullanılmasının sağlanması şeklinde destek verdiklerini, %30'u ise herhangi bir destek sağlamadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin %52'si pandemi sonrası çalışma biçiminde kalıcı değişiklik yapmayı ve ağırlıklı beyaz yakalı çalışanları için karma/hibrit çalışma biçimini uygulamayı planlamaktadır.

ÜCRET VE YAN HAKLAR

Çalışmamızın bu bölümünde CRANET Araştırması'na katılan ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin, yöneticilere, yönetici olmayan çalışanlara ve işçilere sağlamış oldukları ücret ve yan haklara ilişkin bulgular yer almaktadır.

Ücret ve yan haklar konusuna ilişkin olarak öncelikle işletmelerde çalışan grupları itibarıyla kök ücretlerin hangi düzeyde ve nasıl belirlendiğiyle ilgili bulgular, dönemlere göre Tablo 63, Tablo 64 ve Tablo 65'te verilmiştir.

Tablo 63: Kök Ücretlerin Belirlenme Düzeyleri (Yöneticiler) (%)

Ücretlerin Belirlenme Düzeyi	1995	2000	2005	2015	2021
Toplu pazarlıkla	7	13	19	0	2
İşletme düzeyinde	18	33	33	51	67
İşyeri düzeyinde	34	39	48	47	48
Bireysel düzeyde	34	28	38	67	59
Yanıtsız	7	-	-	-	-
Diğer	-	-	7	-	-

Yöneticilerin kök ücretlerinin belirlenme düzeylerine yönelik 2021 yılı verileri incelendiğinde yönetici ücretlerinin işletmelerin çoğunda (%67) işletme düzeyinde yani merkezci bir biçimde belirlendiği görülmektedir. Tablo 63'te yer alan bulgular, bu konuda son 25 yılda artış yönünde bir eğilim olduğunu da ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yanıtlayıcı işletmelerin yarıdan fazlasında (%59) yönetici kök ücretleri bireysel düzeyde belirlenmektedir.

Tablo 64: Kök Ücretlerin Belirlenme Düzeyleri (Yönetici Olmayan Çalışanlar) (%)

Ücretlerin Belirlenme Düzeyi	1995	2000	2005	2015	2021
Toplu pazarlıkla	7	12	10	0	7
İşletme düzeyinde	24	33	32	51	55

İşyeri düzeyinde	38	40	42	53	46
Bireysel düzeyde	23	19	25	53	46
Yanıtsız	8	-	-	-	-
Diğer	-	-	7	-	-

2021 yılı verilerine göre, yönetici olmayan çalışanların kök ücretlerinin hangi düzeyde belirlendiği incelendiğinde işletmelerin yarısından çoğunun (%55) merkezci bir yaklaşım içinde olduğu görülmektedir.

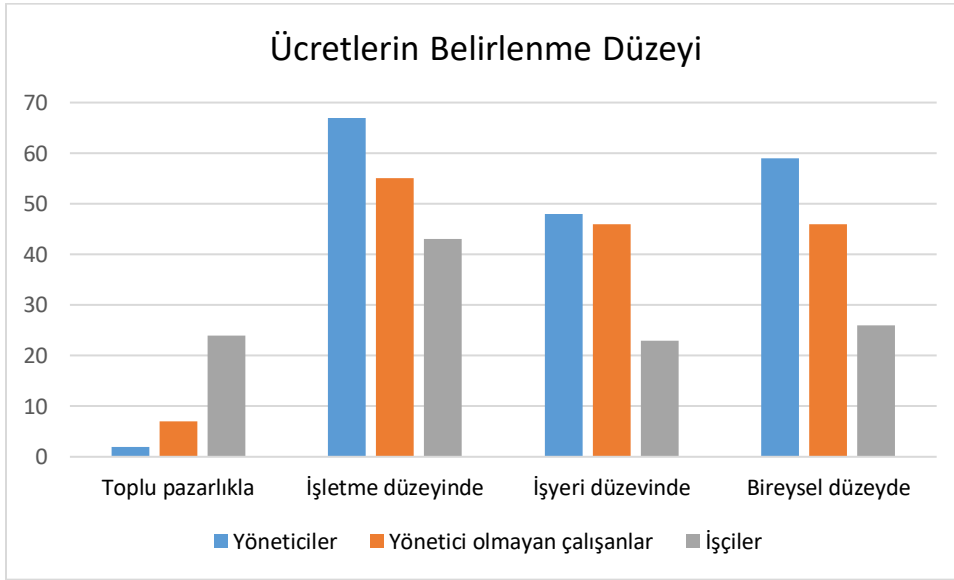
Tablo 65: Kök Ücretlerin Belirlenme Düzeyleri (İşçiler) (%)

Ücretlerin Belirlenme Düzeyi	1995	2000	2005	2015	2021
Toplu pazarlıkla	7	12	10	36	24
İşletme düzeyinde	24	33	32	29	43
İşyeri düzeyinde	38	40	42	29	23
Bireysel düzeyde	23	19	25	21	26
Yanıtsız	8	-	-	-	-
Diğer	-	-	7	-	-

Tablo 65'teki 2021 yılına ilişkin veriler incelendiğinde, benzer şekilde işletmelerin yarıya yakını (%43) işçilerin kök ücretlerini de işletme düzeyinde belirlemektedir. İşçi kök ücretlerinin belirlenmesinde kullanılması beklenebilecek bir yol olan toplu pazarlık yolunun ise işletmelerin ancak %24'ünde kullanıldığı dikkati çekmektedir. Ayrıca 1995 yılından itibaren işletmelerin yarıya yakını kök ücretleri işyeri düzeyinde belirlerken 2021 yılına geldiğimizde kök ücretlerin işletme düzeyinde belirlenmesi yönündeki eğilimin arttığı da Tablo 65'te görülmektedir. Bu noktada işletmelerin ücret belirlemede daha sistematik bir yaklaşıma yöneldikleri ifade edilebilir.

İşletmelerde çeşitli çalışan gruplarına uygulanan teşvik programları incelendiğinde (Bknz. Tablo 66) yöneticileri işletmeye ortak etme eğiliminin, çok

yüksek düzeyde olmasa da (%23) yıllar içinde artma eğiliminde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde yöneticilerine hisse senedi veren işletmelerin oranı da yıllar içinde artış göstermiştir. 1995 yılında işletmelerin ancak %3'ü yöneticilerine hisse senedi verirken, 2021 yılında bu oran %16'ya yükselmiştir. Yöneticilere kâr payı veren işletmelerin oranı ise 1995 yılından bu yana durağan bir artış eğilimindedir. Yöneticilerin, pozisyonları itibarıyla organizasyonel performans doğrultusunda ücretlendirilmesi en fazla beklenen çalışan grubu olarak, yıllar içindeki artış eğilimine rağmen son durumda işletmelerin en fazla %23'ünde işletme performansından hareketle ücretlendirildikleri görülmektedir.



Tablo 66: Yöneticilere Uygulanan Teşvik Programları (%)

Teşvik Programları	Yöneticiler				
	1995	2000	2005	2015	2021
İşletmeye ortak etme	-	-	6	15	23
Kâr payı verme	15	18	18	18	22
Hisse senedi verme	3	5	4	12	16
Bireysel performansa dayalı ücretlendirme	48	53	-	57	55

Bireysel hedeflere dayalı prim	28	-	21	54	47
Ekip hedeflerine dayalı prim	6	25	8	40	25
Örgütsel hedeflere dayalı prim	-	-	15	33	44
Esnek / self-servis yan haklar*	-	-	-	21	28
Parasal olmayan teşvikler*	-	-	-	44	51

*İlgili seçenekler 1995, 2000 ve 2005 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.

Yanıtlayıcı işletmelerin yarısından fazlası (%55) yöneticileri bireysel performanslarına göre ücretlendirmektedir. Benzer şekilde işletmelerin yarıya yakını yöneticilerine bireysel hedeflere dayalı prim (%47) ve örgütsel hedeflere dayalı prim (%44) vermektedir. Yöneticilere ekip hedeflerine dayalı prim veren işletmeler ise yanıtlayıcı işletmelerin ancak %25'ini oluşturmaktadır. İşletmelerin %28'i yöneticilere esnek/self servis yan hak olanağı sunmakta ve 2015 yılına göre bu oranda az da olsa bir artış olduğu dikkati çekmektedir. İncelenen maddi ücret bileşenleri yanında işletmelerin parasal olmayan teşviklerden ne ölçüde yararlandıkları incelendiğinde, işletmelerin yarısından fazlasının (%51) yöneticilerine parasal olmayan teşvikler de sundukları görülmektedir.

İşletmelerin yönetici olmayan çalışanlara uyguladıkları teşvik programları incelendiğinde ise (Bknz. Tablo 67), bekleneceği üzere kâr payı verme, işletmeye ortak etme, hisse senedi verme gibi uygulamaların nadiren (işletmelerin en fazla %13'ü kadarında) kullanıldığı görülmektedir. Yöneticilere olduğu gibi yönetici olmayan çalışanlara da yaygın biçimde (%55) bireysel performansa dayalı ücretlendirme yapılmakta, yine sırasıyla en yaygın olarak bireysel hedeflere dayalı prim (%48), örgütsel hedeflere dayalı prim (%36) ve en az da (%26) ekip hedeflerine dayalı prim ödemesi yapılmaktadır. Yöneticilere olduğu gibi yönetici olmayan çalışanlara da bazı işletmelerin (%24) esnek/self yan haklar sağladıkları görülmektedir. Parasal olmayan teşviklerin kullanımında geçtiğimiz döneme göre az da olsa bir artış olduğu ve parasal olmayan teşviklerin yönetici olmayan çalışanlara da yaygın biçimde (%55) sağlandığı ifade edilebilir.

Tablo 67: Yönetici Olmayan Çalışanlara Uygulanan Teşvik Programları (%)

Teşvik Programları	Yönetici Olmayan Çalışanlar				
	1995	2000	2005	2015	2021
İşletmeye ortak etme	-	-	2	7	10
Kâr payı verme	8	7	13	8	13
Hisse senedi verme	1	4	2	6	6
Bireysel performansa dayalı ücretlendirme	53	55	-	58	55
Bireysel hedeflere dayalı prim	20	-	19	50	48
Ekip hedeflerine dayalı prim	10	16	5	38	26
Örgütsel hedeflere dayalı prim	-	-	14	34	36
Esnek / self-servis yan haklar*	-	-	-	17	24
Parasal olmayan teşvikler*	-	-	-	46	55

*İlgili seçenekler 1995, 2000 ve 2005 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.

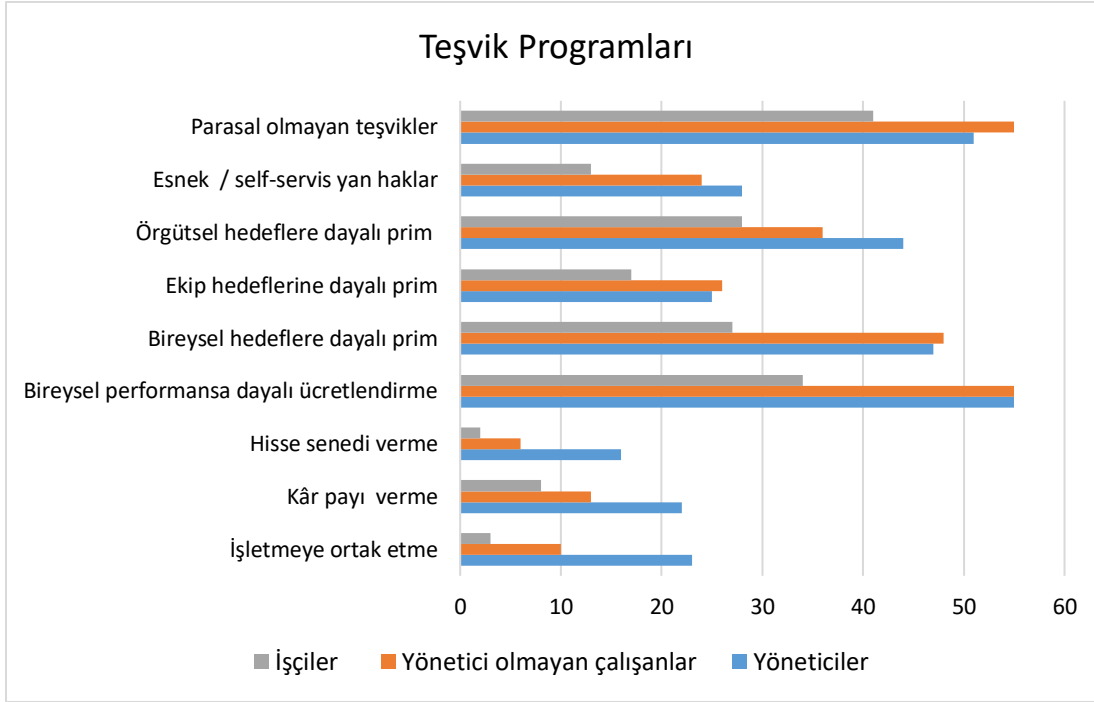
Teşvik programları son olarak işçiler açısından ele alındığında, bekleneceği gibi işletmeye ortak etme, kâr payı ve hisse senedi verme gibi uygulamaların yok denecek kadar az olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin ancak 1/3'ü işçileri bireysel performanslarına göre ücretlendirmektedir. İşçilere prim vermenin de çok yaygın olmadığı, işletmelerin %28'inin örgütsel hedeflere dayalı, %27'sinin bireysel hedeflere dayalı ve ancak %17'sinin de ekip hedeflerine dayalı prim ödemesi yaptıkları Tablo 68'de görülmektedir.

Tablo 68: İşçilere Uygulanan Teşvik Programları (%)

Teşvik Programları	İşçiler				
	1995	2000	2005	2015	2021
İşletmeye ortak etme	-	-	2	5	3
Kâr payı verme	2	4	7	3	8
Hisse senedi verme	-	2	1	3	2
Bireysel performansa dayalı ücretlendirme	27	27	-	23	34
Bireysel hedeflere dayalı prim	8	-	11	17	27
Ekip hedeflerine dayalı prim	4	11	5	34	17
Örgütsel hedeflere dayalı prim	-	-	11	15	28
Esnek / self-servis yan haklar*	-	-	-	12	13
Parasal olmayan teşvikler*	-	-	-	29	41

*İlgili seçenekler 1995, 2000 ve 2005 yıllarındaki anketlerde yer almamaktadır.

Çalışan gruplarına ilişkin bulgular birlikte değerlendirildiğinde işletmelerin en fazla yöneticilere ve yönetici olmayan çalışanlara esnek yan haklar sundukları, işçilere bu olanağı sunan işletmelerin ise oldukça az olduğu (%13) dikkati çekmektedir. Parasal olmayan teşvikler de işletmelerin yarısından çoğunda yönetici ve yönetici olmayan çalışanlara sağlanmakta, diğer yandan işletmelerin ancak yarıya yakını (%41) işçilere parasal olmayan teşvikler sunmaktadır.



Tablo 69: Yasal Gereklere Üzerinde Sosyal Yardım ve Ek Yarar Sağlayan İşletmeler (%)

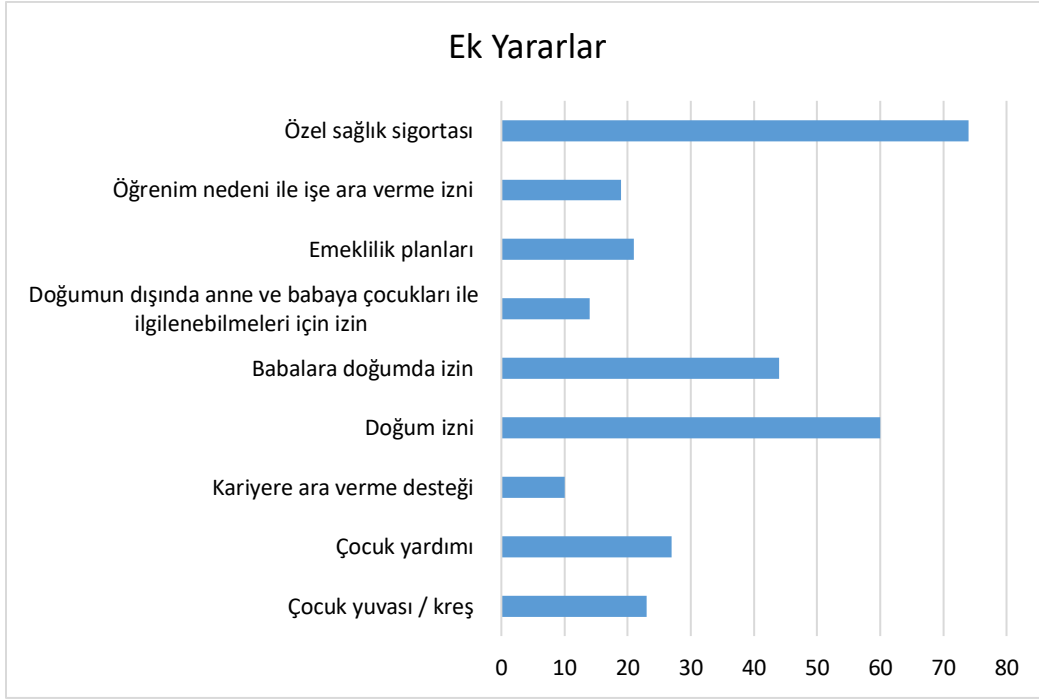
Ek Yararlar	2015	2021
Çocuk yuvası / kreş	15	23
Çocuk yardımı	45	27
Kariyere ara verme desteği	22	10
Doğum izni	71	60
Babalara doğumda izin	61	44
Doğumun dışında anne ve babaya çocukları ile ilgilenebilmeleri için izin	29	14
Emeklilik planları	31	21
Öğrenim nedeni ile işe ara verme izni	31	19
Özel sağlık sigortası	75	74

Ücret ve yan haklar konusunda son olarak işletmelerin yasal gereklere üzerinde sağladıkları sosyal yardım ve ek yararlar incelenmiştir. Bu konudaki son iki

dönem bulguları Tablo 69'da yer almaktadır. İşletmelerin çalışanlarına sunabilecekleri çeşitli ek yararlar içinde, 2015 yılına kıyasla az da olsa daha yaygın görülen tek uygulama, çalışanlara çocuk yuvası/kreş olanaklarının sağlanmasıdır. 2015 yılında işletmelerin ancak %15'i çalışanlarına çocuk yuvası/kreş olanakları sunarken 2021 yılında bu oran %23 olmuştur.

Tablo 69'da sıralanan ek yararlar içinde kariyere ara verme desteği, çocuklarla ilgilenmek için izin, öğrenim nedeniyle işe ara verme izni gibi uygulamaların genellikle iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar olduğu göz önüne alındığında ve son dönem verilerinin de pandemi dönemi içinde/sonrasında toplandığı dikkate alındığında, bu olanakların çalışanlara daha az sağlanıyor olmasının şaşırtıcı olmadığı kanısındayız. Nitekim pandemi döneminde işletmelerin genellikle az ya da çok düzeyde evden çalışma yaptırılmaları, çalışanlara iş-yaşam dengelerini sağlama açısından olanaklar da sağlamıştır. Bu nedenle işletmelerin bu gibi ek yararları son dönemde daha az sağlamaları beklenen bir durum olarak ifade edilebilir.

2015 yılında işletmelerin çoğunluğunun (%61) babalara doğumda izin verdikleri, 2021 yılında ise bu oranın %44'e düştüğü Tablo 69'da görülmektedir. Bu noktada ülkemizde 2015 yılı öncesinde ilgili yasa ve düzenlemelerimizde babalara doğum nedeniyle izin vermeye yönelik herhangi bir madde bulunmadığı, bu düzenlemenin ancak 2015 yılının Nisan ayı sonunda 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer bulduğunu vurgulamak gerekir. Bu gelişme ile birlikte babalara yasalarda yer alan gereklerin üzerinde doğum izni veren işletmelerin oranında da azalma olması şaşırtıcı değildir. Son olarak işletmelerin büyük çoğunluğunun 2015 yılında olduğu gibi (%75) son dönemde de (%74) çalışanlarına özel sağlık sigortası olanağı sağlamaları araştırmamızın dikkat çekici bulgularındandır.



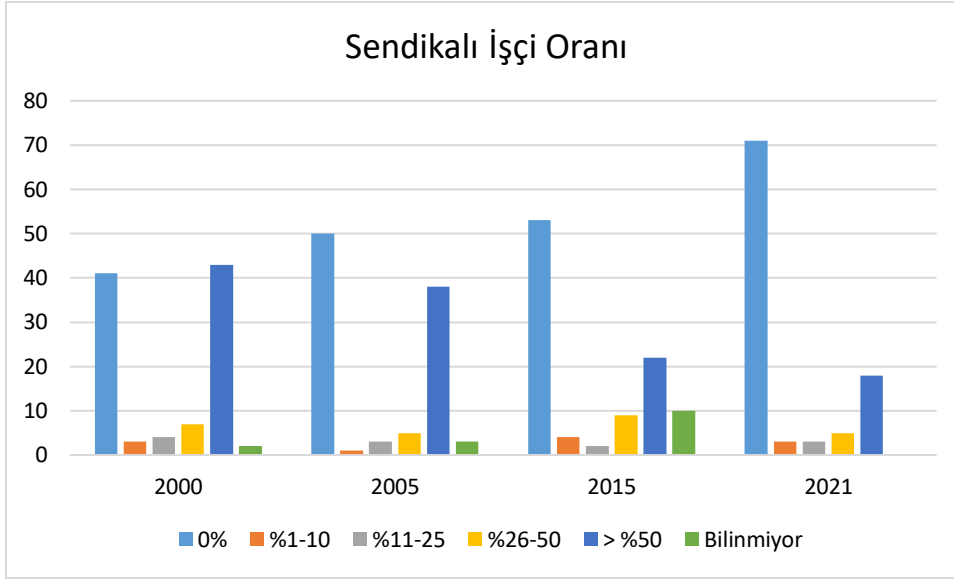
İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

Bu bölümde işletmelerin işçi-işveren ilişkileri ve iletişim konularındaki uygulamaları incelenmiş ve elde edilen bulgular daha önceki yıllardaki sonuçlarla karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo 70: İşletmelerdeki Sendikalı İşçi Oranı (%)

Sendikalı işçi oranı	2000	2005	2015	2021
%0	41	50	53	71
%1-10	3	1	4	3
%11-25	4	3	2	3
%26-50	7	5	9	5
> %50	43	38	22	18
Bilinmiyor	2	3	10	-

Tablo 70'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunda (%71) çalışanlar sendika üyesi değildir. 2000 yılından bu yana sendikalı işçi bulunmayan yanıtlayıcı işletmelerin oranı, düzenli olarak artış göstermiştir. Özellikle pandemi dönemi sonrasında bu artışın daha da ivme kazandığı ifade edilebilir. Benzer şekilde istihdam ettiği çalışanların yarıdan fazlası sendika üyesi olan yanıtlayıcı işletmelerin oranı da 2000 yılından bu yana düzenli biçimde düşüş eğilimi göstermiş ve son dönemde çalışanlarının yarıdan fazlası sendika üyesi olan yanıtlayıcı işletmelerin oranı %18 olarak karşımıza çıkmıştır.



Tablo 71: Sendikaların Etkisi (%)

Sendikaların etkisi	2000	2005	2015	2021
Etkisi yok	37	48	54	71

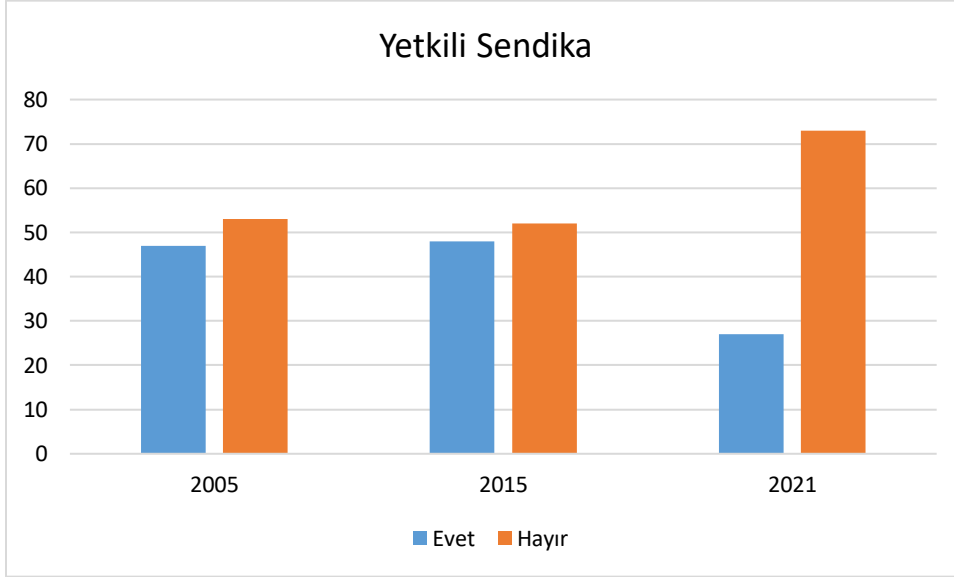
Tablo 71’de görüldüğü gibi yanıtlayıcı işletmeler 2000 yılından bu yana giderek artan bir oranda uygulamaları üzerinde sendikaların etkili olmadığını ifade etmektedirler.

Tablo 72: Yetkili Sendika (%)

Yetkili Sendika	2005	2015	2021
Evet	47	48	27
Hayır	53	52	73

Tablo 72’de yanıtlayıcı işletmelerin ancak %27’sinde yetkili sendika bulunduğu görülmektedir. 2005 yılı itibariyle yanıtlayıcı işletmelerin yarıya yakınında yetkili sendika bulunurken 2021 yılına geldiğimizde bu oranın %27’ye düşmesi, genel olarak sendikalaşmanın azalması yanında, pandeminin de etkisine

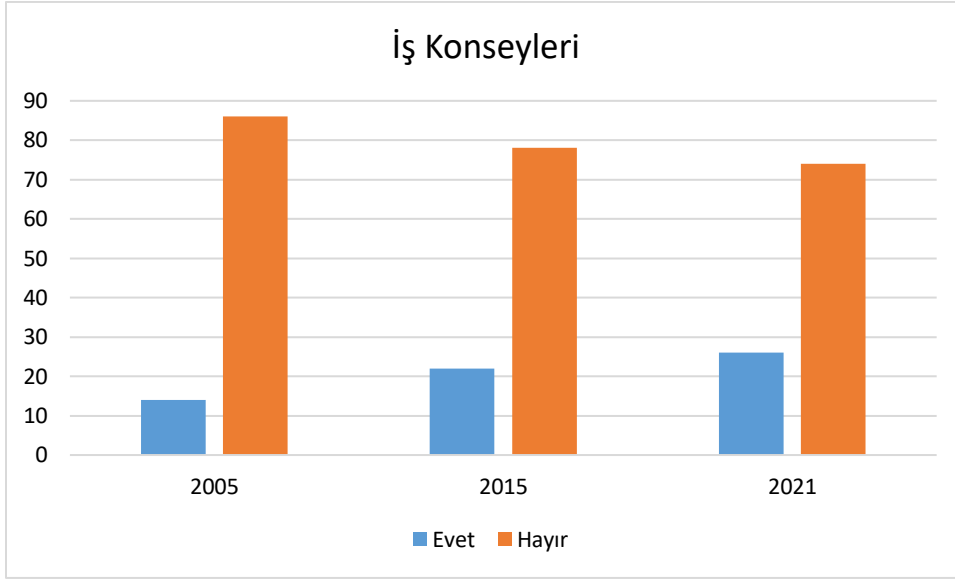
bağlanabilir. Bu noktada pandeminin, sendikalaşma üzerinde her işkolunda mutlaka azaltıcı bir etkiye neden olmadığı, özellikle sağlık ve taşımacılık gibi işkollarında pandemi sürecinde sendikalaşmanın arttığı belirtilmelidir. Fakat araştırmamızın katılımcıları çok çeşitli işkollarında faaliyet gösteren işletmeler olduğundan, sendikalaşmadaki genel eğilimin de düşüş yönünde ortaya çıktığı görülmektedir.



Tablo 73: İş Konseyleri (%)

İş Konseyleri	2005	2015	2021
Evet	14	22	26
Hayır	86	78	74

Sendikalaşmadaki düşüş eğilimine karşılık, çalışanların çıkarlarını işletmede temsil etmeye çalışan bir toplu temsil organı olan iş konseyleri bulunan işletmelerin oranı artış eğilimindedir (Bknz. Tablo 73). Son dönemde iş konseyleri bulunan işletmelerin oranının %26 olduğu görülmektedir.

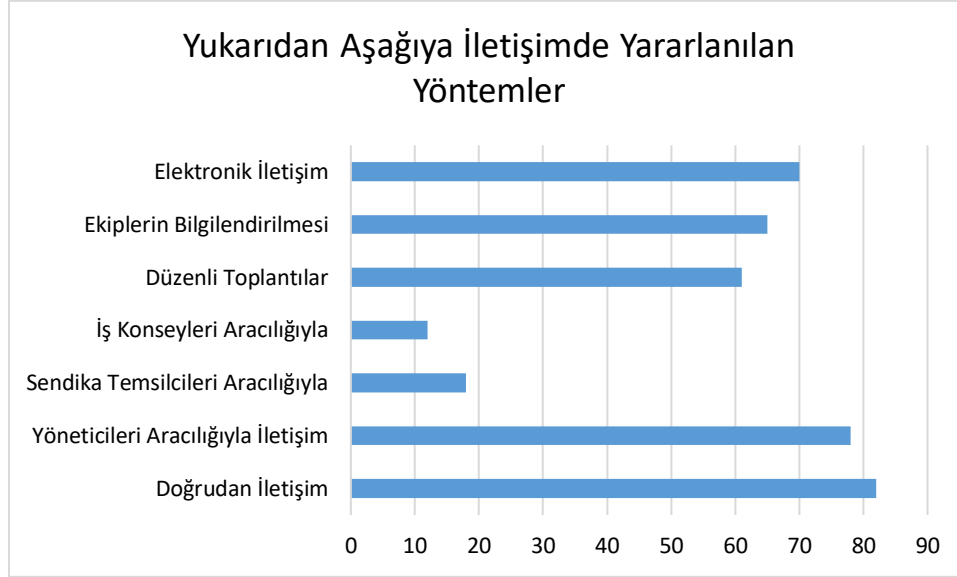


Tablo 74: Yukarıdan Aşağıya İletişimde Yararlanılan Yöntemler (%)

Yukarıdan Aşağıya İletişimde Yararlanılan Yöntemler	Yararlanılıyor (2021)
Çalışanlarla Doğrudan İletişim Kurmak	82
Çalışanlarla Yöneticileri (İlk Üstleri) Aracılığıyla İletişim Kurmak	78
Çalışanlarla Sendika Temsilcileri Aracılığıyla İletişim Kurmak	18
Çalışanlarla İş Konseyleri Aracılığıyla İletişim Kurmak	12
Çalışanlarla Düzenli Toplantılar Yapmak	61
Ekiplerin Bilgilendirilmesi (Ekip Brifingleri)	65
Çalışanlarla Elektronik (e-posta ile) İletişim Kurmak	70

Çalışmamızda daha sonra iletişim konusuna odaklanılmaktadır. Yanıtlayıcı işletmelerin yukarıdan aşağıya iletişimde yararlandıkları yöntemler, Tablo 74'te yer almaktadır. Buna göre işletmelerin çoğunluğu çalışanlarıyla doğrudan yöneticileri

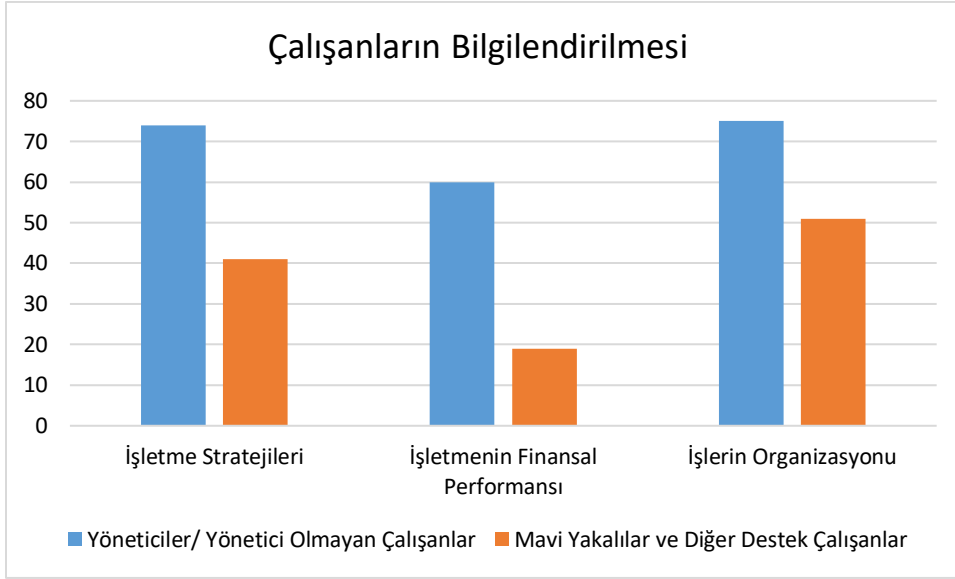
aracılığıyla ve elektronik yollarla iletişim kurmaktadır. Ekip brifingleri ve çalışanlarla düzenli toplantılar yapılması da yaygın olarak tercih edilmektedir.



Tablo 75: Çalışanların Çeşitli Konularda Bilgilendirilmeleri (%)

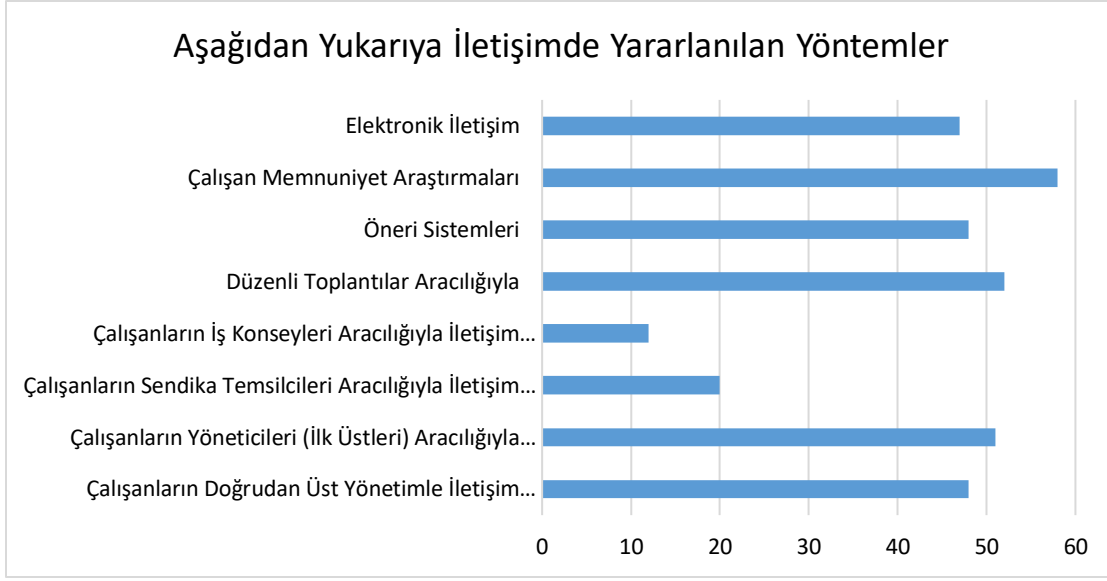
İşgören Grupları	İşletme Stratejileri	İşletmenin Finansal Performansı	İşlerin Organizasyonu
Yöneticiler/Yönetici Olmayan Çalışanlar	74	60	75
Mavi Yakalılar ve Diğer Destek Çalışanlar	41	19	51

Tablo 75'te görüldüğü gibi işletmelerin çoğunluğunda beyaz yakalı çalışanlar, işlerin organizasyonu (%75) ve işletme stratejileri (%74) konularında, işletmelerin yarısından fazlasında ise (%60) işletmenin finansal performansı konusunda bilgilendirilmektedir. Mavi yakalı çalışanlara ise bu konularda çok daha az işletmede (sırasıyla %51, %41, %19) bilgi aktarılmaktadır.



Tablo 76: Aşağıdan Yukarıya İletişimde Yararlanılan Yöntemler (%)

Aşağıdan Yukarıya İletişimde Yararlanılan Yöntemler	Yararlanılıyor (2021)
Çalışanların Doğrudan Üst Yönetimle İletişim Kurmaları	48
Çalışanların Yöneticileri (İlk Üstleri) Aracılığıyla İletişim Kurmaları	51
Çalışanların Sendika Temsilcileri Aracılığıyla İletişim Kurmaları	20
Çalışanların İş Konseyleri Aracılığıyla İletişim Kurmaları	12
Düzenli Toplantılar Aracılığıyla	52
Öneri Sistemleri	48
Çalışan Memnuniyet Araştırmaları	58
Elektronik (e-posta ile) İletişim	47



Son olarak işletmelerin aşağıdan yukarıya iletişimde kullandıkları yöntemler Tablo 76'da yer almaktadır. Buna göre işletmelerin yarıya yakınında (%48) çalışanların üst yönetimle doğrudan iletişim kurdukları, %51'inde çalışanların yöneticileri aracılığıyla iletişim kurdukları ve %52'sinde düzenli toplantılar aracılığıyla iletişim kurdukları görülmektedir. Yine aşağıdan yukarıya iletişimde elektronik yollar da işletmelerin yarıya yakınında (%47) kullanılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin %58'inde çalışan memnuniyet araştırmaları yapılmakta ve %48'inde öneri sistemleri bulunmaktadır.

SONUÇ

2015 yılında yapılan CRANET İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmasının ardından, beş yıl sonra 2021-2022 döneminde altıncısı gerçekleştirilen çalışmanın Türkiye sonuçları genel olarak incelendiğinde, bazı bulguların beklentiler doğrultusunda olduğu, bazılarının da üzerinde daha ayrıntılı araştırmalar ve değerlendirmeler yapılması gerektiği görülmüştür. İlgili bölümlerde grafikler eşliğinde sunulan verilerin önemli görülenleri aşağıda kısaca ele alınacaktır.

İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonunun stratejik niteliğini belirlemeyi amaçlayan birinci bölümde, geçmiş yıllara göre İK işlevinin üst kurullarda temsilinin ve İK yöneticisinin şirket stratejisinin geliştirilmesi sürecinde başından itibaren aktif rol almasının arttığı görülmektedir. Ayrıca aynı bölümde araştırmada ilk kez kapsamlı bir şekilde ele alınan İK Analitiği konusunun, bir diğer ifade ile verilere dayalı İK yönetiminin yanıtlayıcı işletmeler tarafından yavaş adımlarla da olsa, uygulanmaya başladığı görülmüştür. İK'nın başta eğitim ve geliştirme olmak üzere çeşitli işlevlerinde dış kaynaklardan yararlanma eğiliminin yıllar içinde artış göstermesi araştırmamızın dikkati çeken bulgularındadır.

2020 yılında tüm dünyayı saran COVID-19 pandemisi, 2021 yılında gerçekleştirilen CRANET araştırmasının içeriğini de etkilemiştir. Bu bağlamda 2021 - 2022 dönemine özgü olarak COVID-19 ile ilgili sorular hem uluslararası hem de ülkemiz özelinde geliştirilmiştir. Pandemi dönemi öncesi işletmeler tarafından pek tercih edilmeyen evden/uzaktan çalışmanın, pandemi ile birlikte kullanımının arttığı ve pandemi sonrasında da devam edeceği görülmüştür. İşletmeler COVID-19 sürecine başarılı ve hızlı bir şekilde uyum gösterdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma, pandemi sürecinde ve sonrasında işletmelerin istihdam ettikleri beyaz ve mavi yakalı çalışanlarına benzer çalışma biçimlerini uygulayamayacakları sonucunu net bir şekilde ortaya koymuştur. Bu doğrultuda bundan sonraki dönemlerde İK fonksiyonunun hedeflerinden biri de istihdam ettikleri çalışan gruplarının farklı beklentilerini karşılamaya yönelik uygulamalar geliştirmek olacaktır.

COVID-19 sürecinde insan kaynakları işlevlerinin görece önem sıralamasının değiştiği, iş sağlığı ve güvenliği, iletişim, motivasyon ve dijital İK süreçleri gibi konulara işletmeler tarafından daha fazla yer verildiği görülmüştür.

Çalışmanın ücret ve yan haklar ile ilgili bölümünde ulaşılan sonuçlardan, bireysel ücretlendirmenin yanısıra, uzun vadeli örgütsel performansa dayalı ücretlendirmenin de geçmiş yıllara göre daha fazla tercih edildiği anlaşılmaktadır. Özel sağlık sigortasının sağlanmasının yanı sıra, esnek yan haklar programlarına yönelim bu dönemde de sürmüştür. Bu durum özellikle pandemi döneminde işletmelerin çalışanların değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bakış açısını yansıttığı şeklinde de yorumlanabilir. Son yıllarda dünyada sendikalaşma oranının azaldığı yönündeki verilere benzer şekilde, araştırmamızın bulguları da bu durumu destekler niteliktedir.

Gelecek yıllarda gerçekleştirilecek araştırmalarda mevcut bazı konuların daha derinlemesine ve ayrıntılı olarak incelenmesine olanak sağlayacak soruların yanısıra veriye dayalı İK, sürdürülebilir İK, işveren markası gibi güncel konulara daha fazla yer verilmesinin, İK ile ilgili daha kapsamlı ve bütüncül değerlendirmelere de imkân sağlayacağı düşünülmektedir.

