



T.C

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖZEL SEKTÖRDE NORM KADRO UYGULAMALARI
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

Zeynep AKKUŞ

18402010002

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

ISPARTA-2023

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “ **ÖZEL SEKTÖRDE NORM KADRO UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya ’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Zeynep AKKUŞ

02/11/2023



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Zeynep AKKUŞ
Öğrenci Numarası	18402010002
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (x) Doktora
Danışmanının Unvanı, Adı-SOYADI	Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA
Tez Başlığı	Özel Sektörde Norm Kadro Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	221509942

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 169 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 02/11/2023 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;

% 2'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

02/11/2023

(İmza)

Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA

ÖZET

Norm kadro kavramı genellikle özel ve kamu sektöründe sorunlar ile anılmaktadır. Kamu ve özel sektörde iş gücü verimliliğinin kullanımı, doğru işe alımın yapılması ve bireysel performansın üst düzeye çıkarılması için norm kadro çalışması aktif olarak kullanılmalıdır.

Bu çalışmanın amacı, özel sektörde yer alan ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende firmalarında norm kadro uygulamaları, norm kadroya bakış açısı, teknoloji ve norm kadro uyumu, salgın sonrası norm kadronun değişimi, yeni çalışma modelleri, norm kadronun kavram değişikliği ve norm kadronun uyum süreci gibi kavramlara yönelik sektörel değerlendirmeleri ölçmektir. Çalışmada norm kadronun işleyişini, akademik olarak araştırılarak önerilerde bulunması hedeflenmiştir.

Çalışmada özel sektörde yer alan üç firma ile norm kadro süreçleri incelenmiştir. Uygulama alanı olarak insan kaynakları bölümü, perakende bölümü, satış bölümü, finans bölümü, muhasebe bölümü, modelhane bölümü, üretim bölümü, tasarım bölümü, dış ticaret bölümü, idari işler bölümü ve tedarik zinciri bölümü araştırmaya katılmıştır. Çalışmada ilgili üç sektördeki yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilip görüşmeler sonrası elde edilen veriler MAXQDA nitel analiz programına aktarılarak sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Norm Kadro Analizi, İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Analizi, Norm Kadro, Özel Sektör, İhracat, Perakende, Mobilya

ABSTRACT

The concept of norm staffing is often associated with problems in the private and public sectors. The norm staffing work should be actively used in the public and private sectors to use labour productivity, to make the right recruitment and to maximise individual performance

The aim of this study is to measure the sectoral evaluations of the concepts such as the norm staffing practices, the perspective on norm staffing, the technology and the norm staffing compliance, the change of norm staffing after the pandemic, new working models, the concept change of the norm staffing and the adaptation process of the norm staffing in the export textile, the furniture decoration and the retail companies in the private sector. In the study, it was aimed to make suggestions by academically investigating the functioning of the norm staffing.

In the study, the norm staffing processes were examined with three companies in the private sector. The human resources department, the retail department, the sales department, the finance department, the accounting department, the model shop department, the production department, the design department, the foreign trade department, the administrative affairs department and the supply chain department have participated in the research. In the study, the results have been obtained by conducting interviews with the managers in the three relevant sectors and transferring the data, which has been attained after the interviews, to the MAXQDA 2020 qualitative analysis program.

Key Words: Norm Staffing Analysis, Human Resources Planning, Human Resources Management, Business Analysis, Norm Staffing, Private sector, Export, Retail, Furniture.

ÖNSÖZ

2000’li yıllardan sonra küresel dünyada rekabetin artması ile yenedünya farklı arayışlara yönelmiştir. Kurumları verimliliği daha üst seviyeye yükselmiş ve buna bağlı olarak giderleri düşürme çalışmalarını artmıştır. Özellikle son dönemlerde önemini artıran teknoloji, hızlı değişimin öncüsü olmuştur. Değişim yönetsel ve örgütsel açıdan önem kazanmakta ve insan kaynağının kullanımında da farklılıklara yol açmaktadır.

Son dönemlerde dünya gündeminde olan salgının çıkışı ile insan sermayesinin önemi artmıştır. Tüm dünyayı etkileyen salgın sürecinde insanları ve kurumları etkilemiştir. Kadro analizlerinin tekrar gözden geçirildiği ve görev tanımlarının tekrar yazıldığı bir döneme şahit olunmuştur.

İnsan kaynağı işletme için çok önemlidir. İşyerlerine en önemli girdisi olan ve yeri doldurulmayan bir kaynaktır. İnsan kaynaklarının en temel konularından birisi insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynağının planlanması, tesirli, performansı yüksek, itibarlı, zamana uyabilen bir şekilde olmalıdır.

İnsan kaynağı, yaşayan bir yapıya sahiptir. İşyerinin diğer kaynaklarından farklı olup yönetsel ve örgütsel faaliyeti direk etkilemektedir.

İnsan kaynaklarının seçme ve yerleştirme, özlük ve iş kanunu uyumu, iş başı eğitimleri ve entegrasyon ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve gelişim yönetimi gibi birçok süreci bulunmaktadır. Bu süreçler işe alımdan işten çıkış sürecine kadar sürmektedir.

Hedef, yüksek performans elde etmek için insan sermayesinden en etkin şekilde yararlanabilmektir.

İnsan kaynakları uygulamalarının en önemlilerinden birisi olan norm kadro uygulamaları; doğru işe alımın yapılmasını sağlamaktadır. Personelin kariyer planlaması ve eğitimine destek verir.

Norm kadro çalışmaları iş analizlerinden destek alarak yapılırsa, özel sektörde görev tanımları ve kadronun belirlenmesini sağlamaktadır. İşe alımı yapılacak olan kadronun iş/ görev tanımı belirlenmektedir.

Tezin hazırlanması sırasında bana her konuda destek olan aileme Selçuk AKKUŞ ve Emir AKKUŞ’ a, iş arkadaşım Ayça GÜNEY’ e teşekkürlerimi sunarım.

Tez danışmanım ve büyüğüm Sayın Prof. Dr. Mustafa Zihni TUNCA’ya desteklerinden teşekkür ediyorum.

Zeynep AKKUŞ

ISPARTA-2023

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ.....	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	6
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ETKENLER	7
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PAYDAŞLARI	8
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE VAZİFELERİ	8
1.7. İNSAN KAYNAKLARI ÖZELLİKLERİ	9
1.8. İNSAN KAYNAKLARI ÖRGÜT YAPISI	9
1.9. İNSAN KAYNAKLARI TEMEL İLKELERİ	9
1.9.1. Liyakat İlkesi	10
1.9.2. Eşitlik İlkesi	10
1.9.3. Kariyer İlkesi	11
1.9.4. Güvence İlkesi	11
1.9.5. Tarafsızlık İlkesi	11
1.10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	11
1.10.1. İnsan Kaynakları Planlaması	12
1.10.2. İş Analizi	12
1.10.3. İşe Alım	13
1.10.4. Eğitim	14
1.10.5. Kariyer	15
1.10.6. Performans.....	16
1.10.7. İş ve Ücretlendirme Yönetimi	17
1.11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ	17
1.12. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

NORM KADRO VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMLARI

2.1. NORM KADRO KAVRAMI	19
2.1.1. Norm Kadro	19
2.1.2. Norm Kadro Amaçları	20
2.1.3. Norm Kadro Uygulamasının Önemi ve Faydaları.....	20
2.1.4. Norm Kadro Uygulaması Süreci	20
2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	21
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlama Kavramı	21
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı	22
2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	22
2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	23
2.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasında Oluşan Faktörler	23
2.2.6. İnsan Kaynaklarının Planlanması Süreci.....	24
2.2.7. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Materyaller.....	25
2.2.7.1. İşgücü Envanteri	25
2.2.7.2. Personel Devir Hızı.....	26
2.2.7.3. Devamsızlık	26
2.2.8. Personel Gereksinim Türleri.....	27
2.2.8.1. Norm Kadro İhtiyacı.....	27
2.2.8.2. Ek Norm.....	27
2.2.8.3. Yedek Norm.....	27
2.2.8.4. Yeni Kadro İhtiyacı	28
2.2.9. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi	28
2.2.9.1. Nominal Grup Tekniği.....	28
2.3. İŞ ANALİZİ	28
2.3.1. İş Analizinin Önemi	28
2.3.2. İş Analizinin Amaçları	29
2.3.3. İş Analizinin Çıktıları	30
2.3.3.1. İş Tanımları.....	31
2.3.3.2. İş Gereksinimleri.....	31
2.3.3.3. İş Değerlemesi	32
2.3.3.4. İş Tasarımı	33
2.3.4. İş Analiz Süreçleri	33
2.3.4.1. İş Analizinin Hazırlanma Süreçleri.....	33
2.3.4.2. Analiz Ekibinin Önemi	34
2.3.4.3. İş Analizi Yönteminin Yol Haritası	34
2.3.4.4. Bilgilerin Değerlendirilmesi	35
2.3.4.5. İş Analizinde Veri Sondajlama Yöntemi	35
2.3.4.6. Mülakat	35
2.3.4.7. Gözlem Yöntemi.....	35
2.3.4.8. Anket Yöntemi.....	36
2.3.4.9. Günlük Notlar	36

2.3.4.10. Belge Toplama.....	36
2.3.4.11. Personeli Tanıma	36
2.3.4.12. Karma Yöntem.....	37
2.3.5. İş Analiz Teknikleri.....	37
2.3.5.1. Fonksiyonel Analiz	37
2.3.5.2. Pozisyon Analiz Anketi	38
2.3.5.3. Kritik Olay Tekniği.....	38
2.3.5.4. Görev Envanteri Analizi Tekniği.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA ALANI	40
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	41
3.3. UYGULAMANIN SINIRLARI	41
3.4. UYGULAMA ŞEKLİ.....	41
3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİN TOPLANMASI	43
3.6. ARAŞTIRMA BİLGİLERİN GÜVENİLİRLİĞİ	43
3.7. ETİK.....	44
3.8. ARAŞTIRMANIN AŞAMALARI	44
3.9. KAYNAK ARAŞTIRMASI.....	45
3.10. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	47
3.11. BETİMSSEL ANALİZ VE İÇERİK ANALİZİ	47
3.12. KATILIMCILARA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR.....	50
3.13. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	51
3.13.1. Norm Kadro Uygulamasında Zorluk Süreçleri	52
3.13.2. Norm Kadro Uygulamasında Yenilikçi Dönem	66
3.13.3. İletişim ve Etik Dönem.....	81
3.13.4. Yasal Süreçler.....	96
3.13.5. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler	100
3.13.6. İnsan Kaynakları Süreçleri	106

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİNİN NORM KADRO BULGULAR	117
4.1.1. Norm Kadro Uygulamalarında Alınan Tedbirler	119
4.1.2. Norm Kadro Uygulamaları Finansal Alınan Tedbirler.....	120
4.1.3. Norm Kadro Uygulamasında Yaşanan Problemler	121
4.1.4. Norm Kadro Uygulamasının Olumsuz Etkileri	122
4.1.5. Norm Kadro Uygulamasının ve Yaşanan Dönemdeki Çıkarımlar	124

4.1.6. Norm Kadronun ile İlgili Beklentiler	125
4.1.7. Norm Kadronun Salgın Sonrası Aşamaları	126
4.2. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDEKİ YÖNETİCİLERE YÖNELİK BULGULAR	126
4.2.1. Norm Kadro ve Profesyonelleşme.....	127
4.2.2. Norm Kadroda ve Tutarsızlıklar.....	127
4.2.3. Norm Kadroda Netlik ve Şeffaflık	128
4.3. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDE GÖRÜŞ VE BULGULARI.....	128
4.3.1. Norm Kadroda Endişe ve Zorluk Süreçlerine İlişkin Bulgular	129
4.3.2. Norm Kadro ve İletişim Önlemleri.....	130
4.4. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDE YÖNETİCİLERİNİN NORM KADRO VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞ VE BULGULARI ...	130
SONUÇ.....	132
KAYNAKÇA	146
EKLER.....	153
Ek.1: Etik Kurul Onayı	153
Ek.2: Gönüllü Onam Formu	154
Ek.3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları	155
ÖZGEÇMİŞ.....	156

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci	5
Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci	18
Tablo 3. İş Gerekleri Formu Örneği	32
Tablo 4. Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı Kurulu	37
Tablo 5. MAXQDA 2020 Kodlama Süreci	48
Tablo 6. Katılımcı Detayları	51
Tablo 7. Zorluk Süreçleri Temasının Kategori ve Kodları	53
Tablo 8. Norm Kadroda Yeni Kavramlar	67
Tablo 9. İletişim ve Etik Süreçler	81
Tablo 10. Yasal Süreçler	97
Tablo 11. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler	101
Tablo 12. İnsan Kaynakları Süreçleri	107

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İşe Alım Süreci	14
Şekil 2. Eğitim İhtiyaç Analizi.....	15
Şekil 3. Çevresel Etkenler.....	16
Şekil 4. Planlama Süreci	25
Şekil 5. İş Analizi.....	30
Şekil 6. Araştırma Sürecinin Şematik Gösterimi	45
Şekil 7. Kod Sistemi ve Temalar Altında Oluşturulan Kod Sayısı (1134)	49
Şekil 8. Kodlanan Verilerin Kategori ve Temalara Ayrımı	49
Şekil 9. Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli Oluşturma.....	50
Şekil 10. Bir İnsan Kaynağı Planlaması Olarak Norm Kadronun Uygulanabilirliği, Özel Sektörde Kadrolar Üzerinde Bir Nitel Araştırma Temalar Gösterimi	52
Şekil 11. İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe Norm Kadroda Zorluk Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	54
Şekil 12. Adaptasyon Aşamaları Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	55
Şekil 13. Psikolojik Etkenler Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	57
Şekil 14. Ekonomik Etkenler Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	62
Şekil 15. İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe Norm Kadroda Yenilikçi Dönem Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	67
Şekil 16. Yeni Norm Kavramları Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	69
Şekil 17. Öğrenme Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	72
Şekil 18. Yeni Kavramlar Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	75
Şekil 19. İletişim ve Etik dönem Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	82
Şekil 20. Yasal Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli.....	97
Şekil 21. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	101
Şekil 22. İnsan Kaynakları Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli	107
Şekil 23. Temalarına Ait Kod Bulutu	115
Şekil 24. Katılımcılara Göre Kod Matris Tarayıcısı.....	115

KISALTMALAR DİZİNİ

BK	: Bakanlar Kurulu
ÇBK	: Çalışma Bakanlığı Kurumu
EYT	: Emeklilikte Yaşa Takılan
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KÇÖ	: Kısa Çalışma Ödeneği
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Türkiye’de son dönemlerde insan kaynaklarının yönetsel bakış açısı önem kazanmıştır. Özel sektörde en önemli kaynaklardan biri olan insan kaynağının değeri fark edilmiş ve insan kaynakları yönetimi önem kazanmıştır. İnsan kaynaklarının verimli olması için başarı adımlarının olması, bu adımların tanımlanması, ölçülmesi, ödüllendirilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının fonksiyonlarının içerisinde olan insan kaynağı planlamasının en önemli aşamalarından birisi işe alımdır. Doğru işe alım yapılması için, doğru süreç takibi tanımlanması gerekmektedir. Norm kadronun doğru planlanması ve iş analizlerinin doğru oluşturulması için iş süreçleri önemlidir. İnsan kaynakları süreçlerinden olan insan kaynakları planlaması eksiksiz yapılması için iş analizleri oluşturulması, görev tanımları netleştirilmesi, gerekli araç ve teknoloji kullanımı gibi verilerin ortaya konulması gerekmektedir. Elde edilen çıktılar ile iş analizlerinin içerikleri oluşturulmaktadır.

Norm kadro uygulaması için iş analizlerinin doğru bir planlama ile yürütülmesi gerekmektedir. Norm kadronun sözlük anlamı olarak, işi rutin hale getirerek tanımlanması ve Türkiye’de ise 2000 tarih ve 1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 2001 yılında çıkarılan genelge ile planlanmıştır. Norm kadro çalışmalarında kamu düzenlemeleri ile özel sektör düzenlemeleri arasında çok farklılıklar görülmektedir. Özellikle özel sektörde değişiklikler uygulanmakta ve firma bazında çeşitlilikler görülmektedir. Özel sektörde çalışanlar arasında norm kadro çalışması görülse de yönetici kadrosunda yaygın olmadığı görülmüştür.

Bu çalışmanın amacı, özel sektörde yer alan ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende firmalarında norm kadro uygulamaları, norm kadroya bakış açısı, teknoloji ve norm kadro uyumu, salgın sonrası norm kadronun değişimi, yeni çalışma modelleri, norm kadronun kavram değişikliği ve norm kadronun uyum süreci gibi kavramlara yönelik sektörel değerlendirmelerin incelenmesidir.

Özellikle salgın döneminde ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende alanlarında globalleşme ile hızlı bir daralma ve sektör bazlı küçülmeler olmuştur. Bu küçülmelerden kaynaklı olarak ihracat, tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende

firmalarında personel norm kadrolarında azalmalar ve oluşan azalmalar ile personel ücretlerinde de düşüşler meydana gelmiştir. Bu üç sektörde yaşanan siparişlerin azalmaları sebebi ile ekonomik buhranlar olmuştur. Ekonomik sıkıntıların yanı sıra işsizliğin artışı, işe olan başvurularının artışı ve rakiplerin artması ile ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende firmalarında yaşanan ekonomik sıkıntılar toplumsal olarak da sıkıntıları doğurmuştur. Türkiye’de bu sektörlerde yakın geçmişte önemli ekonomik daralmalar yaşanmış ve sektörler bu sorunlardan dolayı ciddi ölçüde etkilenmiştir.

Araştırmanın yöntem ve araçları; çoklu veri toplama ve MAXQDA 2020 analiz teknikleri kullanılmıştır. İlgili üç sektörlerinin dışında da özel sektörde çalışanlar arasında norm kadro ile ilgili bilgiler toplanmış ve aktarılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Tez çalışmasında MAXQDA 2020 nitel analiz programı kullanılarak bilgiler güvenli bir şekilde analiz edilmiştir.

Çalışma dört kısımdan oluşmakta olup, birinci bölümde insan kaynakları yönetimi, ikinci bölümde insan kaynakları planlaması açısından norm kadro kavramı, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve sonuç bölümünde ise değerlendirmeler bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynaklarının en önemli amaçlarından biri işletmelerin hedeflerini hayata geçirmek için planlama yapmaktır. İhtiyaçlardan en önemlisi insan kaynağının belirlenmesidir. İşletmelerin kısa ve uzun dönemde yapılan planlamalarının bilinmesi ve bu planlamaya göre insan kaynağının organize edilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 1999, s. 128-129).

İşletmelerde hedef finansal kaynakları doğru kullanarak üretim sürecini eksiksiz tamamlamaktır (Sadullah, 2015, s. 1-2). İşletmelerde başarılı insan kaynağı yönetimi için doğru işe alımın yapılması önemlidir. İşletmelerin en önemli ve vazgeçilmez kaynağı insan kaynağıdır.

İmalatı sürdürüp kar amaçlayarak ürünü satışa aktaracak olan işletmeler için en önemli kaynaktır. Bu sebeple işletmeler bünyelerindeki insan kaynağını sürekli geliştirerek daha ileri götürmelidir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının işletmelerde başarılı olması için insan kaynağının kalitesi önemlidir. Nitelikli ve yetkin insan kaynağı işletmelerde başarı sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesi ile insan değer kaybetse bile insan kaynağı yetkinlikleri korunmaktadır. İşletmelerde kendilerine özgü bir insan kaynağı haritası bulunmaktadır (Gürbüz, 2017, s. 19-20).

İlk bölümde insan kaynaklarının tanımı, amacı, tarihçesi, önemi ve insan kaynaklarının temel ilkelerinden bahsedilmiştir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İşletmelerin en önemli kaynağı ve can damarı insan kaynakları faktörüdür. İşletmelerin hedeflerine ulaşması için aynı hedefe koşan insanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumların hedeflerine ulaşması için sadece finansal güce değil insan kaynağına da gerek duyulmaktadır (Öge, 2016, s. 1).

Kurumlarda norm kadro uygulaması belirlenirken işletmelerin fazla ve ölçümlenemeyen insan gücünün ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.

19. yüzyılın başlarında kavramsal olarak insan kaynağını terimsel olarak ilk Bournois ve Springer tarafından kullanılmıştır. İnsan kaynakları alanında yaptığı çalışmalarla Frederick Taylor ve Henry Fayol katkı sağladığı bilinmektedir (Tortop vd., 2010, s. 11). İnsan kaynakları tarihçesi bulunup zaman içerisinde farklılıklara uğramıştır. Literatürde karşılaşılan alanlar;

– “İşletmelerde bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir rol üstlenen ve varlığını oluşturan çalışanların yönetilmesine dair bir yaklaşımdır” (Canman, 1995, s. 96).

– “İşletmelerde gerekli insan kaynağın sağlanması, bilimsel yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve bu süreçte rekabet üstünlüğünün hedeflenmesini içeren bir prensiptir” (Yüksel, 1997, s. 8).

– “İşletmeler çalışanların menfaatlerini gözeterek, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesini içeren her türlü yönetsel faaliyetlerdir” (Storey, 1992, s. 28).

– “İşletmeleri kısa veya uzun zamanlı iş gücünün belirlenmesi çeşitli faktörlere bağlı olarak elde tutulması ile bireysel ve örgütsel performansın sürekli olarak artırılmasına yönelik politikalar uygulanmasını sağlayan bir disiplindir” (Geylan vd., 2007, s. 6).

– “İşe alım, kariyer, ücretlendirme, performans ölçülendirme, yan haklar gibi alanlara ayrılan ve piyasa üstünlüğünü hedefleyen; bu süreçte de çalışanlardan verim almayı hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır” (Bingöl, 2019, s. 6).

Akademik olarak yapılan araştırmaya istinaden birbirine benzeyen birçok kavram bulunmaktadır. Yukarıda verilen bilgiye göre insan kaynağı işletmeler için önemli olduğu belirtilmektedir. İnsan kaynağının işletmelerdeki her fonksiyonun içerisinde olduğu çıkarılmaktadır. İşletmelerin hedefleri ve çalışanların hedefleri uyumlu olup eş zamanlı ilerlemelidir. İnsan kaynağı yönetiminin her işletmede bir hedefi ve amacı bulunmaktadır. İşletmelerdeki tüm çalışanlar işletmenin hedefine odaklanarak performanslarını belirlemesi gerekmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin birçok fonksiyonu bulunmaktadır. En önemli fonksiyonlarından birisi verimlilik/performansı etkileyen faktörleri tespit

ederek çözümler bulmaktır. İşletme açısından personel devir hızı oranının önemi bilinmektedir. Personel devir hızının düşürülmesi, nitelikli işe alım, meslek hastalığı ve iş kazalarının azalması, motivasyonun artması gibi amaçlarda bulunmaktadır (Sadullah, 2015, s. 5). Ayrıca son dönemlerde aidiyet ve personelin işe bağlılığı literatürde yer almaktadır (Gürbüz, 2017, s. 19).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Sanayi devrimi ile başlayan insan kaynakları serüveni tarih boyunca birçok değişime uğramıştır. Çalışma hayatı ilk olarak beden ve emek gücü ile başlamış, daha sonra makineleşmeye doğru ilerlemiştir. Makineleşme ile sanayi devrimi başlamış ve toplumu etkisi altına alıp fabrikalaşmaya geçiş yapmıştır. Sanayi devriminde fabrikalaşma, toplum düzeni, istihdam gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaçlar ile işe başlayan personellerin işe girişleri, gelişimleri için eğitim, adil ücretlendirme gibi konulara ihtiyaç talepleri doğmuştur (Öge, 2016, s. 2-3). Bu süreç özet olarak Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

TARİH/DÖNEM	-1900	1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980-.....
ZAMAN	Dönem	Klasik	Beşerî	Modern	
BAŞLIK	İş bölümü, ücret/saat	İş analizi	Motivasyon, liderlik, grup dinamikleri, görev tanımı eğitim, kariyer haritası	Yetenek Avcılığı	
İLERLEME	İstihdam/İşe alım		Personel	İKY	Strateji

Kaynak: Gürbüz, 2017, s. 21-23 alıntıdır.

Tarih boyunca insan alanında birçok bilimsel çalışma bulunmaktadır. Özellikle Frederick Taylor yapmış olduğu çalışmalarda literatüre katkıda bulunmuş birçok çalışması bulunmaktadır. İş analizlerinin doğru bir şekilde yapılması hata oranını azaltarak işin temellerini oluşturmaktadır. İşçilerin psikolojik ve sosyal açıdan yaşantıları dikkate alınarak bir makine gibi görülmemesi önemli olup, performanslarının arttırılması için çalışma yapılması verimliliğin temellerini oluşturmaktadır. (Bayraktaroğlu, 2003, s. 3-4).

İnsan kaynakları departmanının amacı çalışanların çalışma ortamındaki konforunu sağlamaktır. “Refah sekreterliği” olarak da bilinen insan kaynakları iş

yaşantısı boyunca çalışanlara rahat bir çalışma ortamı sağlamayı hedeflemektedir (Davidson vd., 2010, s. 499-500).

2. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik ve iş hayatında değişiklikler başlamış olup, sosyal hayatı da etkilemiştir. İş hayatındaki değişikliklerin en önemlisi işletmelerde bulunan çalışanların söz sahibi olmasıdır. Sendika, işçi hakları, insan hakları gibi kavramlardan bahsedilmeye başlanmıştır (Öge, 2016, s. 3-4). Bu yenilikler insan kaynağı açısından değişime yol açmış ve bakış açısını değiştirmiştir.

19. yüzyılın sonu 20. yüzyılın başında işletmeler değişimin ve gelişimin farkına varmış ve yeni pazarlar aramak zorunda kalmıştır. İş süreçlerinin gelişimi ile teknolojik alt yapı kurumlar açısından önemli olmuştur. İnsan kaynakları bu amaçla çalışanların motivasyonlarını arttırmak, kariyer haritalarını oluşturmak ve eğitim gelişim haklarını gözetmektedir. İnsan kaynakları işletmeler için stratejik bir değer olup, işletmelerde uzun vadede planlamalara dahil olmaktadır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Teknolojinin önem kazanmasıyla birlikte değişen küreselleşmeyle insan kaynağının önemi ortaya çıkmıştır. İşletmelerdeki en önemli amaç kalite ve verimliliği arttırmaktır. İstenen kaliteye ulaşmak için insan gücüne ihtiyaç bulunmaktadır (Öge, 2016, s. 11-12). Rekabetin artması sebebi ile işletmelerin zorluk süreçleri de artış göstermiştir. Zorluk süreçlerinin en aza inmesi için insan kaynağının önemi anlaşılmıştır.

İşletmenin en önemli kaynağı insandır. İnsan kaynağının verimli kullanılması için analizlerinin doğru yapılması ve örgüt hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının verimliliğinin artması için rahat çalışma ortamı, özlük haklarının korunması ve işletme tarafından gelişiminin desteklenmesi gerekmektedir. Yapılan uygulamalarla personel devir oranını düşürmekte, devamsızlık, rapor, ücretsiz izin gibi durumları minimum seviyeye indirmek hedeflenmektedir (Sadullah, 2015, s. 5-6).

İşletmeler açısından insan kaynağı gereksinimi hem psikolojik hem de sosyolojik açıdan önemlidir. Her işletmenin sosyolojik haritalarını çıkararak personellerini tanımaları gerekmektedir. Farklı kültürlerin bir araya gelmesi ile başarı

fırsatları ortaya çıkabilir. Birbirinden farklı karakteristik özelliklere sahip olan personeller insan kaynağının zenginliğini ifade etmektedir. Başarı başarıyı getirmekte olup, işletmede başarının çoğalmasını sağlamaktadır (Öge, 2016, s. 14).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ ETKENLER

İnsan toplum içinde yaşadığı için çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Psikolojik faktörlerin dışında insan kaynağını etkileyen içsel ve dışsal olmak üzere iki başlığa ayrılabilir. İçsel faktörler işletme içerisinde oluşan faktörler olmaktadır. İşletme içerisinde gerçekleşmiş olup çalışanları etkileyen önemli bir durumdur. Dışsal faktörler ise, işletme dışında bulunan ve işletmenin müdahale edemeyeceği faktörlerden oluşmaktadır.

Dışsal faktörler işletmenin kontrol edebileceği alanın dışında olduğu için yönetimi ve müdahalesi zordur. Dışsal faktörlerde rakipler, müşteriler, teknoloji, kriz, doğal afet, politik konular gibi çok çeşitli faktörler yer alabilir. İşletmeler açısından önemli olan dışsal faktörleri önceden görerek işletmeyi bu duruma hazırlamaktır. İşletmenin kriz durumunda dışsal faktör için alınmış önlem, tedbir ve strateji oluşturarak işletmeyi hazırlamalıdır. Örnek verecek olursak son dönemlerde yaşanmış olan salgın kıtalar arası ekonomiyi etkilemiş olup insan kaynağını zorlamıştır. Buna eş değer olarak rekabet ve pazar arayışı işletmeler açısından küreselleşmeyi göz önünde bulundurmıştır (Atay, 2016, s. 18-20).

Ekonomik faktörlerin insan kaynağı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bir ekonominin gelişmişlik düzeyi o ülkenin insan kaynağının gelişmişlik düzeyini göstermektedir. Ekonomik olarak zorluk ve kriz yaşayan ülkelerde işçiler işten çıkarılmakta, yeni işe alım yapılmamakta; bu durum ise ekonomik krize ve işsizliğe sebep olmaktadır. Ekonomik sıkıntı insan kaynaklarını direk etkilemekte ve çalışanları zor duruma düşürmektedir.

İçsel faktörler dışsal faktörlere göre daha kolay yönetilebilmektedir. Kurum kültürü, iş motivasyonu, aidiyet, iş bağlılık ölçümleri, eğitim gibi içsel faktörlerin artırılmasıyla kuruma bağlılık artırılabilir. Örneğin insan kaynakları departmanı tarafından tespit edilen ve önlem alınan bazı aktiviteler uygulamaya geçirilebilir.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN PAYDAŞLARI

İşletmelerin büyüklüğünü ve organizasyonun yapısını iç ve dış etkenler oluşturmaktadır. İşletmelerde oluşturulan bu etkenler şirketin başarısını ve hedeflerini belirlemektedir.

İşletmelerin başarıya ulaşmalarındaki en önemli unsurlardan birisi iş görenlerdir. İş görenlerin hedeflerine ulaşmasında, işi yapış amaçları, mutlulukları ve isteklerinin yüksek olması buna bağlıdır. Bu sebepten iş görenlerin misyonları önem kazanmakta ve herkes tarafından beklentileri karşılanmalıdır. İşletmeler için önemli olan diğer bir konu ise mal ve hizmet tedarik eden firmalardır. Verimliliğin ve ürün kalitesinin artmasında insan faktörü önem kazanmaktadır. Müşteri memnuniyetinin en önemli ana başlığı insan kaynağıdır. İnsan kaynağının başarılı olarak kullanılması müşterilere yansımaktadır. (Gürbüz, 2017, s. 28-29).

İşletmelerin kuruluşlarında önemli olan diğer bir alan ise işletme kurucuları ve işletme kâr payı sahipleridir. İşletme kurucuları, işletmenin başarıya ulaşması ve etkin bir şekilde yönetilmesinde etkilidir. En son olarak sosyal grup paydaşı düzenlenmektedir. İşletmelerin sosyal gruba karşı görev ve sorumlulukları bulunmakta olup, bulundukları topluluğu etkilemektedir. (Gürbüz, 2017, s. 30-31)

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE VAZİFELERİ

İşletmelerde personel ile ilgili tüm işlem süreçleri insan kaynakları departmanı tarafından yürütülmektedir. Organizasyonların karar verme aşamalarında yönetim, insan kaynakları departmanları eş zamanlı olarak hareket etmektedir. Organizasyonların vizyon, misyon ve yıllık stratejilerinin belirlenmesinde yöneticilerin etkisi bulunmaktadır. Bu kararların alınmasında insan kaynakları birimlerinin de büyük bir etkisi olup, karar aşamasında etkindir (Özgen ve Yalçın, 2015, s. 9-10). İşletmelerin ölçeklerine göre dağılım gösteren görev dağılımları firmadan firmaya farklılık göstermektedir. İşletme sahiplerinin aktif olduğu firmalar küçük ölçekli, profesyonel yöneticilerin aktif olduğu firmalar ise büyük işletmelerdir (Argon ve Eren, 2004, s. 50-51).

İşletmelerde insan kaynakları departmanı şirketin vizyonu ve misyonu için önemlidir. Şirket içerisinde strateji politikaları uygulamalarından sorumludur.

Sorumluluklarını yerine getirirken çalışanın ve firmanın menfaatlerine göz önünde tutmalıdır. İnsan kaynakları, yöneticiler ve çalışanlar arasında bağ kurmasında yardımcı olmalı, insan kaynakları uygulamalarını korumalı ve iletişim alanında destek olmalıdır.

1.7. İNSAN KAYNAKLARI ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları biriminin işletme içerisinde başarılı olması işletme açısından önemlidir. İşletmelerin en önemli kaynağı insandır. İşletmelerin başarıları insan kaynağının başarısı ile eş değerdir.

İşletmelerde bulunan insan kaynağı biriminin özellikleri arasında insan odaklı, iletişim becerisi yüksek, ifade yeteneği olan ve iletişimde sorun yaşamayan kişilerden oluşması önemlidir. Aynı zamanda insan kaynakları analitik, problem çözme yeteneği olan, kriz anında çözüm bulma yetkinliği de bulunmalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinde en önemli yetkinlik ise neden-sonuç ilişkisi kurmak ve sorunlara çözüm bulma konusunda yol gösterici olmasıdır. (Fındıkcı, 1999, s. 42-45).

İletişim insan kaynakları biriminin en önemli aracıdır. Personel ile iletişim kurulurken dikkatli olmalı ve çözüm odaklı davranmalıdır. Personellerin sorunları ile yakından ilgilenebilmelidir. İnsan kaynakları yöneticisinin motivasyonu yüksek ve lider bir yapıya sahip olmalıdır.

1.8. İNSAN KAYNAKLARI ÖRGÜT YAPISI

İnsan kaynakları işletmelerin yapılarına göre çeşitlilik göstermektedir. Küçük, orta ve büyük işletmeler olarak ayrılmaktadır. İşletmenin yapısına göre insan kaynakları birimi oluşturmaktadır. Küçük ve orta işletmelerde insan kaynakları yapılanması yaygın değildir.

1.9. İNSAN KAYNAKLARI TEMEL İLKELERİ

İnsan kaynaklarının temel ilkeleri işletmeler tarafından göz önünde bulunmalıdır. İlkeler sırayla: liyakat, eşitlik, kariyer, güvence ve tarafsızlık

ilkeleridir. Temel ilkelerin işletmeler tarafından uygulanması çalışanların aidiyetlerinin yükselmesine sebep olmaktadır.

1.9.1. Liyakat İlkesi

Liyakat kelimesi kişinin başarıya ulaşması olarak ifade edilmektedir. Detaylı olarak ifade etmek gerekirse liyakat; bireyin başarısının terfi veya yükselmesinin etkili olduğu bir sistemdir. (Şen, 1995, s. 78-80). Farklı yetkinlikleri olmaksızın bireyin liyakat sistemine göre yükselmesi gerçekleşebilir.

İnsan kaynakları süreçleri içerisinde yer alan işe alım sürecinde, iş ilanlarının herkes tarafından ulaşılabilir olması, kişiye özel ilan verilmemesi, değerlendirmenin net yapılması, eşitlik ilkesinin korunması adaylar açısından önem oluşturmaktadır (Canman, 1995, s. 17-19).

1.9.2. Eşitlik İlkesi

İşletmelerde bulunan personellerin kişilik ve yetkinlikleri birbirinden farklılıklar göstermektedir. İşletmelerin kural ve düzenleri gereği farklı kişiler aynı düzen çevresinde toplanmaktadır. Kurumlarda insan ayrımı yapılmadan dil, din, ırk, cinsiyet, yaş, eğitim, ekonomik sınıf vb. ayrılmadan eşitlik ilkesi benimsenmelidir. (Koç ve Topaloğlu, 2012, s. 260-261).

Personeller arasında eşitlik ilkesi benimsenmeli ve personeller tüm imkânlarla ulaşabilmelidir. Kurum içerisinde verilen tüm imkânlar kişiye özel değil, personeller tarafından ulaşılabilir olmalıdır. Eşitlik ilkesinin en önemli çıktısı olan terfi ve atamalardır. Liyakat kavramına benzeyen bir ifade ile belirtmek gerekirse terfi ve atamayı hak eden personelin atamasının olması gerektiği ifade edilmektedir. Atama ve terfi sisteminde bir eşitlik olmalıdır. Birçok kurum ve işletmelerde meydana gelen cam tavan gibi kariyer engellerinin ortadan kaldırılarak eşitlik ilkesi sağlanmalıdır. Eşitlik kavramı ile ilgili işletmelerde hassas davranılmalı ve tüm personel aynı anda bilgilendirilmelidir. Örneğin kariyer fırsatları, eğitimler, burslar vb. ortak olarak bilgilendirilmelidir.

1.9.3. Kariyer İlkesi

Bireyin iş hayatı boyunca aldığı görev ve yetkinlik setleri olarak tanımlanabilir. Kariyer yolculuğu Koç ve Topaloğlu (2012, s. 257-258) tarafından dikey ve yatay olarak iki şekilde ele alınmıştır. Yatay kariyer olarak yetkinlik, tecrübe, iş bilgisi ve görev bilinci oluştururken; dikey kariyerde işletme hedefleri ile eş zamanlı ilerleme gerçekleşmektedir.

İşletmelerde hem dikey hem de yatay kariyer oluşumları yapılmalı ve personellere bilgi verilmelidir. Eş zamanlı ve personele eşit olarak verilmesi gereken kariyer bilgileri personeller tarafından kolay anlaşılır olması önemlidir. İnsan kaynakları bölümleri tarafından personeller bilgilendirilmeli ve süreç yürütülmelidir.

1.9.4. Güvence İlkesi

İşletmenin başarısı, çalışanın başarısı ile eşittir. Çalışanların performanslarının yüksekliği, işi sevmeleri ve işverene olan güvenleri başarıları için önemli bir basamaktır. İşe ve işverene güven duyulmayan kurumlarda personel devir oranı yüksek olması kaçınılmazdır. Güvensizlik ile gelecek kaygısı performansın düşmesine neden olmakta ve mutsuzluğa yol açarak gelecek korkusuna sebep olmaktadır. Çalışanlar kendilerini güvende hissetmek ve gelecek korkusundan uzaklaşmak istemektedirler. (Tortop vd., 2010, s. 69-71).

1.9.5. Tarafsızlık İlkesi

Tarafsızlık sektör ayrımı yapmaksızın tüm iş dünyasının içerisinde olan bir kavramdır. Özel veya kamu ayrımı olmadan tarafsızlık; herhangi bir partiye üye olmaması, eşit muamele yapılması, yönetime yakınlık gösterilmemesi gibi konulardan arınmış bir şekilde eşit hakları ifade etmektedir. (Tortop vd., 2010, s. 59-62).

1.10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında; iş analizi ve ölçümü, planlama ve koordinasyon, işe alım seçme ve yerleştirme, performans, iş tanımı ve ücretlendirme, gelişim ve eğitim, iş sağlığı ve güvenliği bulunmaktadır.

1.10.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İşletmelerin başarı sıralamasında en önemli aşamalar arasında insan kaynakları planlaması yer almaktadır. Planlama bir çalışmayı başarıya götüren en önemli unsurdur. Çalışanlar ve yöneticiler için işletme içerisindeki planlama ve verimlilik ölçümü önemlidir. Bu ölçümleme ile verimlilik analiz edilmekte ve planlama yapılmaktadır.

İşletmelerin en önemli kaynağı olan insan gücünün planlanması ile işletmeler gelecek dönemlere ışık tutmakta ve hedeflerini belirlemektedir. Firmalar hedefleri doğrultusunda gelecek planlamalarını yaparak işgücü tahmini organize etmektedirler. İşgücü hesaplanması veriler ışığında yapılarak belirlenmektedir. (Sabuncuoğlu, 2018, s. 38-39).

Diğer insan kaynakları fonksiyonları ile ilişki içerisinde olan insan kaynakları planlaması verimliliğin artırılması içinde önemli bir alandır. Eğitim, organizasyonun düzenlenmesinde, işe alım, performans, ücretlendirme, kariyer yönetimi gibi alanlara da yardımcı olmaktadır.

1.10.2. İş Analizi

İş analizi, işletmelerde yapılan tüm süreçlerin analizi yapılarak sistematik bir şekilde aktarılmasıdır. İş analizleri insan kaynakları tarafından yürütülmektedir. Birçok işletmede farklı ifade edilen analizler “iş tanım formu”, “iş gerekleri formu”, “iş tanıtım formu”, “iş analiz formu” oluşturulmaktadır. Formun amacı; bilgilerin nasıl, nerede, ne zaman, hangi gereçler ile ve hangi teknik destek ile bilgilerin toplanacağını anlatmaktadır. İş tanıtım formunun toplanması ve analizleri sonucunda kişisel, duygusal ve bireysel birçok özelliğin olduğu tanımlanmaktadır (Tortop vd., 2010, s. 70-76).

İş analizlerinin yapıldığı dönem ve yapan insan kaynakları personeli ile ilgili bir kural bulunmamaktadır. Analizleri yapacak olan kişiler bağımsız olarak seçilmelidir (Bingöl, 2019, s. 97). İşin yapılması, işin değişikliği ve içinde bulunduğu zaman dilimine göre iş tanımları revize edilebilir. Periyodik olarak üzerinde çalışma yapılmalıdır. İşin büyümesi ve kadronun genişlemesi ile değişiklikler göstermektedir.

1.10.3. İŖe Alım

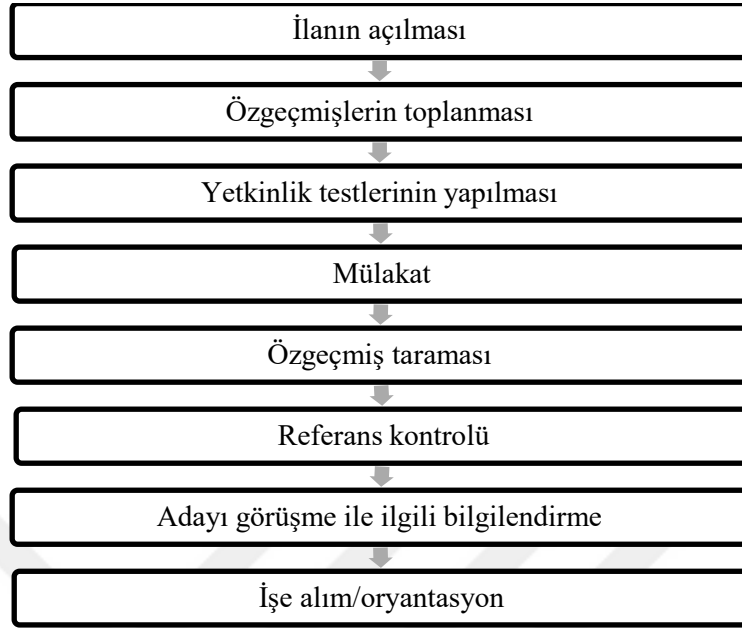
İnsan kaynaklarının en önemli alanlarından birisi olan iŖe alım iŖletme içerisinde iki kaynaktan beslenmektedir. Firma içerisinde bulunan personellerin nakilleri ve firma içeresinde yer alan personellerin atama- terfi ettirilerek değerlendirilmektedir. Bu bilgiler kurum içinde bulunan portal veya duyuru sistemi ile yapılmaktadır. Diğer bilgilendirme sistemleri ise ilan, web sitesi, e-posta, mesaj gibi araçlarla gerekleŖtirilebilir. Kurum içindeki adaylar da ilanlara baŖvuru yapabilirler.

Atama ve terfiler, performans sistemi ile yürütülmektedir. alıŖanların performansları doğrultusunda, kurum içerisinde oluŖacak pozisyon açıkları değerlendirilip atamalar gerekleŖtirilebilir. Kurum içinde uygulanması motivasyonun artması için önemlidir.

İŖletmeler iŖe alım sürecinde i kaynakların kullanımı önem teŖkil etmektedir. Performansın arttırılması ve alıŖanların kuruma bağlılıklarını arttırmak için önemli bir etken olup; doğru iŖe alımın yapılması ile kuruma bağlılık zedelenmemiŖ olacaktır (Gürbüz, 2017, s. 120-121).

İŖletmelerin dıŖ kaynaklardan iŖ baŖvuru süreçlerinin tamamlanması için iŖe alım süreçlerinde iŖe alım yapan zel Ŗirketler, danıŖmanlık firmaları, iŖ kur ve referanslı kiŖiler sayılabilmektedir. DıŖ kaynaklardan yararlanmak maliyetli olmakla birlikte zaman açısından verimli değildir. Verimlilik açısından i kaynakların doğru kullanımı daha önemlidir (Acar, 2015, s. 123-126).

Seçme ve yerleştirme aşamaları:



Şekil 1. İşe Alım Süreci

Kaynak: Acar, 2015, s. 130-133.

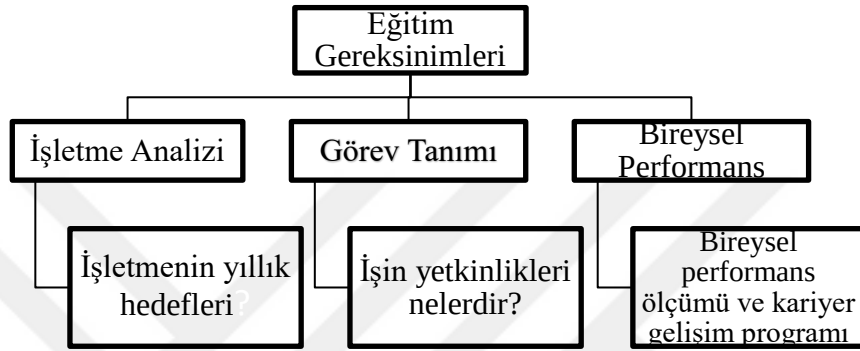
Şekil 1’de görüldüğü üzere işletmenin işe alım sürecinde öncelikle ihtiyacın belirlenmesi ve norm kadro talebinin açılması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan kadroya uygun kriterler belirlenerek ilan metni hazırlanır. Hazırlanan ilan metni ilgili kariyer sitelerinde paylaşımına hazırlanır. Özgeçmiş toplama sürecinde aranan pozisyonun kriterlerine göre taramalar yapılır. Uygun özgeçmişler havuzda toplanır. Kurum içerisinde önceden belirlenmiş yetkinlik setlerine uygun adayların özgeçmişleri havuzda toplanarak ilgili bölüm yöneticileri ile paylaşılmaktadır. Uygun adaylar ile mülakat gerçekleştirilir ve olumlu olan adayların referansları araştırılır. Görüşme sonuçlarına göre adaylara olumlu/olumsuz geri bildirimler yapılır. Olumlu olan adayın referans kontrolü yapıldıktan sonra iş teklifinde bulunarak işe alım süreci tamamlanır.

1.10.4. Eğitim

İşletmeler tarafından uygulanan eğitim politikaları çalışanlar için önemlidir. Yaşam boyu eğitim felsefesiyle eğitim uygulamasını sürdüren işletmeler uzun vadede verim almaktadırlar. İşe alım öncesinde belirlenen yetkinlik setlerine uygun

adaylar işe alınmış olsalar dahi; ilerleyen süreçte gelişen teknoloji ile yeni eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır (Özçelik, 2015, s. 175-177).

İşletmelerde eğitim ihtiyaçları belirlenmeli ve bu ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim takvimi oluşturulmalıdır. Eğitim içeriklerinde ise kişiye özel ihtiyaçların net belirlenmesi ve performans verileri önem kazanmaktadır. Şekil 2’de eğitim analizi bölümlere ayrılarak verilmiştir:



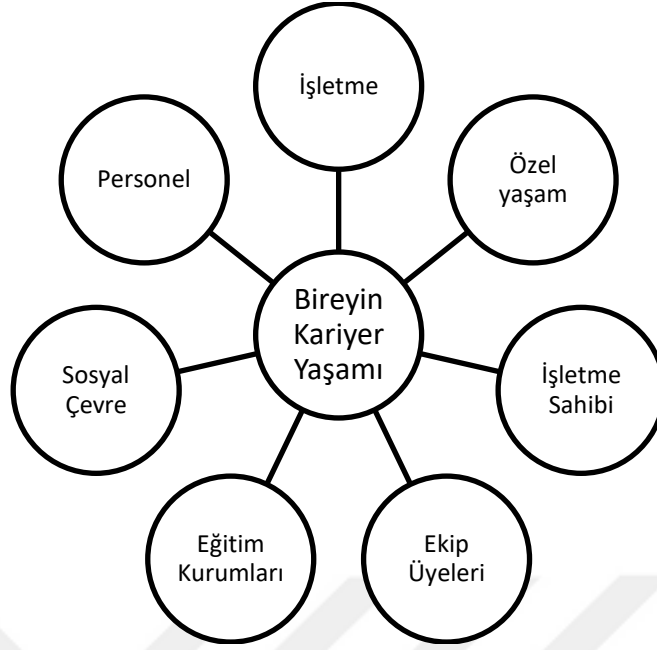
Şekil 2. Eğitim İhtiyaç Analizi

Kaynak: Gürbüz, 2017, s. 178-179

İşletmelerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için iç ve dış kaynaklardan yararlanılmaktadır. İç kaynaklar, kurum içerisinde organize edilebilen eğitimlerdir. Oryantasyon eğitimi, koçluk ve rehberlik eğitimi, teknik alan eğitimleri örnek olarak verilebilir. Dış kaynaklardan alınan eğitimler ise eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra eğitim firmalarından talep edilmektedir. İş dışında kişisel gelişim için yapılan eğitimler arasında konferanslar, kişisel gelişim eğitimleri ve liderlik eğitimleridir (Bingöl, 2019, s. 322-330).

1.10.5. Kariyer

İş hayatı süresince mesleki anlamda yükselmeyi ifade eden kariyer, bireysel anlamda motivasyonu sağlamaktadır (Aytaç, 2005 s. 9-10). İşletmelerin kariyer sistemlerini oluşturması ve uygulaması performans açısından önemlidir. Kariyer sisteminde teknolojik gelişmeler, eğitimler ve kişisel gelişim alanları önem oluşturmaktadır. Şekil 3’te verilmiştir:



Şekil 3. Çevresel Etkenler

Kaynak: Özgen vd., 2001, s. 196.

Kariyer haritalarının oluşturulmasındaki en önemli yetkinlik kişinin performansı ile kariyer planının doğru orantıda olmasıdır. Doğru bir kariyer planı yapan personel işletme için verimli olup işletmeye değer katması önemlidir (Dündar, 2015, s. 208-210).

1.10.6. Performans

Performans bir işletmenin takip etmesi gereken en önemli unsurlardan biridir. İşletme ve personelin aynı hedefler doğrultusunda ilerleyip ilerlemediğini kontrol eden bir sistemdir. Hedeflere ulaşmada performans önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel performans hedeflerinin çıktıları önemli olup personelin gelişim programı eğitim planlaması, prim hak edişleri gibi olumlu ve olumsuz uygulamalarını içermektedir.

Performans sistemi her işletme için farklı bir değerlendirme yöntemiyle yapılmaktadır. İşletmenin hedefleri ve iç dinamikleri doğrultusunda belirlenmekte olup, çalışanların da etkin olduğu değerlendirmesi şeklindedir (Uyargil, 2015, s. 234-236). Performans sistemi işletmelerin hedeflerini gerçekleştirme yolunda en önemli uygulamalardır.

1.10.7. İş ve Ücretlendirme Yönetimi

Görev analizleri, işletmeler için işin yapılış ve işin ayrımı noktasında önemli bulunmaktadır. İş sıralamasında önceliklerin belirlenmesi ve ayrılması analizlerden faydalanılarak yapılmaktadır. İşin analizinin yapılması ve ücretlerin belirlenmesi toplanan verilerle belirlenmektedir (Ataay, 2015, s. 303-304).

Ücret, çalışan için en önemli motivasyon kaynağıdır. İşletmelerde uygulanan ücret politikaları performansı direk etkilemektedir. Eşit olmayan ücret politikaları işletme içerisinde motivasyon düşüklükleri, devamsızlık, rapor ve işi ağırlaştırmaya sebebiyet vermektedir. Bu durum personel devir oranıyla bağlantılı olup işletmeyi sıkıntılı bir duruma düşürmektedir (Geylan, 1992, s. 231-233).

İş ve görev analizlerinin daha sağlıklı veriler ile yapılması için sayısal ve sayısal olmayan bilgiler kullanılarak incelenmektedir. Sayısal verilerin güvenilirliği puan sistemi ile yapılmaktadır (Ataay, 2015, s. 308-310).

1.11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ

Endüstri Devrimi ile çalışma hayatı değişikliğe uğramış ve klasik yönetim ile eş zamanlı gelişim göstermiştir. Değişim gösteren iş hayatı aynı zamanda çalışanları etkilemiş ve farkındalığı arttırmıştır (Armstrong, 1993, s. 28-31).

1950-1970 yılları arasında başlayan değişim süreci ilerleyen yılları da takip etmiştir. Bu değişiklik ve gelişim süreci maddelere ayrılmıştır:

- Öncüler/Liderler (1950)
- Sosyal Davranış Bilimleri (1960)
- Kurumsal İşletme Gelişimi (1960-1970)
- Kurum Kültürü
- Walton'un Modern Yaklaşımları

Yukarıda katkı sağlayan görüşler doğrultusunda insan kaynakları gelişim göstermektedir. Bu alanda literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır (Tortop vd., 2010, s. 15-16).

İş gücünün büyümesinde önem teşkil eden Endüstri Devrimi olarak bilinen dönem, çalışma hayatının gereksinimlerini tekrardan gündeme getirmiştir. Yeni bir kavram olan rekabet ve nitelikli çalışan işletmeler için önem kazanmıştır. İnsan kaynağının maliyeti ne kadar önemliyse, insan kaynağının performans etkisi de önem kazanmıştır (Tunçer, 2011, s. 24-25).

İnsan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde personencilik ve insan kaynakları sistemleri arasında bulunan nüans farklılıkları Tablo 2’de görülmektedir:

Tablo 2. İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş Süreci

	Personel	İnsan Kaynakları
İşletme	Tüm çalışanlar	Yönetim
Karar	Belirli düzeyde karar alma	Planlı karar alma
Amaç	Uygulamaların başarı düzeyi	Rekabet
Uygulama	Ekip	Tüm ekip üyeleri

Kaynak: Sadullah, 2015, s. 4.

İnsan kaynakları yönetimi daha vizyonel ve gelişime açık iken personencilik daha dar kapsamlı uygulamaları içeren bir sistem anlayışıdır. Personencilikte özlük hakları ve yasal konular daha yoğun gündem olur iken insan kaynakları yönetiminde eğitim, gelişim, kariyer, işe alım gibi kapsamlı konular yer almaktadır (Tortop vd., 2010, s. 17-18).

1.12. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Teknolojinin gelişmesi ile insan kaynakları yönetiminde değişim sürecine girilmiştir. İnsan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında değişime ihtiyaç duyulmuştur. 21. yüzyıl öncesinde değişen kavramlar yenilikler ile insan kaynakları önem kazanmış ve “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” olgusu gündeme gelmiştir.

Strateji, Türk Dil Kurumuna göre “önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gidilen yolların ve uygulanan tekniklerin tümü” olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları için strateji önemli olup yıllık planlamalara dahil edilmektedir.

Stratejik insan kaynakları işletme içerisinde koordineli bir şekilde yürütülmeli ve belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlamalıdır. Önemli olan belirlenen stratejinin tüm çalışanlar tarafından kabul edilmiş ve uygulanabilir olmasıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

NORM KADRO VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMLARI

2.1. NORM KADRO KAVRAMI

Norm kadro bir işletmenin personel ihtiyacına göre uygun sayıda kişiyi ihtiyaç duyulan kadroya göre organize etmesine denilir. İhtiyaç duyulan kadrolara göre işe uygun olan çalışanın işe alınması norm kadro ihtiyacını ortadan kaldırmaktadır.

Bakanlar Kurulu tarafından 2000/1658 numaralı karar ile kamuda norm kadro uygulaması başlamıştır. Norm kadro uygulaması kamuda verimliliği arttırmak üzere sisteme dahil edilmiş olup, uygulamaya alınmıştır (2000/1658 Sayılı BK Kararı).

2.1.1. Norm Kadro

Norm kadro firmalardaki iş akışlarını ve iş değerlendirmelerini analiz ederek mevcut kadroyu standart hale getirme sürecidir (Bozkurt vd., 1998, s. 181-182). Nitelik ve nicelik açısından norm ve kadro kavramı iç içe yer almaktadır.

Sözlük anlamı olarak norm; yasa, kural, kanun anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları tanımı olarak norm kadro tanımı süreklilik olarak tanımlanabilmektedir. İşletme içerisinde personel ve iş süreçlerinin tamamını kapsayıp düzenlemektedir. Norm kadro ile ilgili literatürde yapılan çalışmada “bir örgütte yapılan işlerin, bu işlerin içerdiği faaliyetlerin standartlaştırılması” anlamına gelmektedir (Kalkandelen, 1997, s. 31-32).

Norm kadronun sözlük anlamı incelendiğinde kamu sektöründeki anlam içeriği “etkin ve sürekli olarak nicelik ve niteliksel özelliklerini gösteren bir çizelgedir” (Bozkurt ve Ergun, 1998, s. 123-124).

Norm kadro uygulamasının özel sektörde aktif ve verimli kullanım alanı olduğundan daha fazla geçerliliği bulunmaktadır. Kamu sektörü ile karşılaştırıldığında özel sektör norm kadro kullanım açısından daha verimlidir.

2.1.2. Norm Kadro Amaçları

İşletmelerde insan kaynağının planlanması ve doğru işe alımın yapılması hedeflenmektedir. İşe alımın norm kadro üzerindeki etkisine bakıldığında diğer insan kaynakları süreçlerinden daha fazla olduğu görülmektedir. İşe alımın tarafsız uygulanması işletme açısından önemlidir. İşe alım ve ücret politikalarının uygulanmasında eşit bir sistem oluşturmak hedeflenmektedir (Kalkandelen, 1987, s. 42).

Norm kadronun doğru uygulanması durumunda verimliliğin artması hedeflenmektedir. İşe alım süreçlerinde doğru yetkinliklere sahip adaylar değerlendirilmelidir. Değerlendirme yapılırken iç ve dış faktörler dikkate alınmalı ve norm kadroya olan olumlu etkisi belirlenmelidir.

2.1.3. Norm Kadro Uygulamasının Önemi ve Faydaları

Norm kadro sistemini uygulayan firmalarda verimliliğin arttığı gözlemlenmektedir. Norm kadro uygulaması ile şirketin organizasyon şemasının daha net ve şeffaf bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır. Organizasyon şemasındaki netlik görev tanımlarına da yansımakta olup, unvan, kadro, görev alanları net bir şekilde aktarılmaktadır (Bilgin ve Aytürk, 2003, s. 158-159).

Norm kadro planlaması doğrultusunda ihtiyaç duyulan kadrolar için uygun olan işe alım sürecinin yetkin kişiler tarafından yapılmalıdır. İşletmenin yıllık hedefleri ve amaçları doğrultusunda personeller bilgilendirilmeli ve norm kadro yenilenmelidir. Norm kadronun işletme içerisinde terfi ve atamalarda doğru ve uygun şekilde uygulanması gerekmektedir (Akçakaya, 2010, s. 202).

Norm kadronun diğer bir faydası ise işletmenin insan kaynağı maliyetinin kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır. Bunun yanında personel ihtiyaçları net belirlenerek talepler oluşturulur.

2.1.4. Norm Kadro Uygulaması Süreci

İşletmelerde norm kadro uygulaması aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir. Üç aşamadan oluşan norm kadro sürecinde, ilki analiz sürecidir. Analiz sürecinde işletmenin organizasyon şeması incelenerek sıkıntılar varsa ortaya çıkarılmalıdır.

Tespit edilen eksiklikler neticesinde örgütün yapısının oluşturulması hedeflenmektedir. Bu aşamada ortaya çıkabilecek sıkıntılara karşılık eylem planları oluşturulabilir (Tortop vd., 2010, s. 511-512). Norm kadro için önemli olan bir diğeri iş analizleri ve görev tanımlarının yapılmasıdır. Organizasyonda bulunan tüm pozisyonlar için iş analiz formu oluşturulmalıdır. Son aşama Akçakaya (2010, s. 194) ifadesinde detaylandırmıştır:

- İşletmelerin vizyon, misyon ve yıllık stratejilerinin oluşturulması
- İşletmenin mevcut fotoğrafının çekilmesi ve değerlendirilmesi
- Organizasyon şemasında bulunan görevlerin ve iş analizlerinin çıkarılması
- Organizasyon şemasında bulunan mevcut görevlerin belirlenmesi
- İş gücü envanterinin oluşturulması
- İşletmenin hedefleri doğrultusunda planlama yapılması
- İşletmenin norm kadrosunun oluşturulması

2.2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Norm kadro uygulamalarından biri olan insan kaynakları planlaması işletmenin en önemli aşamalarındandır. İnsan kaynakları planlamasına göre işe alım nitelikleri ve nicelikleri belirlenerek oluşturulmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının hangi zaman diliminde ve nasıl yapılacağı insan kaynakları teknikleriyle organize edilmektedir.

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlama Kavramı

Planlama, bir bireyin veya işletmenin belirlenen amaçlara ulaşması için üstlendiği faaliyetleri belirleyen kavramdır. Planı doğru yürütmek için öncelikle gelecekte başarmak istenilen kavrama karar verilmesi gerekmektedir (Erdem, 2004, s. 41).

Planlamada, hedefe ulaşmak için bireyin parasal ve dünyevi kaynaklarını daha verimli ve aktif kullanarak geleceğe hazırlanma ve karar verme sürecidir

(Bartholomew, 1976, s. 143). Planlama kavramının birçok açıklaması bulunmaktadır, ancak bazen farklı anlamlar da yüklenebilir. Örneğin; eğitim planlaması, eylem planlaması, personel planlaması vb. farklı kullanımlar olmakla birlikte aynı anlayışa dayanmaktadır.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı

İşletmelerde insan kaynakları planlaması yapılırken kurum kültürüne uygun olarak davranılmalı ve süreçler bu doğrultuda analiz edilmelidir (Adatepe, 2017, s. 730). Organizasyonda yapılacak olan işlerin nitelik ve niceliklere göre ayrılarak önem dereceleri belirlenip, talep edilen personellerin planlamasının yapılmasıdır (Tunçer, 2011, s. 93).

İnsan kaynakları planlaması Akçakaya (2010, s. 120-122) tarafından iki alanda incelenmiştir. Makro ve mikro boyutlarda olan insan kaynakları planlaması, içinde bulunduğumuz coğrafyanın değerlendirmesiyle şekillenmektedir. İnsan kaynaklarının makro değerlendirilmesi ilerleyen dönemlerde iş gücünün tespitini içermektedir. Mikro düzeyde ise işletme içerisinde verimliliğin artırılmasıdır.

İnsan kaynakları planlamasının sayısal olarak ifade edilmesinde kullanılan bilgiler aynı zamanda işletmenin izleyeceği firma hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacaktır. İşletme içerisinde yer alan norm kadro, aidiyet, verimlilik ve performans konuları, insan kaynakları planlamasının verimliliğini arttırmaktadır. İnsan kaynakları planlaması çalışanı direk etkilemekte olup, sosyolojik açıdan etkisini göstermektedir (İyem, 2016, s. 22).

2.2.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

Değişen dünya ile sürekli gelişim gösteren çalışma ortamı, teknoloji ve yeniliklerle ayak uydurmaya çalışmaktadır. İşletmeler değişim sürecini başarılı bir şekilde atlatabilmeleri için insan kaynağının doğru bir şekilde planlanması gerekmektedir. Planlamanın başarılı olabilmesi için, kurumsal hedeflere ulaşmak ve sadece bugünü değil, gelecekte de olası değişiklikleri öngörebilmek ve planlayabilmek için gereklidir (Işık, 2018, s. 209). İşgücü planlamasının doğru yapılmaması durumunda işletmeler ellerinde bulunan işgücünü doğru analiz

edemedikleri gibi verimli kullanamazlar ve istihdam, ücret ile performans değerlendirmesi gibi bölümlerin verimlilikleri azalacaktır. Bu durumda insan kaynağı ile ilgili uygulamaların hayata geçirilmesi tamamen kişisel düşüncelerin bir parçası haline gelecek ve bu da şirketlerin devamlılığını zora sokabilir (Tortop vd., 2010, s. 98-99).

İnsan kaynağı planlamasının ne kadar başarılı olduğunu belirlemek için bazı veriler kullanılabilir. Şirketteki personel sayısı, insan kaynağı maliyetleri, işe alım süreci, yerleştirme ve terfi oranları gibi ölçütler bu şirketlerin işgücü planlamasının ne kadar etkili olduğunu görmelerini sağlamaktadır (Bakan, 2014, s. 91-92). Bu bilgilerin istenilen seviyede olması insan kaynakları departmanının üst düzeyde çalıştığını ve şirketin verimli ve etkin çalıştığını gösterir.

2.2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının en önemli fonksiyonlarından birisi gelecek dönemleri tahmin etmek ve oluşacak durumlara karşı tedbirli olmaktır. Mevcutta bulunan insan gücünü analiz ederek ilerleyen yıllarda oluşabilecek insan gücü taleplerin varsayımını belirlemektir (Işık, 2018, s. 211-212).

Yapılan işin niteliğine göre istihdamı belirlemek, aidiyeti arttırmak ve gelecek dönemler için atama terfi planlarını oluşturmaktır. Daha etkili iş gücüne sahip olmak için kariyer planlaması, eğitim programları, koçluk gibi ihtiyaçları belirleyerek planlama yapmayı hedeflemektedir.

Norm kadronun planlanamaması ve eksik personel ile çalışılması durumunda işletmeler insan kapasitesi ile iş gücünde eksiklikler yaşamaktadır. İşletmelerde eksik kadro ile çalışılması iş yükü anlamında yetersizliğe sebebiyet vermektedir. Aksi durumda ise gizli işsizlik ve artan maliyetler oluşacaktır (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013, s. 61-62).

2.2.5. İnsan Kaynakları Planlamasında Oluşan Faktörler

İşletmeler insan kaynakları istihdamında kurumun ihtiyaçlarına göre hareket etmektedir. Her kurumun kendine özgü ihtiyaçları ve talepleri bulunmaktadır. Bu ihtiyaç ve talepler kurumun iç ve dış faktörlerinden etkilenecek oluşmaktadır.

İnsan kaynaklarının dış faktörleri Okakın (1998, s. 199-200), göre üç alana ayrılmakta olup, coğrafi yapı, ekonomik düzenlemeler ve teknoloji alanlarında incelenmektedir. Çalışanı etkileyen faktörler ise; izin, devamsızlık, istifa, emeklilik ve rapor gibi durumlardır.

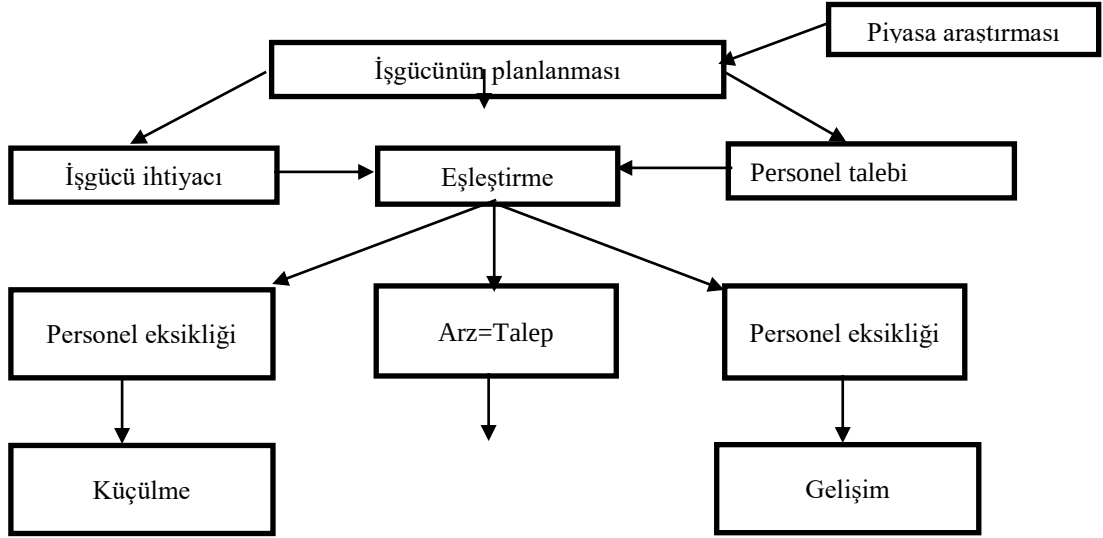
Makro düzeyde olan faktörlerin tespiti daha zor olup, değiştirilmesi zaman almaktadır. Örneğin asgari ücretin değişmesi buna bağlı ücret düzenlemeleri gibi zorunlu olan değişikliklerin yapılmasıdır. İşletmeyi etkilediği için dışsal etkiler takip edilmeli ve gerekli değişiklikler takip edilmelidir.

2.2.6. İnsan Kaynaklarının Planlanması Süreci

İnsan kaynakları planlaması Akçakaya (2010, s. 191-192) yedi aşamaya ayrılmıştır. İlk olarak bilgilerin kaynağına inilerek toplanmasıdır. İşletme ile ilgili kurumsal hafızada bulunan gerekli kayıtlar incelenerek işletmeyle ilgili bilgilere ulaşılması gerekmektedir.

İkinci olarak mevcut iş gücü analizleri yapılarak iş gücü değerlendirmeleri çıkarılmalıdır. İş analizi, işin yapılma şekli, işi yapan kişinin özellikleri ve işin ölçülmesidir. İş gücü planlamasının başarılı bir şekilde yapılabilmesi için işletme ile ilgili gerekli bilgiler bulunmalıdır (Şimşek ve Öge, 2009, s. 63-64). İş gücü değerlendirmesinde bilgi sahibi olmak için personel envanterinden yararlanılmaktadır. Bu aşamada personellerin kimlik bilgileri, eğitim ve görev-yetkinlik analizleri tekrar değerlendirilmelidir.

İşletmenin geçmiş ve geleceği ile ilgili planlamaları belirlenmeli, bu plan çerçevesinde oluşabilecek iş gücü ihtiyacı önceden hazırlanmalıdır. İş gücü ihtiyaç planlaması yapılırken yedek ve ek ihtiyaçlar unutulmamalıdır. Personellerin yedek ve ek kadroları belirlenirken sayısal veriler kullanılıp analizler yapılarak ihtiyaçlar çıkarılmalıdır. İşletmenin gelecek dönemdeki büyüme ya da küçülme planlarına göre personel talebi dengelenmelidir. Personel eksikliği iç ve dış olmak üzere iki kaynaktan giderilebilir. Son olarak oluşturulan analizlerin yazılı hale getirilmesidir. İşveren tarafından onaylanan ve incelenen bütçeye yansıtılmaktadır. Gürbüz (2017, s. 9-10) Şekil 4'te görülen şematik hale getirmiştir:



Şekil 4. Planlama Süreci

2.2.7. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Materyaller

İnsan kaynakları departmanı kendini yenilemek için birçok farklı tekniklerden yararlanmaktadır. Daha önce kullanılan teknikler gelecekte kullanılacak olan tekniklere bulunmakta olup, iş gücü envanteri, devamsızlık, personel devir hızı, yedek personel talebidir.

2.2.7.1. İşgücü Envanteri

Çalışan personelin kimlik ve özel verilerine göre düzenlenmiş bilgiler, işgücü envanterinde yer almaktadır. (Bakan, 2014, s. 101-102)

İşgücü envanteri işletmenin belirlemiş olduğu takvime göre çalışan personellerin özelliklerini gösteren bir çalışmadır. Envanterde bulunan bilgiler şu şekildedir (Bakan, 2014, s. 102):

- Kıdem yılı
- Kadın-erkek
- Öğretim düzeyi
- Maaş bilgisi

Personellerden ayrı ayrı toplanan bilgiler firmanın genel envanterini yansıtmaktadır.

2.2.7.2. Personel Devir Hızı

Personel devir hızı işten ayrılan personelin bilgilerini yansıtmaktadır. İşletmede ay içerisinde giriş ve çıkış oranları göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Çıkış nedenleri işletmelerde farklılık gösterirken yaygın olarak istifa, askerlik, evlilik, emeklilik vb. personel değişim oranı işletmenin devir hızını etkilemektedir (Bayraktaroğlu, 2003, s. 39).

$$\text{Personel devir hızı: } \% \frac{\text{Devamsızlık Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Personel devir hızının yükselmesi, işletmede işten ayrılmaların çok olduğunu göstermektedir. Bunun sebepleri arasında personelin işe bağlılığının olmaması, nitelsiz personelin işe alınması, ücretlendirmede yaşanan sorunlar, yönetsel sıkıntılar yer almaktadır. Personel devir hızının hareketsiz olması da ayrı bir sorun teşkil etmektedir. Tüm çalışanların uzun yıllar yerinde kalarak ayrılmaması işletmenin gelişmediğini göstermektedir. Değişim gösteren hareketli şirketlerde oran küçük de olsa personel hareketi oluşmaktadır (Tunçer, 2011, s. 109-110).

2.2.7.3. Devamsızlık

İş kanununa göre devamsızlık personelin sebep belirterek/belirtmeyerek işe gelmemesidir. Devamsızlık çalışan tarafından sebep bildirilerek yapılmalıdır. Örnek olarak çocuğunun hastalanması, evi su basması, trafiğe takılması, uyuya kalma, işe karşı isteksiz olma görülebilmektedir (Develioğlu, 2014, s. 26-27). Personel devir hızı gibi hesaplanmakta olup hesaplama şekli;

$$\text{Devamsızlık: } \% \frac{\text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}} \times 100$$

İşletmelerde devamsızlık oranını minimum düzeyde tutulması hedeflenmektedir. Yöneticiler devamsızlık oranını düşürmek için çalışmalar yapmalıdır. Devamsızlık oranının artması durumunda işverenin maliyeti artacaktır (Akçakaya, 2010, s. 176-177). Özellikle üretim alanında çalışan personellerin devamsızlıkları önemli olup, verimliliği etkilemektedir.

2.2.8. Personel Gereksinim Türleri

İşletmelerde iş akışına göre personel ihtiyacı değişmektedir. Dönemsel olarak personel ihtiyaçları artış gösterirken belirli dönemlerde ise hareketsiz kalmaktadır.

İşletmelerde olması gereken norm kadro ihtiyacı, ek norm, yedek norm ve yeni kadro ihtiyacı oluşmaktadır.

2.2.8.1. Norm Kadro İhtiyacı

İşletmede yapılan işlerin niteliğine göre olması gereken personel sayısıdır. Norm kadro işletmelerin ihtiyaç planlamasına göre organize edilmelidir (Öge, 2016, s. 71).

2.2.8.2. Ek Norm

İşletmelerde devamsızlıktan oluşan personel eksiklikleri sebebiyle ek norm kadrolar oluşmaktadır. Oluşan devamsızlık sebebi ile ek norm kadrolar ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar sebebiyle dönemsel iş yoğunluğu, devamsızlıklar, iş akışlarındaki aksamalar oluşmakta olup, verimlilik düşmektedir (Tunçer, 2011, s. 115). Ek norm kadro ihtiyacının belirlenmesi için devamsızlık hesaplanmasının yapılması gerekmektedir:

$$\text{Devamsızlık: } \frac{\text{Devamsızlık Yapan Çalışan Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}}$$

İşletme için devamsızlık hesabı yapıldıktan sonra yedek personel hesaplaması yer almaktadır:

$$\text{Ek Norm Kadro: } \text{Devamsızlık} \times \text{Gerçek Personel İhtiyacı}$$

2.2.8.3. Yedek Norm

İşletmelerde ek normda olduğu gibi yedek norm kadroları oluşturularak kriz dönemlerini rahat geçirmek için alınan tedbirler arasında bulunmaktadır. Personel devir hızı yedek norm ihtiyaçları ile ilgili bilgi vermektedir (Öge, 2016, s. 72).

2.2.8.4. Yeni Kadro İhtiyacı

İşletmelerde farklı ihtiyaçlardan dolayı işe alım yapılmaktadır. Bu nedenle işin büyümesi, yeni şube açılması, ek kadro oluşturulması vb. sebeplerden dolayı yeni ek kadrolara ihtiyaç duyulmaktadır.

2.2.9. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmelerin büyüme hedefleriyle paralel olarak personel gereksinimleri de büyümektedir (Bakan, 2014, s. 91). Büyüme hedeflerini sayısal ve sözel yöntemler olarak ayırıp, işletmenin birçok alanındaki boşlukları doldurmaya yaramaktadır.

2.2.9.1. Nominal Grup Tekniği

İşletmelerde personel ihtiyaçlarını tahmin edebilmek için minimum beş, maksimum 15 kişinin nominal grup tekniğine dahil olması gerekmektedir. Nominal grup tekniğinde önemli olan unsur yöneticilerin konuya vakıf olmasıdır. Yöneticiler konu ile ilgili görüşlerini bildirir ve sonrasında bir üst yönetici tarafından görüşler incelenerek seçilmektedir. Verilen cevapların analizine göre en çok tercih edilen cevaba göre iş gücü yapısı (Tortop vd., 2010, s. 101).

2.3. İŞ ANALİZİ

İş analizi işletmede mevcut olan işlerin incelenmesi demektir. İş analizlerinin incelenmesi ve oluşturulması sırasında işletme içerisinde seçilen kişiler, insan kaynakları veya kurum dışından gelen ekip tarafından yapılabilmektedir.

İş analizlerinin birden farklı yöntemleri bulunmaktadır. İşin analizi sırasında işletmenin iş süreçlerinin standart hale getirilmesi, doğru personelin doğru işe alımın yapılması ve ölçümlemenin yapılması önem arz etmektedir.

2.3.1. İş Analizinin Önemi

– “İş analizi, örgütte bulunan işlerle ilgili bilgilerin toplanması sürecidir” (Yüksel ve Göksel, 2019, s. 921-922).

– “İş analizi, işi yapan kişilerin kullandığı malzemelerin, teknik donanımların ve yöntemlerin incelenerek gerekli bilgilerin elde edilmesidir” (Çetinkaya, 2019, s. 4).

– “İş analizi, iş ile ilgili bilgilerin toplanıp incelenmesi ve sistematik hale getirilmesidir” (Kozak, 2001, s. 6).

– “İş analizi, kurumdaki işlerin tanımlanması ve çözümlenmesi sürecidir” "(Örücü ve Mortaş, 2005, s. 26; Yüksel ve Göksel, 2019, s. 922).

– “İş analizi, işlerin her türlü özelliğinin incelenmesi, iç ve dış koşullarının belirlenmesiyle elde edilen verilerin kayıt altına alınmasıdır” (Keskin, 2018, s. 15).

– “İş analizi bir kurumda bulunan işlerin doğru, etkili ve verimli yapılabilmesi için her bir işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları, nitelikleri, çevresel faktörleri bilimsel bir şekilde inceleyerek veri elde edilmesini sağlayan bir tekniktir” (Korkmaz, 2012, s. 5).

İş analizi işletmenin ücret politikasını, işe alım sürecini, performans sistemini, eğitim ve kariyer planlaması gibi birçok insan kaynakları alanı ile ilgilidir. Özellikle işe alım ve terfi programlarında ve ücret sisteminin doğru uygulanmasında önem belirtmektedir (Öztürk, 2001, s. 7-8). İşletmelerin iş analizlerini sağlıklı ve güven duygusu içerisinde tutarlı yapması önemlidir (Tunçer, 2011, s. 55-56).

İş analizleri yapıldıktan sonra tekrar değişikliğe uğrayabilir. Zaman içerisinde işin içeriği ve beklentisi ile değişiklik gösterebilir.

2.3.2. İş Analizinin Amaçları

İş analizi işletmelerin hedefleri için gerekli bilgilerin bulunduğu bir depo olarak tanımlanabilir (Oramadov, 2004, s. 52-53). İş analizleri sonuçlarında doğru personele ulaşmak hedeflenmektedir (Köklü, 2018, s. 122-123). İş analizlerinin doğru yapılması, ücretlendirme sistemlerin adil kurulması, performans sisteminin doğru ve güvenilir şekilde uygulanması, gelişime açık bir eğitim sistemi hedeflenerek iş analizleri yapılmalıdır (Keskin, 2018, s. 17-18). Şekil 5’te iş analizleri verilmiştir:



Şekil 5. İş Analizi

Kaynak: DeCenzo ve Robbins, 1996, s. 142.

İş analizinin ana fikri doğru işe alımı yapılarak başarıyı hedeflemektir. İşletmede kurum kültürünün güçlenmesi ve performansın artması için iş analizleri önem teşkil etmektedir (Çetinkaya, 2019, s. 5). İş analizinin kullanım alanları işin içeriği ile iç içedir. Bu alanlar (Gürbüz, 2002, s. 10-11):

- Ücretlendirme sisteminin kurulması
- Performans ölçümlenmesi
- Çalışanların motivasyonları/prim sistemi
- Atama/Terfi sisteminin oluşması
- Görev tanımı ve personel uyumu
- Eğitim takviminin oluşması
- Oryantasyon süreçleri
- Ekip üyeleri arasındaki uyuşmazlıkların çözümü

2.3.3. İş Analizinin Çıktıları

İş analizlerinin işletmelerde uygulanmasıyla birçok veriye ulaşılmaktadır. Sistematik olan iş analiz çıktıları dört ana başlıkta incelenmektedir: İş tanımları, iş gereksinimleri, işin değerlendirilmesi ve işin tasarımıdır.

2.3.3.1. İş Tanımları

İşletmelerde işe alınan personelin yaptığı işleri kayıt altına alarak, işin düzenli hale getirilip işin tanımının oluşturulmasıdır (Nergiz, 2016, s. 11-12). İş tanımlarken teknik materyaller kullanılarak, işi yapan personelin ihtiyaçları arasında iç ve dış etkenler yer almaktadır.

İş tanımları işletme için önem arz etmekte ve birçok alanda işin akışını kolaylaştırmaktadır. Seçme ve yerleştirme süreçlerinde iş tanımlarının etkisi önemli görülmektedir. Verimli bir performans sistemi ve eşit ücretlendirme sistemi için iş analizlerinin doğru yapılması gerekmektedir.

2.3.3.2. İş Gereksinimleri

Doğru işe alımın yapılması için işin gereksinimleri net olarak belirlenmelidir.

Personelin geçmiş dönemlere ait bilgi ve tecrübelerinin bulunduğu bilgiler aktarılmaktadır (Köklü, 2018, s. 130). Bulunması gereken özellikler ise sırayla (Oramadov, 2004, s. 54-55);

- Bedensel özellikler: Çalışanın fiziksel özellikleri
- Düşünce/Zihinsel özellikler: İş yetkinlik çerçevesinde yerine getirebilmek
- Sosyalleşme: Çalışanın aktif yaşam içerisinde bulunması
- Tecrübe/Bilgi Birikimi: Çalışanın iş deneyimleri

Tablo 3’te görülmektedir:

Tablo 3. İş Gerekleri Formu Örneği

Görev:	Departman:
	Tarih:
1. Eğitim İhtiyaçları	
1. İş Tecrübeleri	
2. Yetkinlikler	
3. Yetenekler	
4. Fiziksel Beceriler	
5. Çalışma Ortamı	
6. Askerlik	
7. Sağlık Durumu	
8. Yaş	
9. Kadın-erkek	

Kaynak: Bingöl, 2019, s. 100.

2.3.3.3. İş Değerlemesi

İş değerlendirmesinin sonucunda işletmelerde işin yapılma şekline göre farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İş değerlendirmesinin yapılmasından sonra iş tanımları ve iş gereklilikleri yapılmalıdır. Öncelikle görev tanımları hazırlanır ve iş değerlendirmesindeki fazla bilgiler çıkarılır, katkı sağlayacak ise verimli bir süreç seçilir, ücretlendirmenin uygulanmasında fayda sağlamaktadır (Ersan, 1974, s. 12). Bu şekilde işletme ve çalışan arasındaki hak korunmuş olur.

İş değerlendirme uygulaması ilk olarak Avrupa'nın, İsviçre şehrinde bir fabrikada uygulanmıştır (Öztürk, 2001, s. 3-4). Fabrikalaşma sürecine geçilmesi ile insan kaynakları önem kazanmış, yaygınlaşmış ve çalışanların haklarını korunmasıyla birlikte iş değerlendirmesi işletmede aktif hale gelmiştir.

2.3.3.4. İş Tasarımı

İş süreçlerinin nasıl yapıldığını ve diğer işlerle olan bağlantısının incelenmesini iş tasarımı olarak adlandırabiliriz. Tanım olarak iş analizine benzemek ile tasarım olarak farklılıklar göstermektedir.

İş tasarımının içerisinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. İşin basitleştirilmesi, işi kolaylaştırarak en basit yoldan yapılmasını ifade etmektedir. Bu yöntem uygulanırken işin basitleştirerek en kolay yöntem seçilmelidir.

İş zenginleştirilmesi, işin büyümesi olarak ifade edilebilir. İş zenginleştirme sürecindeki yöneticiler sorumluluk alabilen, karar süreçlerinde etkin ve yönetimin içinde bulunmalıdırlar. Bu şekilde iş süreçlerini daha net ve hatasız takip edilmektedir.

İş rotasyonu ise çalışanın aldığı sorumlulukların dışında ek olarak aldığı görev ve yetkileridir. Bu sorumluluk ile çalışanlar yetkinliklerini geliştirmektedir. Bu sürecin faydaları ise, sürekli aynı işi yapmamak ve yeni öğrendiği süreçleri uygulama fırsatı bulmaktadır (Bingöl, 2019, s. 120).

2.3.4. İş Analiz Süreçleri

İş analizleri işerin yapılış aşamalarından oluşmaktadır. İşletmeye ve analiz sürecine göre değişiklikler gösteren aşamaları yer almaktadır.

İşletmelerde iş analizleri adım adım organize edilmelidir. İş analizi kavramsal olarak sektör bazlı farklılık gösterse de genel anlamda ortak payda da toplanmaktadır. Aşamaları ise iş analizinin organize edilmesi, iş analistlerinin seçilerek eğitimlerinin verilmesi, analizin operasyonel tekniğinin belirlenmesi, analizin başlangıç tarihlerinin belirlenmesi ve analistlerin çıkarmış oldukları sonuçların değerlendirilip kontrol edilmesi söylenebilir.

2.3.4.1. İş Analizinin Hazırlanma Süreçleri

Görev tanımlarının oluşturulmasında iş analizlerinin önemi büyük olup; işi yapan personelin yetkinlikleri, işi sevmesi, performansı, ofis malzemeleri, sosyal hayatı gibi konular incelenmeli ve bu alanlardaki detaylar bilinmelidir (Oramadoy,

2004, s. 57-58). İşletmelerin beklentisi doğrultusunda analizlerin nasıl yapılacağı ve analiz sonuçlarının nasıl yorumlanacağı konusunda ön çalışma yapılmalıdır (Güngör, 2006, s. 5-6).

İş analizi çalışmasının yapılması ve yorumlanması işletmeler için zaman alan bir süreçtir. Analiz yapan kişinin işletmeyi bilmesi ve kurum ile ilgili araştırma yapması gerekmektedir (Öge, 2016, s. 94-95). İş analizleri kontrollü ve dikkatli yapılmalı; istenen veriler toplanmalı, işletme tarafından analizi yapan kişinin kurumu iyi tanınması ve daha önce iş analizi yapmış olması gerekmektedir.

2.3.4.2. Analiz Ekibinin Önemi

İş analizlerinin net ve şeffaf olarak yapılması gerekmektedir. İş analizlerini yapılacak olan kişilerin, kurum içi, kurum dışı ve danışman firma yardımı ile organize edilebilir (Güngör, 2006, s. 10).

Analiz ekibinin işletme ile ilgili bilgi toplaması ve daha önceden iş süreçlerini bilmesi gerekmektedir. Analiz çalışmasını yapacak olan kişilerin işletme ile ilgili oryantasyon eğitimi alarak doğru bilgiye ulaşması hedeflenmektedir.

Analiz ekibinin yetkinlikleri ve işe olan hakimiyeti önemlidir. Çalışanlar ile iletişimi eksiksiz kurmalı, bilgileri toplamalı ve analiz doğru şekilde yapılmalıdır. Analizi yapacak olan ekibin disiplinli, düzenli ve personel ile uyumlu konuşma çerçevesi içerisinde olacak yetkinlikte olmalıdır. Analizin değerlendirmesi net ve şeffaf olmalıdır (Bakan, 2014, s. 132-133).

2.3.4.3. İş Analizi Yönteminin Yol Haritası

İş analizini yapan kişiler kadar işletmenin büyüklüğü ve beklentileri önemlidir. İşletmede doğru süreci takip etmek için net yol haritası belirlenmelidir. Yol haritasının eksik veya yanlış yapılması işletme için maliyet anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra zaman kaybı büyük sıkıntı teşkil etmektedir (Seleş, 2019, s. 34-35).

2.3.4.4. Bilgilerin Değerlendirilmesi

Analizin en önemli aşaması iş analizinin planlanarak organize edilmesidir. Analiz için yapılan işin sınıflandırılması, detayı, görev ve yetkinlikleri, eğitim düzeyi, psikolojik durumu gibi konular analizin içerisinde yer almaktadır (Güngör, 2006, s. 8-9).

İşletme içerisinde toplanan iş analizlerinin doğruluklarından emin olunmalı, iş analistinin onayı doğrultusunda organize edilmelidir. Toplanan bilgilerin tutarlılık ve doğrulukları analizi yapılmalıdır (Altınel, 2018, s. 34-35).

2.3.4.5. İş Analizinde Veri Sondajlama Yöntemi

İş analizinde veri toplamak çok detay gerektiren bir unsurdur. Yöntem olarak anket, mülakat, izleme, günlük verileri tutma, kuruma ait evrakların toplanması, kurum içerisindeki alet ve iş gereçlerinin detaylandırılması, personeli tanıma ile başlayan süreçler detaylı olarak incelenmektedir.

2.3.4.6. Mülakat

İş analizinde en yaygın kullanılan yöntem mülakattır. Mülakat; personel ile direk ve toplu olarak yapılmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Mülakatın uygulama tekniği ve yapısı farklılıklar gösterebilmektedir. Görüşmecilerin mülakatta kendilerini açık ve net ifade etmeleri, soruları anlayabileceği netlikte olmasına yönelik şekilde seçilmelidir (Bakan, 2014, s. 138-139). Analistin konu ile ilgili katılımcıyı serbest bırakmaması; hazırlıkları yapılmış sorularla ilerlemesi gerekmektedir (Tunçer, 2011, s. 75-76).

2.3.4.7. Gözlem Yöntemi

Gözlem yöntemi daha çok toplanan bilgilerin teyidi amacı ile kullanılmaktadır. İş analisti tarafından iş ortamı izlenmekte ve bilgilerin olgunlaşması sağlanmaktadır.

2.3.4.8. Anket Yöntemi

Yaygın olarak kullanılan anket yöntemi daha önce hazırlanmış olan soruların sorulması ile organize edilmektedir (Oramadov, 2004, s. 66). Toplanan bilgilerin analizi ile veriler oluşturulmaktadır.

Anket yönteminin yaygın olarak kullanılmasının sebebi maliyetin düşük olmasıdır. Anketlerin gayri ciddi doldurulması anketlerin sonucunu olumsuz etkilendiği aktarılmıştır.

2.3.4.9. Günlük Notlar

Günlük, işlerin eksiksiz olarak not edilmesi için önemlidir. Çalışma saatleri içerisinde alınan notlar iş analistlerinin süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Akçakaya, 2010, s. 101-102).

2.3.4.10. Belge Toplama

İş analizlerinin oluşturulmasında her türlü detay önem arz etmektedir. Çalışanların gün içerisinde kullandıkları fiş, dosya, evraklar iş analizi için önemli kaynakları teşkil etmektedir. Belgelerin analiz edilmesinde diğer kurumların da benzer evrakları analize ışık tutmaktadır.

2.3.4.11. Personeli Tanıma

Performans iş analizlerinin yapılmasında önemli bir role sahiptir. Analist çalışanların performans kayıtlarına göre bireysel farklılıkları incelenmeli ve yorumlamalıdır. Bireysel performansın yanı sıra teknolojik alt yapıda değerlendirmeye alınarak analize ilave edilmelidir.

İş analizi taslaklarını birim müdürü ve departman yöneticilerinin yorumları ile zenginleştirerek daha kapsamlı hale getirilebilir. Personelin iş deneyimi ve tecrübesinin yeterli olmaması durumunda sıkıntılı durumlar ile karşılaşılabılır (Bakan, 2014, s. 142-143).

2.3.4.12. Karma Yöntem

Yaygın olarak kullanılan karma yöntem, her iki yöntemin de bir arada kullanılmasıdır. Bu yöntem riskleri minimum seviyeye indirmek için yapılmaktadır. Karma yöntem çeşitlilik sebebiyle zaman kaybına yol açtığı için maliyete sebep olmaktadır (Tunçer, 2011, s.79-81).

2.3.5. İş Analiz Teknikleri

Literatürde iş analizi teknikleri ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. İş analizleri tekniklerinde işletmenin haritasını çıkararak işlerin daha anlaşılır hale getirilmesi hedeflenmektedir.

2.3.5.1. Fonksiyonel Analiz

İşletmelerde iş analizinin yürütülebilmesi için çalışanlar arasındaki bilgi akışı sağlıklı olup, teknoloji ile desteklenmelidir. Uluslararası kaynaklarda yer alan bilgiye istinaden iş analizleri Tablo 4’te yer almaktadır:

Tablo 4. Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı Kurulu

BİLGİLER	PERSONEL	NESNELER
Oluşturma	Bireysel Liderlik	Çözüm Önerileri
Eşgüdüm	Fikir Alışverişi	Çalışma Ortamı
Çözümleme	Ast-Üst İlişkisi	Geri Bildirim
Toplamak	Raporlama	İlerleme
Düzenleme	Bilgilendirme	İkna Etme
Piyasa Benzeri	Çözümleme	Yön Belirtme
Kıyaslama	İletişim	Geri Bildirim
	Yol	Yönetim
	Yol Haritasını Belirleme	

Kaynak: Pynes, 2009, s. 170-172

2.3.5.2. Pozisyon Analiz Anketi

Eğitim kurumları tarafından geliştirilmiş olan pozisyon analiz anketi, 6 kategoride oluşturmuştur. İş analizleri 187 faaliyet alanı göz önü alınarak analiz edilmiştir.

Bunlar;

- Bilgi Temini: İş yapan kişinin iş bilgilerini nerden aldıklarını tespit etmektedir?
- Düşünce Süreç: İş süreçlerinde inisiyatif alma yeteneğini nasıl gerçekleştirmektedir?
- İşin Sonuçları: İş için gerekli araçların alımı gerçekleştiriliyor?
- Farklı Çevreler: Sosyal ilişkiler nelerdir?
- Sosyalleşme: Süreçler sosyal bağlamda gerçekleştiriliyor?
- Diğer Özellikler: Farklı ihtiyaçlar var mı? (Voskuijl, 2005, s. 33-34).

İşin önemi, faaliyet alanı ve güçlüklerle göre ayrılmakta ve teknolojik veriler halinde puanlanarak karşılaştırılır.

2.3.5.3. Kritik Olay Tekniği

Kritik olay tekniği, teknik durumlarda alınan davranışların anlamlarını ifadesiyle gözetmektedir. Kritik olay tekniğinin amacı, konu ile ilgili sebeplerin analizi, davranış nedenleri, bu davranışların sonuçlarının tespiti gibi açıklamalar aramaktır. Bu verilerin tespiti ile amaçlanan çalışanların performansının daha üst düzeye saptanabilir (Stredwick, 2005, s. 122).

2.3.5.4. Görev Envanteri Analizi Tekniği

Görev envanter analiz tekniğinde, çalışanların görevlerinin listelendiği ve listelenen görevler ile ilgi yorumların bulundukları bir tekniktir. Görevlerin analizlerine ve derece göre işlerde çeşitlilikler bulunmaktadır. Amaç ise kurumda farklı görev ve süreçlerin tespit edilmesidir. Bu sebepten dolayı benzer iş süreçlerinde uygulanabilir. Günümüzde özel sektör ve kamu da yaygın olarak kullanılan görev analiz tekniği ilk olarak ABD’de askeri kuvvetler de kullanılmıştır. (Gatewood vd., 2010, s. 260).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmada norm kadro uygulamasına belirlenerek, literatür taramasının yapılması, norm kadroya yönelik bilgilerin ve kaynakların araştırılması, araştırmaya yönelik soruların oluşturulması ve soruların nitel analiz yöntemi ile MAXQDA 2020 sistemine aktarılarak değerlendirilmesi yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN UYGULAMA ALANI

Araştırmanın uygulama alanı olarak tekstil, perakende ve mobilya sektörlerinin seçilmesinin en önemli nedenleri arasında salgın döneminden etkilenmiş olmaları ve özellikle ihracatın durma noktasına gelmesiyle birlikte alışveriş merkezlerinin etkilenmesidir. Araştırmaya katılan firmalar ile ilgili; tekstil firması, 1981 yılında kurulmuş olup tekstil ürün ve tasarım konusunda dünyanın önde gelen firmalarındandır. Dokuma ve Örmeye kumaş konfeksiyon alanında faaliyet gösteren firma, %100 ihracat yapmakta olup; Avrupa'nın önde gelen markalarına kendi tasarımlarını sunmaktadır.

Perakende, hazır giyim sektöründe köklü ve öncü kuruluşlarından olup sektörde 50 yıldır faaliyet gösteren bir markadır. Türkiye genelinde yaklaşık 25 mağazası bulunmaktadır. Üst segment müşterilere hitap etmekte olup, butik bir tarza sahiptir.

Mobilya işletmesi, kumaş ve mobilyayı birleştirerek özel tasarımlar hazırlayan bir markadır. 20'ye yakın mimar kadrosuyla kişiye özel tasarım ve üretimler sunmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların departman dağılımı ise finans, insan kaynakları, muhasebe, satış-pazarlama, dış ticaret, lojistik, bilgi işlem, perakende, dekorasyon ve mimarlık departmanında bulunan yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın yapıldığı firmalarda norm kadro uygulanması bulunmaktadır. Salgın döneminde norm kadro uygulaması durdurulmuş, sektörlerin finansal açıdan rahatlaması beklenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın amacı ve kapsamı ilgili firmalarda personelin işe alımı ve norm kadro sisteminin uygulanabilirliğini araştırmak ve veriler/ bulgular ışığında yorumlama yaparak önerilerde bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan firmaların departman çeşitliliğine önem verilmiştir. Sektörler tekstil ihracatı, perakende satış ve mobilya dekorasyon olup, departmanlar ise; finans, insan kaynakları, muhasebe, satış-pazarlama, dış ticaret, lojistik, bilgi işlem, perakende, dekorasyon ve mimarlık olarak belirlenmiştir.

Çalışmada, araştırmacıların çalışma planlarına göre yarı yapılandırılmış mülakat tekliğinden yararlanılmıştır. Katılımcıların çalışma takvimi önceden talep edilmiş ve görüşme planları oluşturulmuştur. Araştırma sorularını kabul eden katılımcılara sorular önceden gönderilmiştir Katılımcıların soruları incelenmesinden sonra görüşmeler organize edilmiştir. Katılımcıların tümü aynı ilde ikamet etmektedir.

3.3. UYGULAMANIN SINIRLARI

Çalışmada norm kadro ile ilgili yöneticilerin düşünce ve izlenimleri araştırılmaktadır. Bulundukları sektör ve çalışma şartları değerlendirilmiştir. Norm kadro ile ilgili firma hedefleri, yönetici görüşleri, ekip içerisindeki uygulanabilirliği, değişim süreci ve norm kadro beklentileri ele alınmıştır. Araştırmanın nitel analizlerle sınırlı olması bu araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır.

Ayrıca incelenen işletme sayısı ve örneklem büyüklüğü ile sınırlı sayıda sektör üzerinde odaklanılması ve çalışmanın sadece belirli bir dönemi kapsıyor olması da kısıtlar arasında yer almaktadır.

3.4. UYGULAMA ŞEKLİ

Araştırmada norm kadro ile ilgili nitel bir çalışma yapılmıştır. Verilerin toplanmasında en önemli yöntem olarak görüşme ve soru-cevap analizleri kullanılmıştır. Araştırmaya katılacak olan katılımcıların belirlenmesinde öncelikle bilgilendirme toplantıları düzenlenmiş ve ön katılımcı listeleri hazırlanmıştır. Katılımcıların sektör deneyimlerine göre gönüllülük esasına göre belirlenmiştir.

Katılımcılara araştırma soruları net bir şekilde sorulmuş olup, net cevaplar alınması hedeflenmiştir.

Çalışmaların ilgili üç sektörde yer alan norm kadroya bakış açısı incelenmiştir. Değişen teknoloji ile yeni norm kadronun etki alanı ve planlama şekli çalışmada yer almaktadır.

Araştırma planlamasını yapılma aşamasında öncelikle katılımcıların demografik bilgileri incelenmiş ve görüşmecilere davet gönderilmiştir. Araştırma soruları katılımcılar ile paylaşılmıştır. Açık uçlu soruların tercih edildiği araştırma soruları katılımcılara gönderilip, detaylı bir şekilde yanıtlaması talep edilmiştir.

Görüşme takvimi belirlenen katılımcılardan onay alınarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Net, anlaşılır ve açıklamalı cevapların alınması hedeflenmiştir. Derinlemesine mülakat yapılarak en ince ayrıntı not alınmıştır.

Analiz yöntemi olarak nitel analiz programı olan MAXQDA 2020 kullanılmıştır. Toplanan verilerin gizliliği açısından katılımcıların isimleri “kod” sistemi kullanılarak kaydedilmiştir. Örneğin “LA”, “TB” gibi vb. kodlar verilmiştir. Görüşme sonrası elde edilen bilgiler kod ve alt kodlar şeklinde ayrılmış, tema ve frekans tabloları oluşturulmuştur. Analiz grafiklerinde belirtilen parantez içerisindeki sayılar cevaplardaki tekrar sayısını ifade etmektedir. Örnek vermek gerekirse, araştırmacılar arasında verilen cevaplarda, dijitalleşme ve yeni teknolojiler temasında 118 defa tekrar edilmiştir.

Demografik verileri incelemek amacıyla katılımcılardan çalışma yılı, görev, öğrenim durumu vb. bilgiler toplanmıştır. Araştırma soruları tez danışmanı ve literatür araştırılarak oluşturulmuştur. Yedi sorudan oluşan soru seti hazırlanmış olup, araştırmacılar ile paylaşılmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorular Ek2 de yer almaktadır.

Araştırma soruları katılımcılar ile paylaşılmış, veri toplama başlangıç süresi 03 Ocak 2023 tarihidir. 10 Şubat 2023 tarihinde bitmiştir. Bilgileri toplama süresinin uzun sürmesi sebebiyle çalışma hayatındaki değişiklikler ve salgın dönemine gelmesidir. Toplam 21 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada mülakata dayalı kısmı örnekleme tekstil, perakende, mobilya sektörlerde yer alan firmalardır. Katılımcılar; yönetici, müdür, müdür yardımcısı pozisyonlarındaki idari personellerden oluşmaktadır. Araştırma yapılan firmaların yönetimi tarafından alınan onay doğrultusunda yöneticiler ile görüşmeler planlanmıştır.

21 bölüm ve 21 yönetici ile görüşme takvimi oluşturulmuştur. Çalışmaya katılan katılımcılarda gönüllülük esasına önem verilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMA BİLGİLERİN GÜVENİLİRLİĞİ

Yaygın olan nitel ve nicel araştırma yöntemleri sıklıkla kullanılmaktadır. Nitel araştırma verisel ve sayısal bilgilere sahip olup, nitel araştırma yönteminde kişiye özel(yorumsal) bilgilerden yararlanılarak yapılmıştır.

Araştırma yapılırken toplanan verilerin doğru, net ve anlaşılır olması önemlidir. Bilgilerin güvenilirliği araştırmanın temellerini oluşturmaktadır. Araştırmanın güvenilirliği ile ilgili önemli unsurlar;

- Araştırma öncesi özel sektörde yer alan yöneticilerden kapsamlı olarak norm kadro ile ilgili değerlendirmeler ve yorumlar alınmıştır..
- Araştırma soruları ile ilgili sektörde yer alan uzmanlarından görüş alınmıştır.
- Görüşmeler yapılırken katılımcının talebi üzerine eksik ya da yanlış olmaması için, gerekli durumlarda cevapları okunarak tekrar onay alınmıştır.
- Görüşmeye katılan katılımcıların cevaplarında tarafsızlık ilkesi izlenmiştir. Olumlu yada olumsuz yorum değerlendirme yapılmamıştır.
- Görüşmeler sonrası ulaşılan sonuçlar literatürde yer alan farklı araştırmalar ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır
- Görüşmeler esnasında ihtiyaç halinde aynı sorular farklı şekillerde sorulmuş ve aynı cevapların verildiği görülmüştür

- Bilgilerin doğruluğunun sağlanması için ses kayıtları dört defa dinlenmiştir
- Araştırmacılar ile yapılan mülakat sonrası toplanan ses kayıtları talep eden görüşmeciler ile paylaşılmıştır
- Araştırma gönüllük esasına göre planlama yapılmıştır.
- Katılımcıların görüşme esnasında verdikleri cevaplar net olarak aktarılmıştır
- Katılımcıların araştırma soruları e-posta yoluyla paylaşılmıştır. Ek soruları olan araştırmacıların soruları cevaplandırılmıştır.

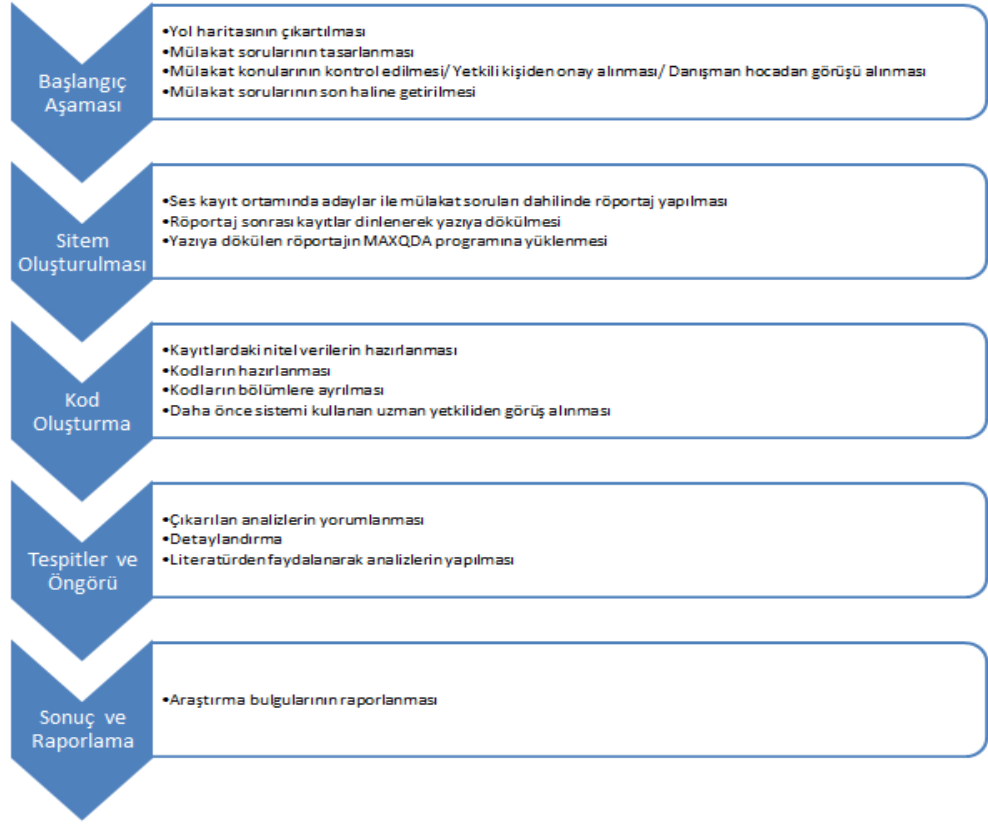
3.7. ETİK

04.01.2023 131/4 sayılı kararı ile Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'nun onayı ile görüşme soruları uygun görülmüştür (Ek1). Katılımcıların kendi istekleri ile gönüllü olarak araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Toplanan veriler ve ses kayıtlarına ilişkin detaylar katılımcılar ile paylaşılmıştır.

Görüşmeler sırasında katılımcılar tarafından cevap verilmeyen sorular bulunmuş olup, bu sorular daha sonra tekrar katılımcılara yöneltilmiştir. Diğer bir ifade ile, katılımcılar tarafından cevaplandırılmak istenmeyen sorularda cevap vermeleri konusunda ısrar edilmeyerek sorular detaylandırılarak cevaba ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylelikle, katılımcılardan net ve anlaşılır cevaplar alınması hedeflenmiştir.

3.8. ARAŞTIRMANIN AŞAMALARI

Araştırma aşamaları beş ana başlık altında toplanmıştır. Birinci bölümde başlangıç aşamaları, ikinci bölümde sistemin oluşturulması, üçüncü bölümde veri analiz sisteminde kod oluşturma, dördüncü bölümde tespitler ve öngörü ve beşinci son bölümde araştırma bulgularının raporlanmasıdır. Şekil 6'da yer alan akış şemasında görüldüğü üzere beş temel aşaması yer almaktadır.



Şekil 6. Araştırma Sürecinin Şematik Gösterimi

3.9. KAYNAK ARAŞTIRMASI

Literatür taraması yapılarak, norm kadro ile ilgili gerekli akademik kaynaklar taranmış ve konuyla ilgili incelemeler yapılmıştır. Taramada yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılmıştır. Norm kadro üzerine alan araştırmaları yapılmıştır.

Murat Akçakaya (2008) insan kaynakları planlamasının bir aracı olarak norm kadro uygulaması isimli doktora tezinde Türkiye’deki norm kadro çalışmaları yapan kurumları değerlendirerek norm kadro uygulamaları ile ilgili 104 kişiye anket yapmıştır.

E. Sezgin 2006 senesinde “Belediye İstihdam Öyküleri: Belediye İstihdam Anketi Çalışma Gözlemleri” makalesinde taşeron firmasında çalışan personellerin çalışma koşullarını incelemiştir.

Fikrullah Erdem (2004) “Norm Kadro ve Norm Kadro Uygulaması” yüksek lisans tezinde kamu kuruluşlarında personel ihtiyacı ve eksiklikleri ile ilgili çalışma yapmıştır. Çalışmanın sonunda norm kadro üzerinde iş etütlerinin önemini ortaya koymuştur.

Eğitim ve öğretim alanında incelemeler yapıldığında Derya Çiçek (2004) tarafından hazırlanmış olan “Norm Kadro Uygulamasının Norm Kadro Fazlası Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi” çalışmasını yapmıştır. Araştırmada norm kadro fazlası olan personellerle çalışmalar yapmıştır.

2004 yılında eğitim alanında “Milli Eğitimde Norm Kadro Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Konuyla İlgili Çözüm Önerileri” konulu yüksek lisans tez çalışmasında Bahadır Gülbahar, eğitim sistemindeki norm kadro uygulamaları ile ilgili mülakatlar yapmıştır. Eğitim alanında ortaya çıkabilecek sorunlar incelenmiş olup, norm kadro açısından önemli bir çalışmadır.

2008 yılında Hülya Engin “Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması olarak Norm Kadro” tezinde Büyükşehir Belediyesinde çalışanların norm kadro çalışması yapılmıştır.

2009 yılında Halil Karacan “Belediyelerde Norm Kadro Süreci” tezinde belediyelerdeki norm kadro süreci ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Hilal Yüceyılmaz’ın (2016) “Yerel Yönetimlerde Personel Temini ve Norm Kadro Uygulaması: Aydın İli Örneği” isimli doktora tezi ve bu tezin mülakat kısmının bulgularının kullanıldığı” desteklenmekte ve bütüncül bakış açısını yakalamayı incelemiştir.

2009 yılında Ali Enderulusoy’un “Belediyelerde Sözleşmeli Personel Uygulaması ve Sorunları” başlıklı yüksek lisans tezinde büyük şehir belediyesindeki personeller ile mülakat yapılmıştır. Tezde sözleşmeli personellerin norm kadroya alınması incelenmiştir.

2010 yılında Nacihan Kara “Belediyelerde Norm Kadro Uygulaması: Isparta Örneği” bulunan yüksek lisans tezi belediyelerden yeterince bilgi alamadığı için sınırlı bir çalışma olmuştur.

3.10. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmada özel sektörde yer alan ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde norm kadro uygulamaları, norm kadroya bakış açısı, teknoloji ve norm kadro uyumu, salgın sonrası norm kadronun değişimi, yeni çalışma modelleri, norm kadronun kavram değişikliği ve norm kadronun uyum süreci gibi kavramlara incelenmesi hedeflenmiştir İşletmelerde çalışan yöneticilerin norm kadro algıları incelenmiş olup, farklılıkları karşılaştırılmıştır.

21 araştırmacı ile yapılan görüşmeler 812 dakika sürmüştür. İçerik analiz yöntemi ile MAXQDA uygulamasından yararlanılarak veriler elde edilmiştir. MAXQDA, nitel ve karma yöntemler içerisinde en yaygın olarak kullanılan programdır. Windows ve Mac özellikli tüm bilgisayarda kullanılabilmektedir. Programın formatındaki her türlü verinin sistematik olarak düzenlenmesine, değerlendirilmesine, analiz edilmesine, yorumlanmasına ve raporlanmasına, araştırma sürecini araştırmacılar için kolaylaştıran yazılımdır. Araştırmada veri analizinde tümevarımsal kodlama tercih edilmiştir. Kelimelerin tekrarlarına göre kodlamalar yapılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonrasında alınan cevaplar sınıflandırılarak sisteme aktarılmıştır. Etik kurallar çerçevesinde verilen cevapların saklı kalmaları şartı ile katılımcıların isim ve soy isimleri kod olarak verilmiştir.

3.11. BETİMSSEL ANALİZ VE İÇERİK ANALİZİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz ve içerik analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilerin betimsel analiz çerçevesinde temalara göre ayrılıp yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Analiz için gerekli olan verileri sahada topladıktan sonra bu verileri analiz edilip yorumlanarak ifade edilmesi gerekmektedir. Analizde önemli olan bir aşama ise toplanan verileri anlamlı kod ve temalar halinde sınıflandırılmasıdır. Sınıflandırılan verilerin yorumlanmasında kod ve temalar ile anlam içermektedir. Analizde önemli olan bir aşama ise tümevarımcı analizin detaylı ve net bir inceleme olmasıdır. Analizde kodlama yapılır iken kelime, cümle ve satırların isimlendirilmesi önemli bir aşamadır. Üst düzey temaların elde edilen bilgilerde ise

alt kısmın temalar yer almaktadır. İçerik analiz yorumlanması aşamalarında ise, bilgilerin ve verilen kodlanması ilk aşamada yer almaktadır.

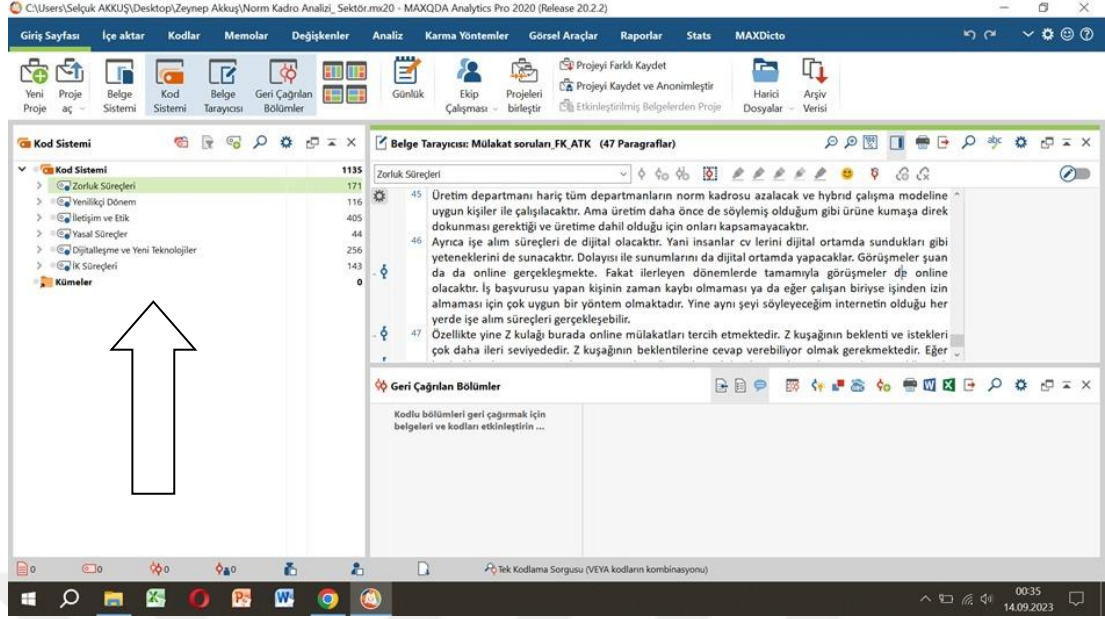
Yıldırım ve Şimşek içerik analizinde Tablo 5’te görüldüğü şekilde ifade etmektedir. (Karataş 2015, 74-76)

Tablo 5. MAXQDA 2020 Kodlama Süreci

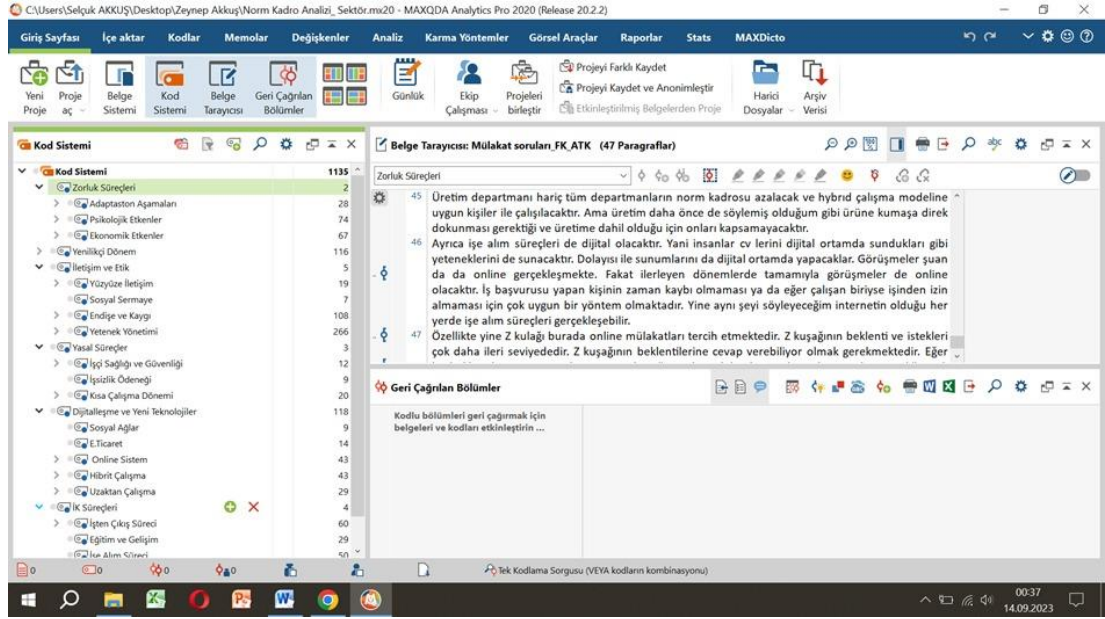
Analiz Kademeleri	Detay
Verilerin Kodlamasının Yapılması	Hazırlanan veriler içerisinde benzer veriler tek grup yapılır. Önem teşkil eden kelime, cümle ya da paragraf veri analizcisi tarafından kod verilir.
Temaların Hazırlanması	Yeni kodlar düzenlenerek benzer kodlar tek çatı altında toplanır.
Verilerin Kod ve Temalara Göre Düzenlenmesi	Kodlamalarla alakalı gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra analiz etmeye başlanabilecektir. Toplanan veriler yorum yapmaya hazır hale getirilir.
Bulguların Yorumlamasının Yapılması	Toplanan verilerin yorumlanması, açıklanması, detaylandırılması veri analisti tarafından yapılmaktadır.

Kodlama işleminden sonra tüm kayıtlar, Word belgesi haline getirilmiştir. Daha sonra bu kayıtlar analiz edilmek üzere MAXQDA 2020 programına aktarılmıştır. MAXQDA sisteminden akademik çalışmalarda nitel analiz verilerinin geçerli ve sistematik sonuçlar çıkarılmasında çok önemli bir araç olarak yararlanılmaktadır. Çalışmada, altı adet kategori ve 1134 adet kod oluşturulmuştur ve bu veriler MAXQDA 2020 programına girilmiştir.

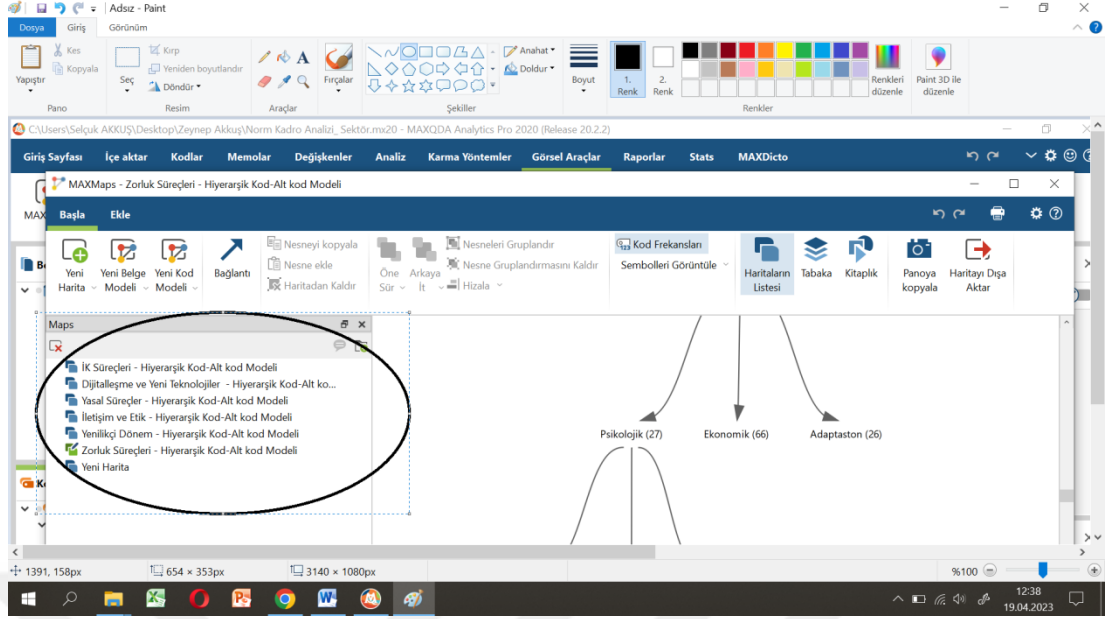
Şekil 7, Şekil 8 ve Şekil 9’da araştırmada kullanılan verilerin MAXQDA 2020 verilerin girişi, kodlama ve temalara aktarımına ilişkin ekran görüntüleri yer almaktadır.



Şekil 7. Kod Sistemi ve Temalar Altında Oluşturulan Kod Sayısı (1134)



Şekil 8. Kodlanan Verilerin Kategori ve Temalara Ayrımı



Şekil 9. Hiyerarşik Kod- Alt Kod Modeli Oluşturma

3.12. KATILIMCILARA İLİŞKİN BETİMSSEL BULGULAR

Araştırmada katılımcıların gizliliğinin sağlanması amacıyla katılımcı bilgileri sisteme mülakat soruları LA, TB vb şekline kodlanarak aktarılmıştır.

Çalışmaya katılan 21 katılımcının bir kişi yüksek lisans, 17 kişi lisans, iki kişi lise, bir kişi ön lisans ve bir kişi ilköğretim düzeyindedir. Katılımcıların dağılımı ise, iki katılımcı 5-10 yıllık deneyime, dört katılımcı 11-15 yıllık deneyime, iki katılımcı 16-20 yıllık deneyime, dokuz katılımcı 21-25 yıl arası tecrübeye, dört katılımcı ise 26 ve üzeri yıllık tecrübeye sahiptir. Yaş aralığı, eğitim düzeyi, sektör deneyimi, yöneticilik deneyimi, sektör ve cinsiyet değişkenlerinin yer aldığı demografik bilgiler Tablo 6’da görülmektedir.

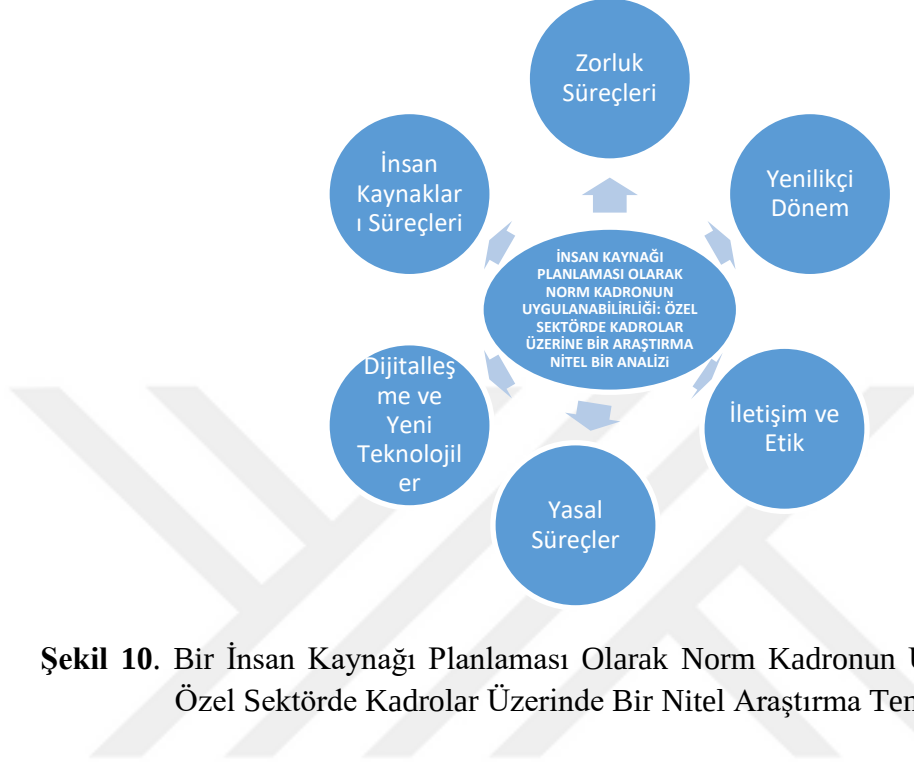
Tablo 6. Katılımcı Detayları

Katılımcı Kodu	Yaş Aralığı	Eğitim Düzeyi	Sektör Deneyimi	Yöneticilik Deneyimi	Sektörü	Cinsiyet
YA	21-30	Lise	5-10 Yıl	0-5	Mobilya Dekorasyon	Kadın
BS	35-40	Lisans	11-15 Yıl	6-10	Perakende Satış	Kadın
ÜY	40-45	Lise	21-25 yıl	11-15	Mobilya Dekorasyon	Kadın
MÖ	40-45	Lisans	11-15 Yıl	6-10	Tekstil İhracat	Erkek
BÖ	45 üstü	Ön lisans	26+ yıl	5-10	Mobilya Dekorasyon	Erkek
FA	35-40	Lisans	11-15 Yıl	6-10	Mobilya Dekorasyon	Kadın
FK	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Kadın
LA	40-45	Lisans	16-20 yıl	11-15	Perakende Satış	Kadın
NA	35-40	Lisans	16-20 yıl	11-15	Perakende Satış	Kadın
TB	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Perakende Satış	Kadın
Di	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Perakende Satış	Erkek
MT	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Kadın
AŞ	40-45	Yüksek Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Erkek
AS	45 üstü	Lisans	26+ yıl	15+ yıl	Tekstil İhracat	Kadın
HG	45 üstü	İlkokul	26+ yıl	15+ yıl	Tekstil İhracat	Erkek
AA	21-30	Lisans	5-10 Yıl	0-5	Perakende Satış	Kadın
ÜK	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Erkek
FK	40-45	Ön lisans	11-15 Yıl	6-10	Mobilya Dekorasyon	Erkek
TA	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Kadın
FG	45 üstü	Lisans	26+ yıl	15+ yıl	Perakende Satış	Kadın
NM	40-45	Lisans	21-25 yıl	11-15	Tekstil İhracat	Erkek

3.13. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulguları oluşturulmasında bulgular titizlikle dinlenilmiş ve sisteme aktarılmıştır. Katılımcıların cevapları kategorilere ayrılmış ve tekrar sayıları, cümle eşleştirmelerine göre alt ana temalarda toplanmıştır. Görüşmeler sonrasında çıkarılan temalar değerlendirilmiştir. Ses kayıtları ve alınan notlar MAXQDA programına veri girişleri yapılmıştır. MAXQDA veri analizinde tekrar sayısına göre ana başlıklar sınıflandırılmıştır. Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümleri ise katılımcıların verdikleri cevaplara göre analiz edilmiş ve kelime tekrar sayılarına göre sisteme oluşturulmuştur. Tekrar sayıları ise; parantez içerisinde yer sayılarda belirtilmiştir. Tekrar sayılarına göre yapılan analizler danışman hoca ile ana başlıklara ayrılmıştır.

Norm kadro ana tablo başlıkları; Zorluk Süreçleri, Yenilikçi Dönem, İletişim ve Etik, Yasal Süreçler, Dijitalleşme ve Yeni Teknolojik, İnsan Kaynakları Süreçleri olarak belirlenmiştir.



Şekil 10. Bir İnsan Kaynağı Planlaması Olarak Norm Kadronun Uygulanabilirliği, Özel Sektörde Kadrolar Üzerinde Bir Nitel Araştırma Temalar Gösterimi

3.13.1. Norm Kadro Uygulamasında Zorluk Süreçleri

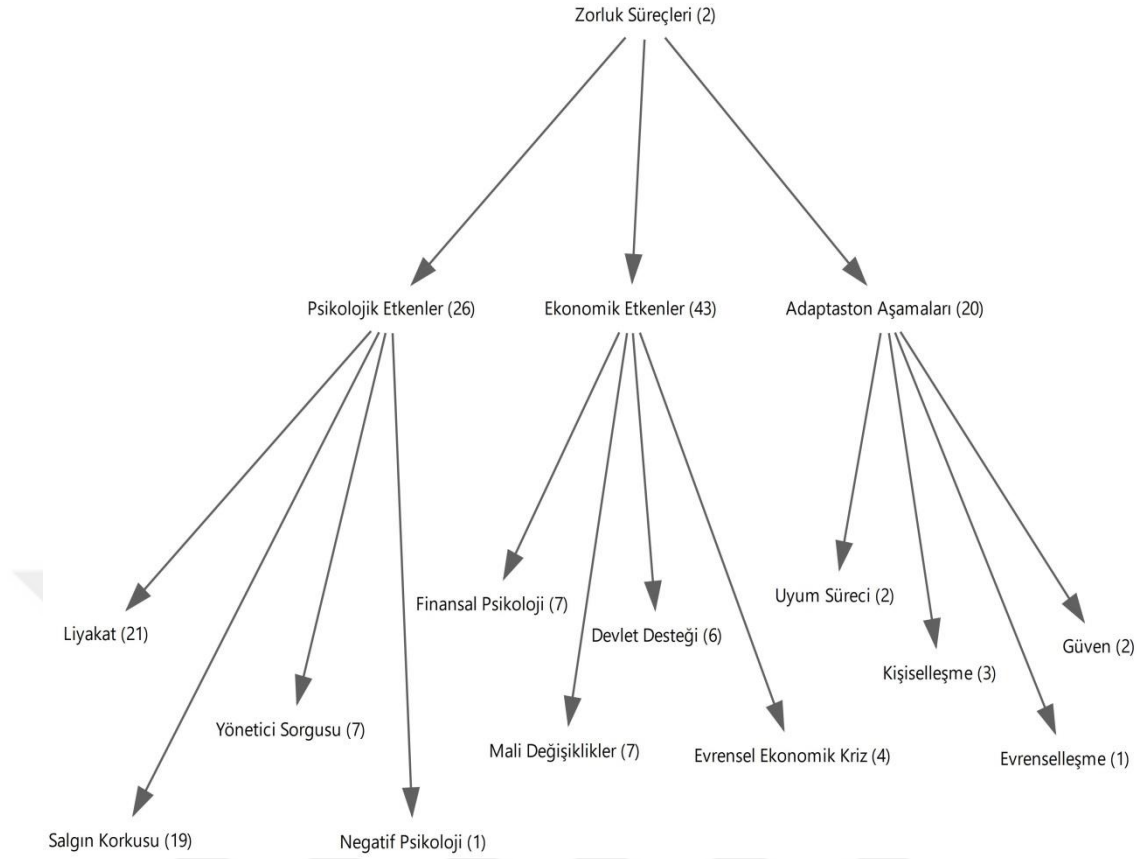
Araştırmanın öncelik verilen ilk teması zorluk süreçleri temasıdır. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde görev alan yöneticilerin norm kadro uygulamasındaki zorluk süreçleri alt kod modeli Şekil 11. Zorluk süreçleri temasının kategori ve kodları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Zorluk Süreçleri Temasının Kategorisi ve Kodları

KATEGORİ	KOD
Adaptasyon	Uyum Süreci
	Evrenselleşme
	Kişiselleşme
	Güven
Psikolojik	Yönetici Sorgusu
	Liyakat
	Negatif Psikoloji
	Salgın Korkusu
Ekonomik	Finansal Psikoloji
	Evrensel Ekonomik Kriz
	Devlet Desteği
	Mali Değişiklikler

Yapılan görüşmeler sonucunda veriler MAXQDA sistemine aktarılırken tekrar sayısına göre kategorilere ayrılmıştır. İlk olarak zorluk süreçleri ve alt kategorileri oluşturulmuştur.

Adaptasyon sürecinin alt alanlarında yer alan uyum sürecinde norm kadrosunun sektör ayrımı ve farklılıkları vurgulanmaktadır. Katılımcılar adaptasyon süreciyle birlikte alt kod olarak uyum süreci, evrenselleşme, kişiselleşme ve güven alt kodlarını ifade etmişlerdir. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerin de farklı uyum süreçleri gösteren norm kadroda uygulama ve alışma süreçlerinde farklılıklar göstermektedir. Sektör farklılıklarının yanı sıra yurtdışında faaliyet gösteren bir alan var ise bu evrensel anlamda da farklılıklara yol açmaktadır. Özellikle ihracat alanında yer alan tekstil sürecinde iş yapılan ülkelerde norm kadroya bakış açıları önem kazanmaktadır.

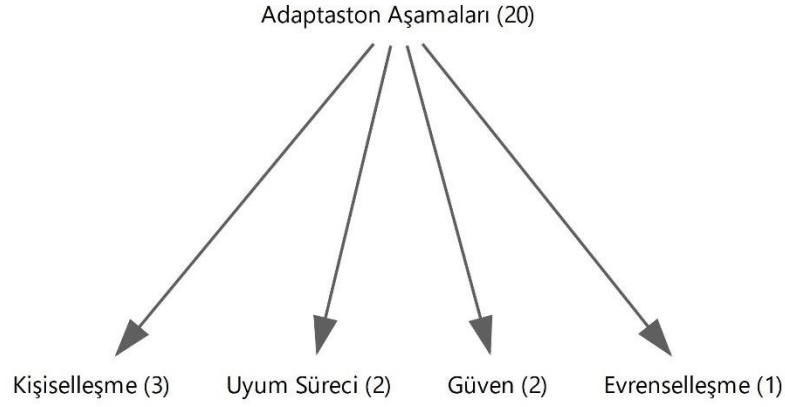


Şekil 11. İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe Norm Kadroda Zorluk Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

- **Adaptasyon Süreci**

İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe yöneticilerin norm kadro ile ilgili adaptasyon kategorisi dört ayrı koda ayrılmıştır. Tekrar sayılarına göre oluşturulan alt kodlar; uyum süreci, kişiselleşme, evrenselleşme ve güvendir (Şekil 12).

Adaptasyon sürecinde daha çok uyum ve sürece alışma evresinin zorluklarından bahsedilmiştir. Özellikle yaşanan coğrafyanın çok fazla etkisinin olduğu ve uyum sürecini olumsuz etkilediğinden bahsedilmiştir.



Şekil 12. Adaptasyon Aşamaları Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Adaptasyon aşamaları ile ilgili araştırmaya katılan LA ve BÖ kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir;

“ Zor bir dönemden geçiyoruz ve alışma sürecimiz uzun oluyor. Yeni işe alımlarda insan kaynakları destekçimiz oluyor. Bu süreci birlikte hallediyoruz ama yine kadro onayı ve kadro planlaması ilgili yöneticileri zorluk çıkarabiliyor. ” (LA)

“Adaptasyon denildiğinde son dönemde ilk aklıma teknoloji geliyor. İnsanlar teknolojiye yenik düştü kavramına karşıyım. Dediğim gibi belki kavramlar değişecek, isimler değişecektir ama insan her zaman önemli olacaktır. O zaman norm kadroda önemli olmaya devam edecektir. Bizler uyum sağlayacağız ve uyum sağlayacağız. Sadece kendini geliştiren kalacaktır” (BÖ)

Görüşmecilerin yoğun bir şekilde adaptasyon ile ilgili görüş verdikleri izlenmiştir. Değişen yenilikler de işe alıma yansdı. Adaptasyon süreci eğitim ve gelişim olarak da aktarılmıştır. Yeni teknolojiye yenik düşmemek ve değişikliklere ayak uydurmak sürecin bir parçası olarak görülmektedir. Özellikle insan kaynaklarında norm kadronun gelişiminde önemli bir alan yer aldığından bahsedilmiştir.

Adaptasyon aşamaları kategorisinde görüşmecilerin bildirdikleri bir diğer alt kodu uyum sürecidir. Katılımcılar uyum koduyla daha çok intibak sağlamaktan bahsetmişlerdir. Adaptasyon içerisinde armoninin önemli bir yer aldığı aktarılmıştır. Dİ kodlu katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir;

“Norm kadroda değişikliklere hemen hemen ayak uydurduk” (Dİ)

“ Tüm dünya değişikti için norm kadro aynı kalamazdı, firmalar değişikliği kabul etti ve değişim başladı” (FG)

Dİ ve FG kodlu katılımlar ifadelerinde yer aldığı üzere yeniliğe ve değişikliğe hemen kabul ederek uyum sağlamak istendiğini aktarmaktadır. Yeni oluşumda norm kadronun adaptasyon uyum sürecine intibak sağladığı aktarılmıştır.

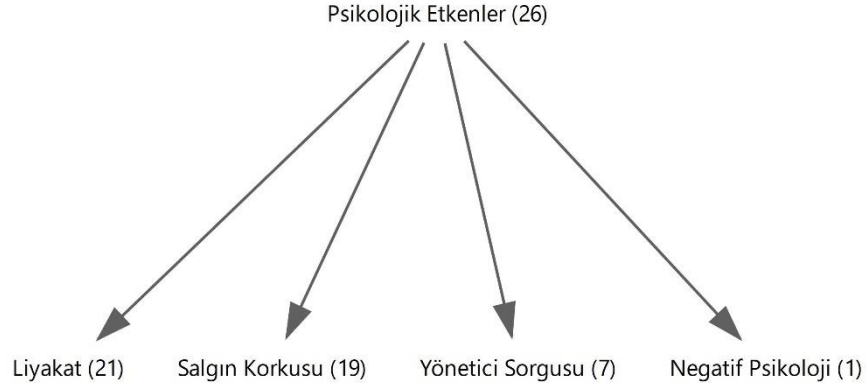
Adaptasyon aşamaları kategorisinde görüşmecilerin bildirdikleri bir diğer kod güvendir. İnsan kaynakları norm kadro ile ilgili süreçte güvenin yer aldığından ve öneminden bahsedilmektedir. Konu ile ilgili Dİ ve FG kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

“Dünya değişiyor ve bizde değişiyoruz, aslında alışkanlıklarımız değişti. Çalışma şekillerimiz, yönetim şeklimiz, kadrolarımız, beklentilerimiz değişmeye başlamıştır.” (FG)

Çalışma şekillerinin ve yönetim sisteminin değişmesiyle güvene dayalı bir sistem gelişmiştir. Norm kadroda güvene dayalı bir ekip oluşurmaktan bahsedilmiştir. Sadece güvene dayalı değil ölçüme de dayalı olması da sistem için önemlidir. Hem  l  m hem güven birlikte olması gerektiğinden bahsedilmiştir.

- **Psikolojik Etkenler**

İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda adaptasyon sürecinde alınan tedbirler arasında psikolojik etkenler dört kategori altında kodlanmıştır. Bunlar; liyakat, salgın korkusu, yönetici sorunu ve negatif psikolojidir. Adı geçen etkenler aşağıda alt başlıklar halinde açıklanmıştır. şekil 13’ de yer verilmiştir.



Şekil 13. Psikolojik Etkenler Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

İnsan kaynaklarında norm kadro çalışmasını etkileyen psikolojik etkenler arasında konu ile ilgili MÖ, TA ve MT kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir;

“Yaşanan değişimler yüzünden insan faktörü ortadan kalkabilir diye yorumlar dolaşıyor. Teknoloji ve norm kadro karşı karşıya gibi, insan faktörü olduğu sürece de bu süreçler olacaktır. İnsan yaşayan bir canlı robot değil, insanın önemi anlaşılacaktır.” (MÖ)

“Değişen sistemler ve çalışan sayıları yüzünden iş-yaşam dengesi bozulan çalışan moralleri bozuluyor ve ertesi gün işe geldiğinde hiç dinlenmemiş gibi hissediyor ve performanslarında düşüşler yaşıyor. Bu şekilde işten soğuma ve çıkışlar artmaktadır.” (TA)

“Norm kadro ile ilgili aklıma gelen ilk görüş çalışılması gereken insan sayısıdır. Ama son dönemde çalışanların da psikolojileri bozulduğu için bu durum farklı algılanmaktadır. Yani norm kadro = insanların işten çıkarılması şeklinde söylenebilir. Bu algı da insanların morallerini bozup performanslarını düşürüyor.” (MT)

MÖ, TA ve MT kodlu katılımcıların yorumlarında iş yaşam dengesi öneminden bahsedilmektedir. Özellikle norm kadronun fazla işçiyi işten çıkarılması için kullanılan bir sistem algısı olduğundan bahsedilmektedir. Diğer bir tehdit unsuru ise teknolojidir. Norm kadroda artık teknolojinin yerinin olduğunu aktarılmıştır.

Araştırmada psikolojik etkenler aşamaları liyakat, salgın korkusu, yönetici sorunu, negatif psikoloji kategorilerine ayrılmış ve görüşmecilerin verdikleri cevaplara göre ayrılmıştır. Liyakat sözlük anlamında layık olma, kifayet ve yeterlilik

anlamlarına gelmektedir. İş hayatında sadakat ve liyakat sıkça karıştırılmaktadır. Sadakat, içten bağlılık anlamını taşımaktadır. Liyakat ise kişinin işe verilmeye uygunluğu anlamındadır. İnsan kaynakları norm kadro ile ilgili süreçte liyakatten ve öneminden bahsedilmektedir. Konu ile ilgili MT ve A.Ş, kodlu katılımcıların ifadeleri şöyledir:

“İşe tepeden gelen ve kadro dışı olan tanıdık kişiler bulunmaktadır.” (MT)

“Norm kadro uygulanması verimli bir sistemdir. Ama işletmelerin ölçeklerine göre zorluk derecesi değişmektedir. Bazı işletmelerde tanıdık kişiler hep olur ve kadro dışıdır.” (A.Ş)

Liyakat ile ilgili referanslı olan kişilerle ilgili BÖ, AA kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Norm kadroda karşıma çıkan en büyük sorun yönetim ve firma sahipleridir. Hele bir de patron şirketinde iseniz daha da zordur. Hiç beklemediğiniz kadrolar ve işe alımlar yapıyoruz ekip ve iş dağılımı açısından çok zor olmaktadır” (BÖ)

“Bazı durumlarda işveren bizi yanlış yönlendiriyor. İşveren değilse yakın çevresinde çalışan kişiler (torpilli kişiler) sürekli işe alımı oluyor ve kadroyu bozuyorlar. Bu torpili kişilerin iş analizi açık ve net yapılmıyor. Kişiye göre iş ve görev verilmektedir.” (AA)

Psikolojik etkenler içerisinde yer alana liyakat ile ilgili BÖ kodlu katılımcının yorumlarında “torpilli kişiler” olarak adlandırdığı kişilerin tanıdık ve yönetime yakın olan kişiler olduğundan bahsedilmektedir. Norm kadro oluşumunun etkisinden bahsetmekte.

Psikolojik etkenler içerisinde yer alan yönetici sorunu, sektörde yaygınlaşmıştır. Özellikle eğitimsiz, liyakat sahibi ve referans ile işe alınmış yöneticiler daha sıklıkla görülmüştür. FG, LA ve NM kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Norm kadro oluşumunda yönetici sorunu olmadığı yer görmedim. Özellikle yönetici yönetime yakın ise gerçek kadro değil, az kadro çalışmayı meziyet olarak göstermektedir. Sürekli mesai ve çok çalışma çabası yapılıyor” (FG)

“Norm kadro planlamasında oluşan değişikliklerin onayı departman müdürlerinin inisiyatifinde olmayıp firma yöneticilerinin onayı ile yapılmaktadır. Yöneticilerin yönetime yakınlığı tartışılır. Özellikle patron şirketlerinde çok yaygındır. Norm kadro dışında yönetici kanaatinde işe alım sürecidir.” (LA)

“Yöneticiler yüzünden bazı çalışanlar direnerek psikolojileri bozulmaktadır. Yöneticilerin sorgusu yüzünden çok zor durumlar yaşanmaktadır. Bazen psikolojik şiddete bile şahit olmaktadır. Zorla az kadro ile çalışmak veya kadro dışı insanlarla çalışmak gibi.” (NM)

Liyakat sahibi ve referans ile işe alınan kadroların norm kadro dışı olup çalışanların ve aynı zamanda yöneticilerin psikolojilerini bozmaktadır. Sistemi bozduğu ve güveni sarstığı konusunda bilgiler aktarılmıştır. Norm kadro ölçüm yapılmadan yapıldığında sorun ve sıkıntı yaratmaktadır. AŞ kodlu katılımcının norm kadro ile olumsuz görüşünden bahsetmiştir:

“Hatta en az insanda çalışan yönetici en makbul yönetici olduğunu gördüm.” (AŞ)

AŞ kodlu katılımcının görüşünde norm kadronun az personel ile çalışmak olduğunu ifade edilmektedir. Verimliliği ölçme konusunda sıkıntılar olduğundan referanslı kişilerin ölçümlerinde sorunlar bulunmaktadır. FG kodlu katılımcının norm kadro da liyakat ile ilgili ekibin bakış açısından değerlendirme yapmıştır:

“Eğer tanıdık birisi işe alındı ise sorun orda başlamaktadır. Tüm ekibin morali bozulup, atama terfi sistemine inanmıyorlar. Yönetici norm kadro üzerinde çok etkili hatta karar merci olabilir. Bazen yönetim kararlarına ses çıkarmalıyız. Bu yüzden birçok kez sıkıntıya şahit oldum. Ekip ruhu yok olup motive düşmektedir.” (FG)

İşe alımlarda liyakat sahibi personellerin sistem içerisinde sorun teşkil ettiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca gelen referanslı ek kadronun, ünvanlı birisi olması daha da sorun yaratmaktadır. Yönetime yakın bir işe alım ekip içerisinde sorun oluşturmaktadır. Güven ve aidiyeti sarsmaktadır.

Psikolojik etkenler aşamaları kategorisinde görüşmecilerin bildirdikleri diğer kod salgın korkusudur. İnsan kaynakları norm kadro süreçleri de salgın süresince

değişikliklere uğramıştır. İnsan kaynakları değişikliklere alışmaya çalışıldığını aktarılmıştır. Salgın korkusu iş dünyasını da olumsuz etkilemiş ve insanları yeni planlama yapmaya sevk etmiştir. Salgın korkusu ile ilgili MT, AŞ kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmişlerdir:

“Salgınla insanların bu endişeleri artmıştır ve psikolojileri bozulmuştur. Aslında norm kadro ekonomik açıdan firmalar için çok önemli bir kalemdir. Ama bu süreçte farklı bir şekilde anlaşılmaktadır” (MT)

“Salgın süresince salgın yüzünden endişe, korku birçok şey değişmek zorunda kaldı. Salgın ve psikolojik sorunlar birlikte çoğalmaya başladı. İşverenler maddi zorluktan, işçilerde işsiz kalmaktan korktular. Kadrolar azalmaya başladı ve zor bir dönemdi.” (AŞ)

Salgın korkusu norm kadroyu olumsuz etkilemiştir. Katılımcıların belirttikleri üzerine işsiz kalma korkusu ağır basmaktadır. Salgın süresinin zor olduğu ve kendilerini güvende hissetmedikleri bahsetmişlerdir. NM kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Salgın dokunmadığı bir alan kalmadığı görüşündeyim. Tüm dünyayı etkileyen bu salgın iş akışlarını olumsuz etkilemiştir. Özellikle salgının getirdiği endişeden dolayı güvensiz bir sürece girdik. Tüm norm kadrolar hissetti ve belirsizlik vardı” (NM)

Salgın süresinin ne kadar süreceğini bilinmediğinden dolayı çalışan personellerde olumsuz düşünceler olduğu paylaşılmıştır. Katılımcılar salgın süresinin çok belirsiz ve kaygılı olduğundan bahsedilmiştir. Konuyla ilgili FK kodlu katılımcı durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“İnsanların hastalıktan korkarken bir de işleri ile endişe yaşamaları normal değildi. Kaygı sadece insanların sağlıklarında değil, işlerinde (kadrolarında) olmaya başladı. Yeni dönemde artık bize ihtiyaç var mı? Bu tarz sorular insanları çok zorladı. Bu dönemi hepimiz yaşayarak tecrübe ettik.” (FK)

Katılımcılar salgın sürecini işsiz kalma, işten çıkarılma, işlerin daha kötüye gitmesi gibi olumsuz yaklaşımlardan dolayı zorluk gördüklerini ifade etmişlerdir. Yaşanan sıkıntılar katılımcılar arasında belirsizlik ile ilgili görüşlere neden olmuştur.

Katılımcılar sektördeki krizden dolayı da ciddi bir belirsizlik yaşadıklarından bahsetmişlerdir. Belirsizliğin ve salgının düşüncesinin olumsuz etkilerini çalışanlara geçmesine neden olmuştur. YA kodlu katılımcı durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Salgın bize insan değerini öğretti ve sonrasında yine insan değersizleşti, (çok tuhaf), salgın döneminde özellikle çalışma şekli değişti. Sadece norm kadro değil, sistemde değişti. O dönemde anlamadık (korkudan) ama alışmaya başlayınca dünyanın değiştiğini fark ettik.” (YA)

Salgın sürecinde insanın değersizleştiği ve teknolojinin öneminin arttığını ile ilgili görüşler yer almaktadır. Yaşanan salgın sürecinde endişe, kaygı nedeniyle gelecek planlaması yapamadıklarından bahsetmişlerdir.

Psikoloji etkenleri içerisinde negatif psikoloji ise personellerin sistem içerisinde sorun teşkil ettiğinden bahsedilmektedir. TA kodlu katılımcı durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

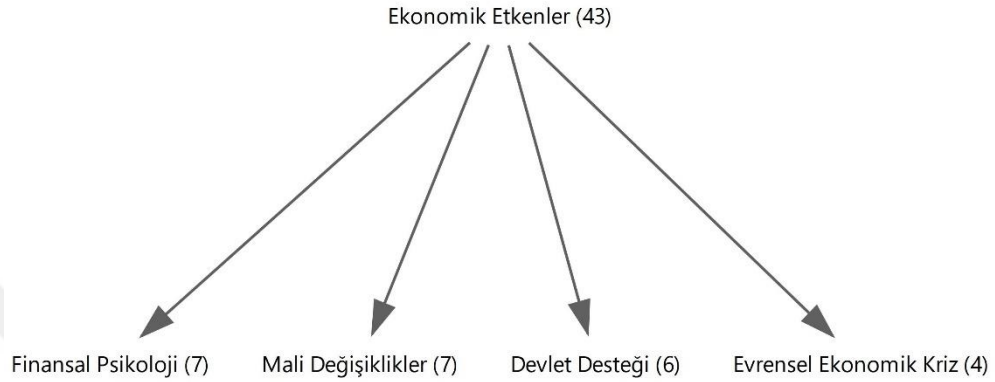
“Yaşam dengesi bozulan çalışan psikolojileri bozulmakta olup ertesi gün işe geldiğinde yorgun gibi hissediyorlar. İnsanların negatif beslendiği bu dönemde psikolojileri de bozulmakta ve negatif bir düşünce tarzına bürünmekteler. Eksik kadro ile çalışmakta olan birçok firma vardır. Bazı firmalar norm kadroya önem vermiyorlar.” (TA)

“Aslında az personel= norm kadro gibi anlaşılmaktadır. Burada ödenen mesai ücretlerine bakılarak anlaşılabilir. Bu durum insanları sıfır noktasına getirmekte ve gelişimim olmadığı yerlerde daha çok olmaktadır.” (TA)

Eksik kadro çalışma ortamında negatif psikolojiye yol açtığı söylenmektedir. Norm kadroya önem verilmeyip, fazla mesai çalışmasını yapılmasının yapılması öngörülmektedir. TA kodlu katılımcı az personel ile çalışmanın doğru norm kadro olduğunu zanneden bir zihniyet aktarılmıştır. Yanlış kadro ile çalışmanın personelleri sıfır noktasına getirdiğinden bahsedilmektedir.

- **Ekonomik Etkenler**

İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe yöneticilerin norm kadro ile ilgili ekonomik etkenleri dört ayrı koda ayrılmıştır. Kodlar; finansal psikoloji, mali değişiklikler, devlet desteği ve evrensel ekonomik kriz şeklinde oluşmuştur. Şekil 14 de yer verilmiştir.



Şekil 14. Ekonomik Etkenler Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Zorluk süreçleri içerisinde bulunan finansal psikoloji norm kadro analizinde algılara yönelik bir etkidir. Ekonomik etkenlerin norm kadro üzerindeki etkisi hissedilmektedir. Sektörün faaliyet alanına göre, büyük veya küçük ölçekli işletmelerde maliyetlerine göre fiziksel ya da zihinsel anlamda insan kaynağı çalıştırmaktadırlar. İşletmenin mali durumu firmanın insan kaynağı ve norm kaynağı ölçümü olarak görülmektedir. Ekonomik etkenlerin etkisinde kalınması durumunda norm kadro da bazı değişiklikler olmaktadır. Özellikle evrensel bir krize maruz kalındı ise etkileri evrensel olmaktadır.

Ülkemizde makroekonomiden etkilenecek işsizlik, enflasyon, faiz oranları gibi konular yer almaktadır. Norm kadro özellikle işsizlik de içeren bir alandır. İşsizliğin ve ekonomik etkenlerin çözülmesi ile işgücü, sermaye ve doğal kaynaklardaki sorunun çözülmesi peş peşe olacaktır.

Süreç içerisinde ekonomik etkenlerin yapı taşları olarak bilinen hizmet, mal, para, altın, yabancı kaynaklar krize uğramış ve zor dönemler yaşanmıştır. Yakın tarihte yaşanan salgını norm kadroyu olumsuz etkilemiş ve ekonomik çıktıları değişik kavramları oluşturmuştur. AA kodlu katılımcı durumu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir:

“Özel bir firmanın raporunda okumuştum; salgın sonrası ekonomik zorluklar olabileceği belirtmiş ve bu krizden çıkışta bir bunalım yaratmıştır. Tüm süreçlerin etkisinde olacağını anlamıştım” (AA)

Bütçe ve norm kadronun doğru bir düzlemde olması gerektiğinden bahsedilmiştir. Doğru bir gücünün norm ile paralel olduğun paylaşılmıştır. Firmanın en önemli gider kalemlerinden birisinin norm kadro olduğu vurgulanmaktadır.

“Norm kadronun doğru yapılması firmanın bütçesini de doğru yapılması demektir. Çünkü personel maliyeti bir firmanın en önemli gider kalemidir. Ekonomik olarak norm doğru ise işgücü doğru demektir” (MT)

Finansal açıdan tedbirler alınırken katılımcılar personel giderinin azaltılması ile ilgili düşüncelerini bildirmişlerdir. Özellikle karlılığın az olduğu dönemlerde norm kadro sayısının azaldığını ve kemik kadronun oluşuna engel olunduğundan bahsedilmiştir. Norm kadronun tasarruf kalemi gibi görülmesi iş gücünün sabitlenmesine izin verilmekte olduğu şeklinde bildirilmiştir.

“Aslında içinde bulunduğum kurumda norm kadro dediğimiz uygulama biraz finansal açıdan önem kazanmaktadır. Eğer o dönemde kar ediliyorsa personel alınır eğer herhangi bir kar olayı yoksa personel çıkarılır. Aslında ciro ile personel norm kadrosu eş olarak ilerliyor gibi görülmektedir. İşler yoğun personel alalım, işler yok çıkaralım gibidir. Bu tarz hata oranı çok yükselmektedir.” (MT)

Ekonomik etkenler içerisinde yer alan mali değişiklikler norm kadro planlamasında etkisini yansıtmaktadır. Özellikle mali işler ve parasal süreçlerin takibi son dönemlerde önem kazanmıştır. Krizin etkisi ile norm kadronun gider kalemi gibi görüldüğü görüşü bildirilmiştir. Katılımcılar norm kadronun salgın döneminde tedbir olarak görüldüğünü belirtilmiştir.

Değişimlerin her alanda olduğu gibi mali açıdan da olduğunu ve bu değişimin şirket çalışanlarını derinden etkilediği belirtilmiştir. Katılımcılar kriz döneminde iş bulmakta zorluk içinde olduklarını, hatta sektör değiştirmeyi planladıklarını paylaşmıştır.

“Türkiye genelinde bakıldığı zaman finansal sıkıntı yaşamayan firma neredeyse yok gibi diyebilirim. Mali açıdan firmalar önlem almakta ama ne yapıldığı tam olarak bilinmemektedir. Çünkü tüm dünya ne yaşadığını bilmiyor” (MÖ)

Katımcı MÖ açıklamasında mali açıdan yaşanan sıkıntının kadrolara ve personellere yansıdığını belirtmiştir. Kadrolarda belirsizliklerin devam ettiğini aktarılmıştır.

Yaşanan küresel sıkıntının önlemlerinin tam belirlenmediğini, çalışanların kaygı düzeylerinin gün geçtikçe arttığı aktarılmıştır. Norm kadronun değiştiğini ama nasıl değiştiğine dair bir cevap alınamadığı endişeli bir şekilde belirtilmiştir.

“Maliyet giriş çıkış oranı için önemlidir. Aslında norm kadroyu doğru yönetmemek mali bir sıkıntıdır. Zaman maliyeti, yanlış personel, iş süreçlerinin aksaması, personeller arasında kurum zehirlenmesi gibi birçok sebep oluşmaktadır. Mali değişiklikler personeli, personel de norm kadroyu etkilemektedir” (ÜY)

Katılımcılar norm kadronun mali açıdan değerlendirmesini farklı açılardan bildirmişlerdir. Norm kadronun doğru olmamasını ve en çok mali açıdan zarar verdiği aktarılmış ve personel üzerinde olumsuz etki yarattığı belirtilmiştir. İşe alım ve seçme yerleştirme süreçlerinin önemi ve değeri tekrar aktarılmıştır. Kurum zehirlenmesi kelimesi ile işe yeni alınan personellerin firma içerisinde kötü uygulamalardan bahsederek, yeni personeli zehirlemeye çalışma çabası olduğu aktarılmıştır. Bu şekilde norm hep eksik ve bazı iş süreçleri personelde saklı kalınması sağlanmaktadır. Bu uygulama sayesinde personelin kendini koruyarak (işten çıkış olmaması için) güvende hissettiği aktarılmıştır.

Perakende alanında norm kadronun çok büyük ve onu etkileyen ana konu ise kârlılık ve cirodur. Norm kadronun belirlenmesinde de bu en önemli etkidir. Yeni mağaza açarken norm kadro planlaması yapılmaktadır. Mağaza m2, satış beklentisi, giderleri gibi konular simülasyon edilerek norm kadroyu belirliyoruz. Eğer beklediğimiz ciro olmazsa personel sayısı (norm) hemen tekrar değerlendiriliyor. Perakendenin kendi içinde matematiği bulunmaktadır

“Personel sayısı eşittir ciro diyebiliriz.” (BS)

“Mali açıdan bakıldığında norm kadronun çok önemli bir kalem olduğunu düşünüyorum. Çünkü en büyük gider kalemlerden birisi ise personel gideridir. Ne yazık ki bazı dönemlerde biz bu konuların içinde olmuyoruz. Norm kadro sanki yönetimin konusudur. Örnek verirsem; 3 kişi size yeter lütfen planlamayı bu şekilde yapın sözünü çok duydum. Bütçesel konuda müdürlere çok bilgi vermiyorlar. Kapalı kapılar ardında görüşmeler yapılıyor” (MT)

İnsan kaynakları uygulaması olan norm kadro, ekonomik etkenler içerisinde yer alan diğer bir özellikte devlet desteğidir. Özellikle salgın döneminde çok önemli olan devlet desteği işçi ve işveren açısından ödeme kalemleri yer almıştır. Salgın döneminde personel çıkışları ve işyerlerinin kapanmasıyla küçülmeler başlamıştır. Hem işçi hem de işveren açısından zor bir dönem olmuştur. İşten çıkışlar ve kadrolar önem kazandığı belirtilmiştir. Bu konu hakkında FG, AS ve TB kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Norm kadroların değişmesine izin verilmemesi için maaşlar devlet desteği ile ödenmiştir. Ayrıca işten çıkışta yasaklanmıştı”. (AS)

“Salgın döneminde devlet desteği olmasaydı daha zor olurdu. Devletten yardım alındı ama personel kaybı çok oldu”. (FG)

“Personelin işten çıkarılması çok önemli olmuş ve tüm şirketlerde öne çıkmıştır. Devlet destek (KÇÖ) verdi ama işten çıkışlar el altından devam etti. Sektör küçüldü ve insanların işten çıkışmaları devam etti.” (TB)

Devlet desteği ile norm kadrolar koruma altına alındığı belirtilmiştir. Katılımcıların ara notlarında verdiği bilgiye istinaden, özel sektörde bazı personellerin zorla istifa ettirildikleri paylaşılmıştır. Sürecin belirsizliği ve işverenin kıdem yükünün artması ile böyle bir plan yapıldığı aktarılmıştır. Salgın döneminde norm kadrolar devlet desteği ile korunmuş ama yine de bazı işverenler tarafından kötüye kullanıldığı aktarılmıştır. Salgın döneminin başlarında oluşan belirsizliklerden dolayı endişe ve kaygı yoğun olarak hissedilmiştir. Personeller tarafından süresi belli olmayan izinler, işten çıkış yasakları ve hareket alanlarını daraltmış ayrıca personellerin iş aramalarını engellemiştir.

İnsan kaynakları norm kadro çalışmasında yer alan evrensel ekonomik kriz diğer bir alanıdır. Katılımcılar salgın nedeniyle krizin tüm dünya genelinde olduğunu ve etkilenmeyen insan kalmadığını belirtmişti.

“Kapıların kapanması ile birden işler kesildi ve iletişim kesildi. Evrensel bir kriz yaşadık. Tabi insanlarda maddi manevi bazı korkular başladı. Her şey değişti ve kriz dünyaya çapını aştı.” (AS)

“Kriz evrensel olunca çözümde evrensel olması gerekiyor. Tüm dünyayı saran ekonomik bir sorundu. Herkes şaşkın ve çözüm aramaya çalışıyordu. Endişe ve korku çok fazlaydı.” (AA)

Endişe ve kaygının yoğun olarak yaşandığı bir dönemdi diye belirtmiştir. Maddi ve manevi endişeler ve belirsizliğin çok fazla olduğu bir zaman dilimi olduğu şeklinde aktarılmıştır. Tüm dünyanın hazırlıksız yakalandığı ve çözüm aradığı bu dönemde tüm dünya birbirini izlemektedir. Tüm dünya birbirini izlemekte ve çözüm aramaktadır. Ekonomik olarak yaşan bu sorun dünya çapına yayılmıştır. Bu konu hakkında FG kodlu katılımcı ifadesi şu şekildedir;

“Enflasyon ve dünya çapında sorun çok yaygındı. Evrensel salgın evrensel krize yol açtı ve iş dünyasının durmasına sebep oldu. İş dünyası da hazırlıksız yakalandı. Kimse bir salgının bu şekilde olmasını beklemezdi” (FG)

Katılımcılar daha önce de kriz ve salgın gördüklerini ama bunun gibi bir salgın görmediklerini belirttiler. İş dünyası ve çalışanları olumsuz etkileyen bu dönemin bitmediğini aksine etkisinin devam ettiği anlatıldı. İş dünyasında norm kadro ve işsizlik kaygısının en önemli sebebinin salgın olduğu paylaşılmıştır. Salgın ile kadroların ve ekonominin bozulması farklı bir yapı oluşturulması beklenmektedir.

3.13.2. Norm Kadro Uygulamasında Yenilikçi Dönem

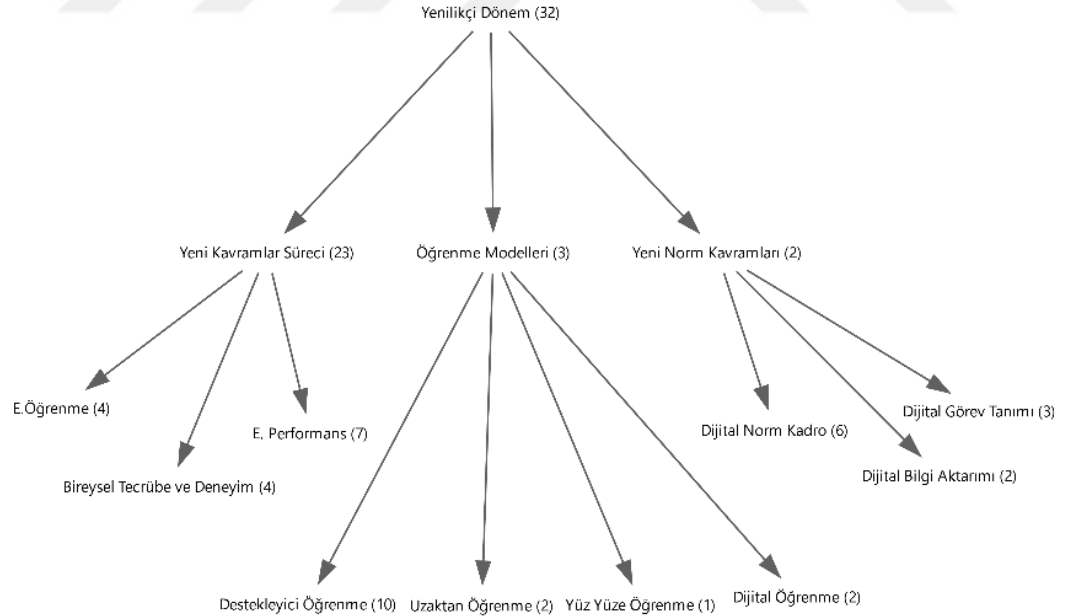
Araştırmanın öncelik verilen ikinci teması yenilikçi dönem temasıdır. İnsan kaynakları süreçlerinde yaşanan değişiklikleri ve değişimleri anlatılmaktadır. Salgın nedeni ile son birkaç yıldır tüm sektörlerde köklü değişimler olmaktadır. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde de köklü değişimler bulunmaktadır. Değişim hem çalışanı hem de firmaları etkilemiş ve yeni uygulamalar

yeni yasalar ve kanunlar çıkmasına sebep olmuştur. Norm kadro kavramı yenilikçi dönemde değişikliğe uğramış yeni kavramların çıkmasına neden olmuştur.

Tablo 8. Norm Kadroda Yeni Kavramlar

KATEGORİ	KOD
Yeni Norm Kavramları	Dijital Norm Kadro
	Dijital Görev Tanımı
	Dijital Bilgi Aktarımı
Öğrenme Modelleri	Yüzyüze Öğrenme
	Uzaktan Öğrenme
	Destekleyici Öğrenme
	Dijital Öğrenme
Yeni Kavramlar Süreci	E.Öğrenme
	E. Performans
	Bireysel Tecrübe ve Deneyim

İhracat Tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde görev alan yöneticiler norm kadro uygulamasındaki yenilikçi dönem içerisinde kod alt kod modeli Şekil 15 'de ve yenilikçi dönem süreçleri temasının kategori ve kodları verilmiştir.



Şekil 15. İhracat Tekstil, Mobilya Dekorasyon ve Perakende Sektöründe Norm Kadroda Yenilikçi Dönem Teması Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Yenilikçi dönem ile ilgili yaşanan bu sorun tüm süreçlere yayılmıştır. Bu konu hakkında AS, FA, LA, BS kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

“Yenilikçi personel ve dönem kendini belli ediyor. Şubat 2020 de tüm dünya bir değişim sürecine girdi. Neredeyse değişmeyen hiçbir şey kalmadı. Çalışma şeklimiz, düşüncemiz, hedeflerimiz her şey bir anda değişti.” (AS)

“Kendini geliştirip teknolojiye ayak uyduran kişiler kazanacaktır. Yeni bir dünya oldu artık, hepsi dönem kapandı.” (FA)

Teknolojik değişiklerin çok hızlı bir şekilde ve ayak uydurmada zorlandıkları paylaşılmıştır.

“Tüm dünya salgın ile değişti. Yeni uygulamalar başladı. İş hayatı ve sosyal hayatlar değişti. En önemlisi de teknolojinin gerçeği ortaya çıktı” (LA)

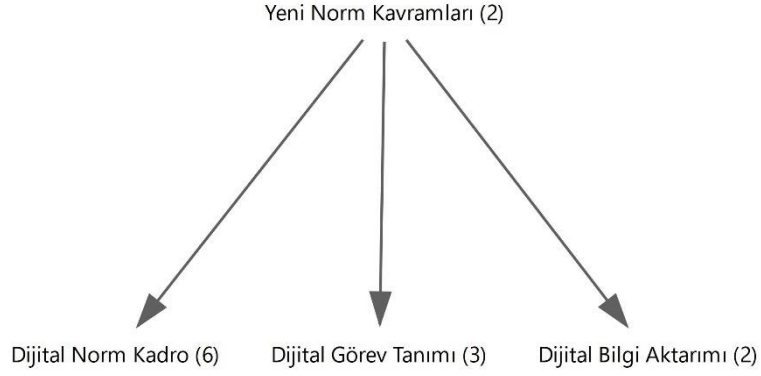
Katılımcılarımız yenilikçi dönemin özellikle sosyal hayatı çok etkilediğini ve değişime hemen ayak uydurduklarını aktarılmıştır. Normal bir dönemde olsa bu kadar hızlı öğrenemeyecekleri paylaşılmıştır.

“Ama gençlerin durumu zor olmaya başladı. Tabi yaşı olan kişilerinde, çünkü yeniliklere ayak uydurmak zorunda kalındı. Her yeniliği takip etmek, kendini geliştirmek zor olacaktır. Eskisi gibi entrika ve adam kayırmaca ile bir yere gelmek yok artık, ölçünler olduğundan hemen dikkatleri çeker. Zaten sistem çöker. Gelecek bu şekilde net olacak bence.” (BS)

Yenilikçi dönemin gelişim alanlarının olduğu ve özellikle referanslı kişilerin yersiz verilen öncelilerinin engelleyeceği belirtmiştir.

- **Yeni Norm Kavramlar Süreci**

Yenilikçi dönemde yer alan yeni kavramları norm kadronun gelişimi için önemli bir alandır. Süreçlerin dışında yeni dünyada yeni kavramlar ve terimler hayatımıza girdiği paylaşılmıştır. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektöründe yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda yenilikçi dönemde bulunan kavramlar ve alınan tedbirler yeni kavramlar sürecinde üç kategori altında kodlanmıştır. Bunlar; dijital norm kadro, dijital görev tanımı ve dijital bilgi aktarımıdır.



Şekil 16. Yeni Norm Kavramları Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Katılımcılar tarafından eski norm kavramlarında iş yerindeki görev tanımlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için işi yapacak olan kişiler veya azami personel sayıları şeklinde belirtilmektedir. Yeni norm kadro kavramında ise işyeri ve iş tanımlarının değiştiği belirtilmektedir. Konuyla ilgili LA kodlu katılımcı şu şekilde bahsetmiştir.

“Norm kadroda durum farklı yönde seyir aldı. Bu demek değildir ki personel sayısı azalan norm kadrodan çıkan çalışma sisteminden uzaklaşacağız. Her şeyin teknolojik olduğu yenedünya da norm kadroda teknolojik hale gelecektir. Ayrıca teknoloji de norm kadro gibi sayılabilir” (LA)

Yeni norm çalışma sistemi ile ilgili bağının devam ettiğini ama teknolojinin çok önemli bir yer kaplayacağından bahsetmiştir. Yenedünya da teknolojinin bir kadro gibi düşünülmesi gerektiği anlatılmıştır.

“Yetenek işin içine girdiğinde norm kadro biraz farklı algılanmaktadır. Salgın ile her şeyin değiştiği bir dünyadayız. Ama her şey bir anda teknolojik olamaz. Örneğin tasarım ve yetenek süreçleri nasıl olacak. Tabi ki online süreçler var ama personel farklı. Önemle belirtmek isterim ki teknolojiye küçümseyelim, insanın yerine alamaz ama sayısını azaltır.” (NM)

Norm kadronun yenilenmesi gerektiğini belirten katılımcılar, teknolojinin de kadro sayılması görüşü yönündedir. Kadro oluşumunda teknolojinin yerinin önemli olduğu ve göz ardı edilmeyeceğini paylaşmıştır.

Yeni norm kadrodaki değişikliğe bağlı olarak katılımcılar uygulamaların yeni dönemde dijital görev tanımlarında olması gerektiğini paylaşmıştır. Teknolojinin

kadro olarak görülmesinden dolayı iş ortamlarında alt yapı önem kazanmıştır. Teknolojinin önem kazanmasından dolayı görev dağılımlarının tekrar düzenlenmesi gerektiği bildirilmiştir. İş gücünün daha doğru ölçümlemesinin gerektiğinin anlaşıldığı bir dönemdir.

Yeni norm kadro uygulaması, yeni görev tanımları ile gelişmektedir. İş gücü analizlerinin tekrar değerlendirerek yapılması gerektiği aktarılmıştır. Birçok sürecin teknolojinin ilerlemesiyle yenilenmek zorunda kaldığı bildirilmiştir. Sanal eğitim, sanal toplantılar ve teknolojinin ilave edildiği yeni kadrolar iş hayatının içerisinde girdiği paylaşıldı.

Önemli yönetim sunumları bile sunumlar bile birçok teknolojik program üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ekip üyelerinin farklı yerlerde olmasının bir sorun yaratmadığı, iş hayatının olduğu aktarılmıştır.

“Norm kadroyu belirlerken personellerin yetkinlik, yetenek ve diğer performanslarını belirteniz gerekmektedir. Son dönemlerde yaşanan değişikliklerden dolayı sistem ve çalışma ortamı değişmiştir. Daha önce bu kadar teknolojik olduğumuzu hatırlamıyoruz. Firmamızda e-ticaret önemliydi ama bu kadar kıymetli değildi mesela, Salgın ile önem kazandı. Bilgi işlem bölümünün önemi anlaşıldı. Çünkü birçok bilgi paylaşımını onlar yaptılar. İnsanlar daha toplantı organize etmeyi bilmiyorlardı.” (BS)

Yeni norm çalışma kavramında diğer gelişim gösteren bir alanda, dijital bilginin önemidir. Teknolojinin önemi ile bilgi paylaşımı ve taşınabilir olması önem kazanmıştır. Bilgi işlem kadrolarının norm kadrolarının geliştiğini, hatta işe alımın devam ettiği aktarılmıştır. Alt yapı ve teknolojinin değişimi, ihtiyaçları ve eğitimlerin de değiştirildiği paylaşılmıştır.

“Planlama öncesinde kutuyu dolduracak olan personelin yetkinlikleri, yetenekleri, işini tanıma işin uygun olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Norm kadrolarda dijitalleşme diye yeni bir kadro oluşturulmalıdır. Yeni dönemde teknoloji bir kadro oldu ve bilgi paylaşımı (hızı) önem kazandı. Her şey dijital olur iken bilgi de dijital oldu. Artık çıktı yok, her şey dijital oldu.” (MÖ)

İşin tanıma yeni küresel değişiklik ile revize olmuştur. Norm kadrolarda dijitalleşme ile işin tanıma ve detayının değiştiği belirtilmiştir. Yeni teknolojik

kadronun oluşumu ve teknolojiyi kullanacak personelin de eğitimli olduğunun önemi vurgulanmıştır.

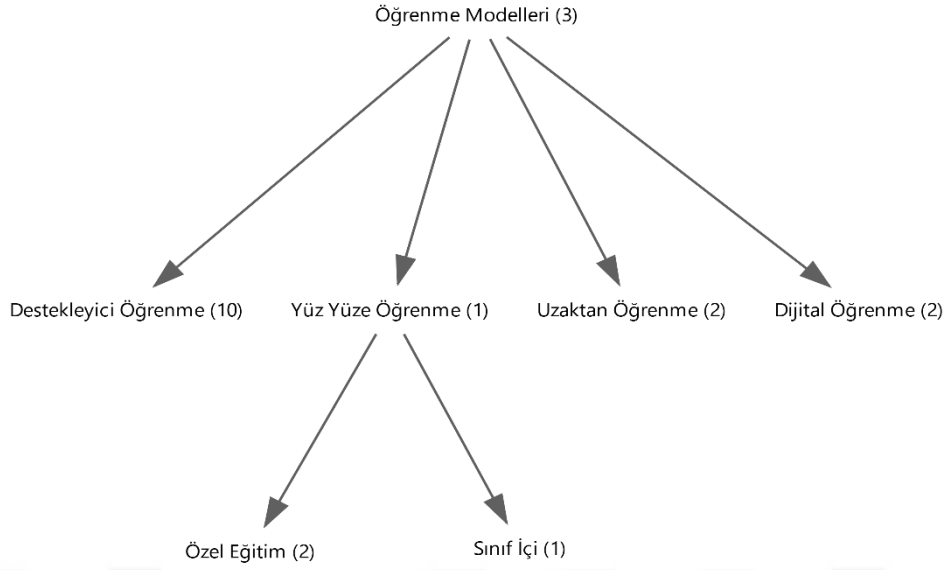
Dijitalleşme iş dünyasında, insanların iletişim ve bilgi alma yöntemleri sistemlerini değiştirmiştir. Önceki dönemlerde (dijitalleşme öncesi) gazete, dergi, radyo ve sosyal ağlar ile iletişim kurar iken ve haberleşme ihtiyacı karşılarken son dönemler de hepsinin internet üzerinden karşılandığını aktarılmıştır.

Teknolojiyle ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörü sayesinde bilgiye ulaşım daha kolaylaşmıştır. Bilgi akışında ve paylaşımında en önemli alan ise masrafsız ve anlaşılır olmasıdır.

Katılımcıların aktarımına göre eski dönemler haber almanın ve anlık işleri takip etmenin zorluklarından bahsedilmiştir. Yeni kavramlar hayatımıza girmiştir. E-eğitim, e-okul, e-dergi, e-sınav, e-gazete, uzaktan çalışma gibi yeniliklere uyum sürecinin başladığı aktarılmıştır.

- **Öğrenme Modelleri Süreci**

Yenilikçi dönemde yer alan diğer bir kavram ise öğrenme modelleridir. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektöründe yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda öğrenme modelleri olarak bulunan kavramlar ve alınan tedbirler yeni kavramlar süreci dört kategori altında kodlanmıştır. Bunlar; destekleyici öğrenme, yüz yüze öğrenme (özel eğitim ve sınıf içi), uzaktan öğrenme ve dijital öğrenme aktarımıdır.



Şekil 17. Öğrenme Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Katılımcıların verdikleri bilgiye istinaden işyerlerinde eğitim ve gelişim programlarının öneminin büyük olduğu paylaşılmıştır. Norm kadroların oluşturulmasında kariyer haritaları, atama terfi programları ve gelişim planları önem arz etmektedir. Öğrenme modellerinde ise değişimden bahsedilmiştir. Konuyla ilgili AŞ ve LA kodlu katılımcılar şu şekilde bahsetmiştir.

“Personellerin en önem verdikleri alanlardan birisi gelişim ve eğitimidir. Tabi ki performans çıktılarının sonucunda eğitim alabilmeleri ve eksikliklerini tamamlama süreçleri önemlidir.” (AŞ)

“Öğrenmeye açık ve yenilikçi firma çalışanları önemlidir. İşe alımlarda bu tarz personeller aramaktayım.” (LA)

Öğrenmek ve gelişmenin verimliliği artırma açısından önemli olduğu aktarılmıştır. Hedefe yönelik bir çalışma planı ile öğrenmenin yolunu açık tutmak ve personelin öğrenerek gelişmesine yardımcı olmanın çalışanları motive ettiği paylaşılmıştır. Öğrenmeye yönelik yenilikçi ve gelişime açık çalışanların öğrenme düzeylerini yüksek ve kadrolama da güven veren personeller olduğu aktarılmıştır.

Destekleyici öğrenme modelinde ise dil, din, ırk ve engel tanımayan bir eğitim modeline ihtiyaç duyan herkesin eşit eğitim alması aktarılmıştır. Çalışanlar arasında bir ayırım yapılmadan eşit bir şekilde öğrenme sisteminin gelişmesi hedeflendiği anlatılmıştır.

“Yeni dönemdeki değişimler herkesi öğrenmeye zorlamıştır. Kurumda çalışan en yaşlı personelden en gencine kadar eğitim almak zorunda kaldı. Değişime ayak uydurmak zorunda kaldık.” (FG)

Katılımcılar değişim sürecinde eğitim desteği alan personellerin yaş, cinsiyet, eğitim farklılıklarının önemli olduğunu paylaşmıştır.

“Öğrenmenin önemli olduğu bir zaman dilimine geçiş yaptık. Sistemler, süreçler, bilgiler değişmeye başladı. Bu yüzden eğitim çok ama çok önemli oldu. Eğitimin desteklenmesi; eksik olan yerlerin tamamlanması lazım. Mesela her personelin öğrenme modeline göre bir tarz olmalıdır. Bu salgın sürecinde hepimiz gördük.” (MÖ)

Ayrıca kurum içerisindeki değişim sürecinde öğrenme modellerinin de farkından bahsedilmiştir. Norm kadroların daimî ve uzun dönemli olması için eğitim ve öğrenme düzeylerinin eşit kadrolar ile kurulmasının önemi de aktarılmıştır.

Eski bir öğrenme modeli olan ve halen uygulanmaya devam eden öğrenme modellerinden birisi ise; yüz yüze öğrenmedir.

“Firmamızda toplantılar daha çok dijital ortamlara taşındı. Eskiden 3 kişinin katıldığı toplantıya tek kişi bile katılıyoruz (kayıtlardan izleme yapılıyor). Eğitimlerde aynı şekilde oldu. Yüz yüze öğrenme yerine sistem üzerinden (kayıt) eğitimleri olmaya başladı. Firmada eskiden eğitim düzenlendiğinde insan kaynakları tarafından organize ediliyordu (katılımcı listeleri, testler, kurabiyeler, çaylar, kırtasiye vb.) şimdi bunların hiçbirisi yok ve online kayıt altına alınan eğitimler planlanıyor. Yüz yüze eğitim neredeyse üniversitelerde bile kalkacak duruma geldi. Çok değiştiğini düşünüyorum, ama sosyalleşme de zarar görmektedir.” (HG)

Önceki dönemlerde yüz yüze eğitimlerden verim alınıyor iken, yeni dönemde farklı modellerin olduğundan bahsedilmektedir. Katılımcılar özellikle salgın dönemindeki eğitim sisteminin, iletişim anlamında zor olduğunu ve uyum sürecinin kolay aşılmadığını paylaştılar. Öğrenme modeli olan yüz yüze eğitimin değişim göstermekte olup personellerin değişim süreçlerinin başladığı paylaşılmıştır. Teknoloji sayesinde birçok bilginin kayıt altında olması da eğitim kütüphanesinin oluşmasını sağlamış olmasına rağmen, yüz yüze eğitim süreçlerindeki pozitif etkinin kaybolmasının olumsuz etkisi de aktarılmıştır.

“Kurum içindeki eğitim modellerimizde biraz daha butik ve özel bir şekil aldı. Aslına iyi oldu diyebiliriz. Butik eğitimde herkes ihtiyacı olan eğitimi almış oluyor.”
(MT)

Kurum içi eğitimlerin özel eğitim olarak organize edilmesinin olumlu etkisi paylaşılmıştır. Gelişim süreçleri farklı olan personellerin, pozisyona ve ihtiyaca göre analizlerinin yapılarak program çerçevesinde değerlendirilmesi uygun görülmüştür

“Norm kadro planlaması yapılırken eğitim düzeyi ve gelişim programları önemlidir. Kimi birebir, kimi online, kimi ise farklı bir program istemektedir. Ama burada önemli olan eğitim eşitliği ve düzeyidir.” (AŞ)

Katılımcılar eğitimin norm kadro üzerindeki etkisinin öneminden bahsederken, eğitim düzeyi ve gelişim programlarının önemini aktardılar. Kişiyeye göre ölçümlenme yapılarak planlama yapılmalı ve personelin gelişiminin izlemesi gerektiği aktarılmıştır.

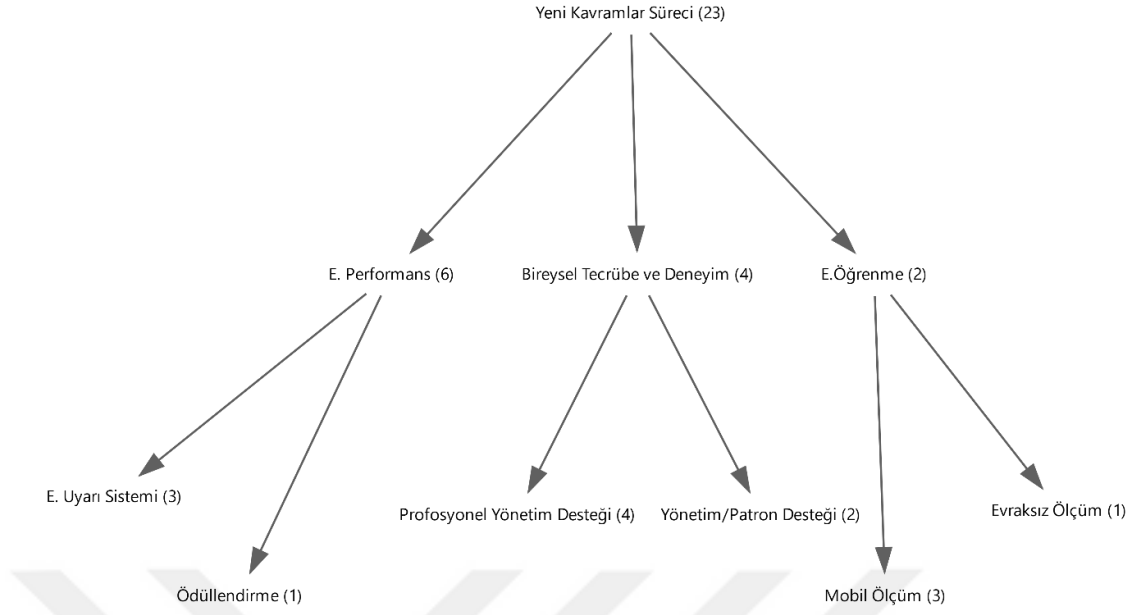
Katılımcılar sınıf içi eğitimlerde eğitim niteliği konusunda sıkıntılarını paylaştılar. Standart ve kalıplaşmış eğitimlerin verimliliği az olup ve bireysel performansı desteklemediği aktarılmıştır.

“Sınıf içi eğitimlerde herkes anlamak zorundaymış gibi kalıplarla anlatılmaktaydı.” (FK)

Katılımcılar yanlış yapılan işe alım neticesinde eğitim düzeyindeki farklılıktan bahsetmişlerdir.

- **Yeni Kavramlar Dönem Süreci**

Yeni kavramlar süreci, norm kadronun yeni dönemdeki değişiklik ve yeniliklerini aktarılmış. Katılımcılar yeni kavramlar ile dönem içindeki işe alım ve eğitimlerdeki aksamalardan bahsetmişlerdir. Katılımcılara yeni kavramlar süreci ile ilgili ifadelerinde performans, bireysel tecrübe ve deneyim, öğrenme süreçleri aktarılmıştır.



Şekil 18. Yeni Kavramlar Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Yeni kavramlar sürecinde birçok bilginin yazılı, talimat, politika gibi detayların olmadığı sözlü olarak gelişim gösterdiklerini paylaşmışlardır. İnsan davranışlarının zamanla değiştiği görülmektedir. Konuyla ilgili Dİ kodlu katılımcı şu şekilde bahsetmiştir.

“Yeni görevler ile yetkinlik setleri değişikliler oluşturulup, yeni bir sürece girilmiştir. Çalışma düzeni, ortam, insan davranışları neredeyse her şey değişti.” (Dİ)

E-öğrenme; yeni kavramlar süreci online öğrenmenin norm kadroya olumlu etkileri yansıtmıştır. Katılımcılar yeni öğrenme modelinin personel merkezli olduğunu ve personelin işi öğrenene kadar tekrar edebileceği paylaşılmıştır.

“Örnek vermek gerekirse; öğrenme şekli çok önemlidir. Özellikle personeller için öğrenme şekli personeli daha ileri seviyeye getirir. Son dönemdeki dijital öğrenme bu şekildedir. Anlamadığımız yere sürekli bakıyoruz.” (FG)

Katılımcılar eğitim zamanının doğru kullanıldığını paylaştılar. Katılımcılar eğitimlerdeki bilgilerin tekrarlanabilir olmasının pozitif etkilerini yansıtmaktadır.

“Yeni dönem ile zaman sorunu ortadan kalktı. Eskiden işin ortasında eğitim alırdık. Şimdi hafta sonu, hafta içi istediğimiz zaman bakıyoruz. İsteddiğimiz zaman da tekrar edebiliyoruz. Bu durum avantajlıdır.” (FG)

Katılımcılardan ihracat alanında çalışan personeller dünyanın diğer ucundaki bir personel ile aynı bilgilerden faydalandıklarını paylaşmıştır.

“Teknoloji ve öğrenme modelleri sayesinde tüm Dünya ile aynı anda defile izleme şansımız oluyor. Eskiden moda bile belirli bir zaman sonra gelmekteydi. Şimdi bir tuşun ucunda.” (MÖ)

Katılımcılar zaman, yerin bağımsızlığının önemini paylaşmıştır. Uzaktan öğrenme ile eğitim alan personellerin kendilerini ölçme ve eksiklerini tespit etme konusunda daha aktif olduklarını belirtmişlerdir.

Mobil ölçüm ile yeni bir döneme başladıklarını belirten katılımcılar çalışma serbestliği ve özgürlük olanakları olduğunu aktardılar. Mobil verilerin ölçümlenmemesi sebebi ile sıkıntılı olduğunu özellikle toplantıların kayıt altında olmasının rahatlatıldığını belirttiler.

“Cep telefonumdan birçok işi halleder hala geldik. Hatta toplantılara katılmak için telefon ve internet yeterli olmaktadır. Tabi cep telefonundan yapılan ölçüm olmuyor. Daha onu ölçme durumuna gelmedik ama katıldığımız toplantı kayıtları alınıyor. Eskiden sadece personel ölçümü oluyordu şimdi teknoloji de ölçülmektedir.” (TB)

Katılımcılar bunun yanı sıra mobil ölçümün sıkıntılarından bahsetmişlerdir. Birebir ölçümün daha etkili olduğunu, bireyin daha net kendisini ifade ettiği aktarılmıştır. Zaman açısından kayıp gibi gelse de mobil sistemin yararları paylaşılmıştır.

“Artık her şey teknolojik oldu. Ölçümde mobil olacak. Benim arkadaşımın şirketi var, şirket telefonundan ölçüm yapılıyor. Her şey kontrol altında olunca ölçmek daha kolay oluyor.” (BÖ)

“Geleceğin geldiğini düşünmekteyim. Norm kadronun artık dijitalleşmesi gerekmektedir. Teknolojiyi de bir personel gibi saymamız gerekiyor. Tabi teknolojiyi de ölçmeli.” (Dİ)

Katılımcılar, dijital dünya da norm kadronun yeni bir yer alacağını belirttiler. Katılımcılar sadece ölçülenmede sorun olacağını belirtilmiştir. Ayrıca katılımcıların salgın etkisi ile norm kadronun yeni bir değerlendirmeye gerektiği aktarılmıştır. Konuyla ilgili LA kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yeni bir döneme başlıyoruz artık, yeni bir dünya, yeni bir iş hayatı,”

Her şeyin değiştiği gibi norm kadro da değişmek zorunda kaldı. Baksanıza teknoloji tek başına bir personel/ eleman oldu.” (LA)

Kavramların değişimi ile ölçülenmenin yeni dönemde farklı olması gerektiğini paylaşmıştır. Katılımcılar norm kadronun bakış açısında yeni oluşan kadroların hayata geçtiğini ve bununla başa çıkılması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Uzaktan (online) Performans; Katılımcılar bulundukları sektörlerde performansın verimli olarak kullanıldığını belirtilmiştir. Eski sistemde personelin ve ekiplerin ölçümleri hedefler doğrultusunda sürekli izlenerek yapılmıştır. Performans ölçüm sistemleri organizasyon için bir gelişim alanı olduğunu, çıktıları ile personelin ve sistemin sürekli yenilendiği paylaşmıştır. Katılımcılar özellikle performans alanında yoğun veriler paylaşmış ve salgın dönemindeki görüşleri aktarılmıştır. Konuyla ilgili BÖ, FA ve NM kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Sistem çok değişti, her şey dijital olmaya başladı. Performans eski sistemle değil teknolojik oldu.” (BÖ)

“Çalışma şekilleri değişti tabi buna bağlı olarak ölçülenmesi de değişti.” (NM)

E-performans ölçümünde olumsuz olarak duygusal değerlerin kaybedildiği paylaşmıştır. Yüz yüze görüşmelerin samimiyet ve duygularını daha net ifade ettiği belirtilmiştir.

“Gelecekte performans ve ölçümü çok farklı olacaktır. Ama olumsuz insanı etkisini kaybedecektir. Çünkü yüz yüze görüşmelerde insani olan bazı detaylar olabiliyor. Ama teknolojik ölçümde bu mümkün değil.” (FA)

İnsan kaynaklarının süreçlerinde yer alan görüşmeler manevi açıdan önemlidir. Katılımcılar salgın süresince yöneticilerinin çalışanlara olan desteklerini

paylaşmıştır. Performans sürecinde personelin psikolojik, sosyal ve çevresel faktörlerini değerlendirerek ölçümlerin yapılmasından bahsedilmiştir.

“Performans sisteminin dijital olması çok sağlıklı gelmiyor.” (ÜY)

“Bu kadar teknoloji olması insanı negatif etkileyecek diye düşünüyorum. Performans da canlı ve iletişim halinde olmak daha sağlıklıdır.” (MT)

Katılımcılardan bazıları performans ölçünlerinin dijital olmasının sıkıntılı olduğunu ve insani değerlerini kaybedebileceğini aktarmışlardır.

“Performans sisteminin ölçümlemesi İK diğer süreçleri için önemlidir.” (ÜK)

Performans sistemi, norm kadro için önemlidir. Ölçümler sonucunda norm kadroların yapıları tekrar organize edilmekte ve yeni işe alımlar yapılmaktadır.

Performans sisteminden çıkan verilere istinaden katılımcılar uyarı sistemlerinin de geliştiğini ve aynı doğrultuda otomatik sisteme bağlandığı aktarılmıştır.

“Her şey elektronik olmaya başladı. Örneğin işe geç geldiğimde otomatik uyarı gelmektedir.” (HG)

Uyarı sisteminin elektronik olması bazı değerler ve duyguları kaybetmemize neden olduğu aktarılmıştı. İnsani değerler açısından önemi vurgulanmaktadır. Performans sistemi içinde olan uyarı sisteminin ne niyetle kullanıldığının önemli olduğu aktarılmıştır.

“Özellikle iş yerlerinde uyarı sistemleri çok mekanik ve rahatsız edicidir.” (YA)

Katılımcılar uyarı sistemlerinin yersiz ve sürekli yapılmasının rahatsız edici olduğu aktarılmıştır. Konuyla ilgili TB kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Perakende sektöründe uyarı çok yaygındır ama bu dönemde biraz fazla olmaya başladı. Duygusallıktan uzak bağları kopuk bir kadromuz oluştu. Zaten norm kadroda sıkıntı varken bir de bu süreçlerden dolayı personelden uzaklaşma yaşadık.” (TB)

Performans sisteminin en önemli çıktısı olan ödül ve primlerin yerinde ve hak edildiği gibi yapılmadığı paylaşılmıştır. Salgın nedeni ile küçülmeye giden işletmelerin kapasitelerinin azalması nedeniyle personele verilen prim, ikramiye yan hakların neredeyse bittiği ifade edilmiştir. Konuyla ilgili BÖ kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Yan haklar konusunda önceden 3 aylık primlerimiz vardı. Salgın ile bitti. Ekip olarak hedefimiz vardı. Bunu yapmak için mücadele eder ve kazanırdık. Açıkçası bitince moralimiz bozuldu.” (BÖ)

Firmanın vermiş olduğu yan hakların bir motivasyon aracı olduğu ve ekip olmak için önemli olduğu paylaşılmıştır. Norm kadronun olması için uygulamaların uzun süre devam etmesi ve yönetim kararı ile değişmemesi gerektiği aktarılmıştır.

Bireysel tecrübe ve deneyimlerin; zamanla firma için önemli bir zenginlik olduğu paylaşılmıştır. Çalışanların deneyim ve tecrübelerini en üst seviyede değerlendirmek için analizin yapılması ve personelin çok iyi ölçümlenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir.

Katılımcılar salgın sürecinde tecrübelerini çok geliştiremediklerini, eğitim ile destekleyerek gelişim önlemlerini alamadıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili ÜK, MÖ ve AA kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Personelin ekip olması için bireysel tecrübesi ve ekip üyelerinin desteklenmesi çok önemlidir. Bireysellik ile başlayan süreç ekibin başarısı ile sonuçlanmaktadır.” (ÜK)

“Deneyim ve tecrübe bir personel için en büyük zenginliktir”. (AA)

“Deneyim önemli ama desteklenmelidir. Firmamızda salgın sürecinde hiçbir gelişim olmadı. Daha çok ekonomik açıdan önlemler alındı ve personel ihmal edildi.” (MÖ)

Profesyonel Yönetim Desteği ile bazı sorunların çözüldüğü ama yine de personeli her zaman motive eden bir süreç olmadığından bahsedilmiştir. İhracat alanında çalışan katılımcı, danışmanlık aldığımız firmanın yönetim kararlarını yaymak için gelindiği ekip olarak sonradan anladık şeklinde ifade etmiştir. Konuyla ilgili AŞ kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Kadro oluşumunda ve seçme yerleştirme danışmanlık firmasından destek almıştık. Biz ilk önce heveslendik ama sonra anladım ki yönetimin dediklerini yapmaya gelmişler.” (Aş)

Profesyonel Yönetim Desteği alan firmaların operasyon süreçleri daha net ve anlaşılır olmaları gerektiğini paylaşan katılımcılar görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılar salgın döneminde gereksiz danışmanlık almamış ve kendi süreçlerini i eğitimler ile aldıklarından bahsetmişlerdir. Konuyla ilgili YA kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Eski dönemlerde görev tanımları, organizasyon değişiklikleri ile ilgili yönetim desteğini alır ve birim müdürleri ile eğitimler organize edilirdi. Yenidünya da bu biraz zor oldu. Uzaktan alışma gibi uzaktan danışmanlıklar da başladı.” (YA)

Katılımcı YA belirttiği üzere **“uzaktan danışmanlık kavramı”** ile yeni bir algıdan bahsetmiştir. Uzaktan danışmanlık süreçlerinin çok başarılı olmadığı aktarılmıştır.

Yönetim desteğiyle; katılımcılar işletmelerin küçülmeye gittiğini ve salgın nedeni ile kadroların azalması gerektiğini paylaşılmıştır. Yönetim tarafından bu tarz bir planlama aktarılmış ayrıca bu sürece yeniden yapılandırma şeklinde ifade edilmiştir.

“İnsan kaynaklarının işlevi yok, patron olduğu yerde insan kaynakları yetkisizdir,

Patron ne derse onu yapıyorlar,

Bunca uygulama yapılırken endişe korku ve kayęı yüksek oluyor ne yazık ki

İster istemez yönetim süreçlerde etkin ve motivasyonu düşürdüler.” (AS)

Salgın sürecinden sonra yönetim yeniden yapılandırmaya odaklandığı aktarılmış ve kriz sonrası organizasyon yapısı tekrar değerlendirildiği paylaşılmıştır. Norm kadroda güveni zedeleyici bir sorun olabileceğinden bahsedilmiştir. Konuyla ilgili HG kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Süreçler devam ederken yönetim desteğini almak çok önemlidir. Aksi takdirde süreçleriniz yarım kalabilir. Bu güven sorunu norm kadroda sıkıntı yaratabilir.” (HG)

3.13.3. İletişim ve Etik Dönem

Araştırmada öncelik verilen üçüncü tema iletişim ve etik dönem temasıdır. İşletmeler açısından iletişim ve etik bakış açısı önemlidir. Kavramlara tek tek baktığımızda etik davranmak, iletişimin dürüstlük, doğruluk ve ahlaklı yansımasıdır. Toplumsal ve bireysel saygının gösterilmesidir. Etik bir yapıya sahip olmak için toplum içinde davranış ve hareketlerden sorumlu olmak demektir.

İletişim, sosyal yaşam ve iş hayatının önemli bağıdır. İnsan grupları arasında oluşan davranış, hareket ve konuşmaların ortak paylaşımıdır. Birey, topluma, düzene ayak uydurmak ve mutlu olmak için iletişime geçmek zorundadır. Kişinin psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını gidermek için iletişim çok önemlidir.

Tablo 9. İletişim ve Etik Süreçler

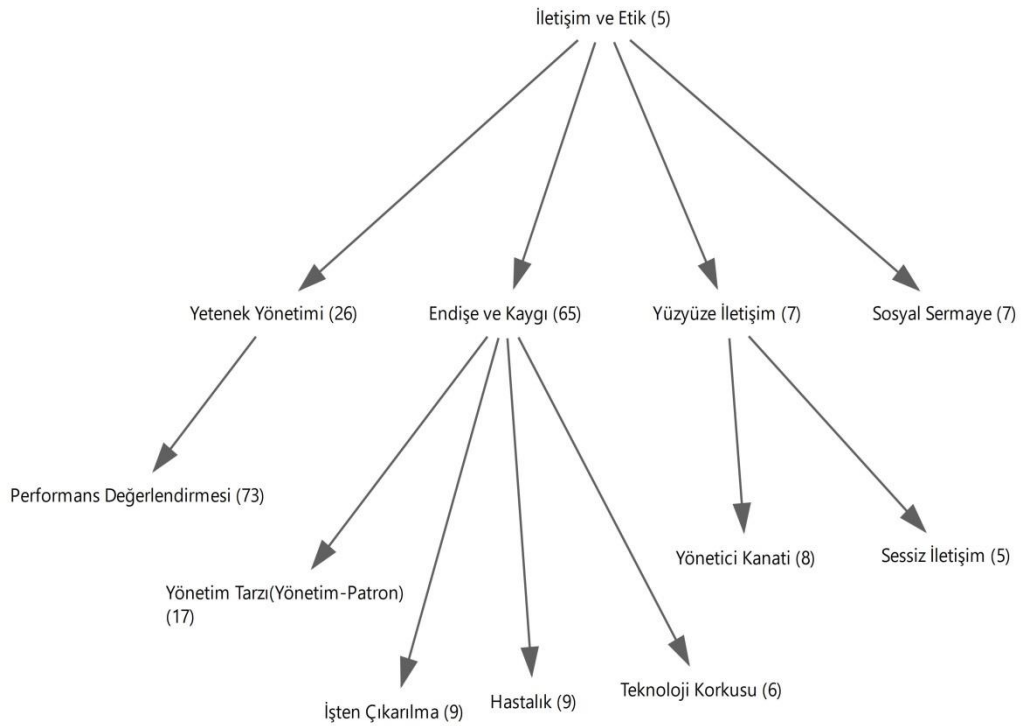
KATEGORİ	KOD
Yüz yüze İletişim	Sessiz İletişim
	Yönetici Kanatı
Endişe Kaygı	Teknoloji Korkusu
	Yönetim Tarzı
	İşten Çıkarma
	Hastalık (salgın)
Yetenek Yönetimi	Performans Değerlendirmesi
Sosyal Sermaye	

İletişim ve etik süreçlerinde dört ana kategori alanında incelenmiştir. Bunlar; yüz yüze iletişim, endişe kaygı, yetenek yönetimi, sosyal sermaye ile ilgili düşünceler ve görüşlerdir.

Yüz yüze iletişim sürecinin alt alanlarında yer alan sessiz iletişim ve yönetici kanaati süreçlerinin norm kadro üzerinde sektör ayrımı ve farklılıkları vurgulanmaktadır. Norm kadronun sessiz iletişim ile ilgili bağlantıları işletme için olumlu ya da olumsuz etkileri paylaşılmıştır. Yüz yüze iletişimde duyguların daha

net olduğu ve karşımızda kişiye aktarılmasının daha kolay olduğu bir iletişim türüdür. İletişim hem iş hayatında hem de özel hayat için vazgeçilmez bir araçtır.

İletişim, ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerin de farklılıklar göstermektedir. Norm kadro planlaması uygulanırken firmanın sosyal açıdan iletişim ve yönetim anlayışlarına bakılmakta ve insan kaynakları süreçleri açısından incelenmektedir. Sektörler arası farklılıklar incelenerek katılımcıların yorumları alınmıştır.



Şekil 19. İletişim ve Etik dönem Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

- **Yetenek Yönetimi**

Performans çıktısı olarak görülen yetenek yönetiminin son dönemlerdeki önemi paylaşılmıştır. Salgın sonrası geleneksel yöntemlerin artık değiştiği ve yeni dönemde farklı bir bakış açısının kazanıldığı paylaşılmıştır.

“Son dönemlerde yetenekli insanların önemini anladık. Çünkü yeni dönemde yetenekli insanların önemi anlaşıldı. Kadrolarda önemli ve işe yarayan insanları elinde tutma çabası oldu.” (ÜK)

“Kısacası yetenek önemli bir konu oldu. Yetenekli insanları yönetmek ayrı bir beceri haline geldi.” (YA)

“Bu zorluktan dolayı norm kadro planlamasını hiçbir zaman doğru bir şekilde yapamamaktayız. Son dönemlerde işe alım ve yetenekli insanlar bulmak önemli oldu. İşe alımlar önem kazandı, tabi ki sonrasındaki eğitim süreci de önemlidir.” (BS)

Katılımcılar yetenek yönetiminin tespitinde önemli olan aşamanın yetenekli personellerin tespiti olduğunu aktarılmıştır. Yetenekleri belli olan personellerin norm kadroya ilave olmaları için önceden tespitlerinin önemli olduğunu ve yetenek havuzlarında muhafaza edilmesi gerektiği paylaşılmıştır.

Konuyla ilgili TA, AŞ ve NA kodlu katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Yetenek yönetimi bir firmanın bel kemiği gibidir. Doğru bir planlama yapılırsa gelecekte düzgün olur.” (TA)

“Firmalar gelişime açık ve yetenekli insanları kadrolarına almak istiyorlar. Özellikle norm kadro kurulurken en dikkat ettiğimiz konulardan birisidir.” (AŞ)

“Çalışkan ve hedefleri olan insanlar her zaman öne çıkmaktadır. Ben ekibimi kurarken en çok dikkat ettiğim özelliktir. Yetenekli insanlarla ekip kurmak keyifli ve gelişime açık oluyor. Daha önce yeteneksiz ama referanslı birisiyle çalıştım. Çok ama çok zor oldu. Diğer arkadaşlarında bozmuştu. Kadrom bozuldu.” (NA)

Yetenek değerlendirmesinin norm kadro içerisinde en önemli alanlardan biri olduğu paylaşıldı. Yöneticilerin ve firmaların bütçelerine göre verilen kriterler belirlenerek yıllık hedeflerin oluşturulduğu performanslar hedeflerinin uyumlu hale getirilmesi ve hayata geçmesi anlamına gelmektedir.

Performansın norm kadro için önemini anlatan konu ile ilgili 10 katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Performans ölçümü bir şirketin içindeki çalışanların, işinin gerektirdiği amaçları ve hedefleri sonuçlandırmasıdır.” (BS)

“Performans değerlendirilmesi olmasa firma içerisinde adaletsizlik olur ve ortalık karışır. Yetenekli insanları kaybederiz. Düşünsenize ne iş yaptığını

bilmediğimiz insanlar başarılı olur iken diğer kişiler zor durumda olacak. Kadrolar oluşamaz ve devam edemez.” (MT)

“Ölçülmeyen şey, yönetilemez...”

Bence firmada doğru hedefler ve ölçümler yok ise her zaman sıkıntı oluşur.” (NM)

“Performans sisteminde önemli iki husus bulunmaktadır. Firma açısından, kabiliyet ve heves önemlidir. Şirket sahiplerinin performans sistemine sahip çıkması gerekmektedir. (FA)

“Performans ölçümü var ama dijital ölçüm yoktu. Yani verilen işi yapıyor ama ne kadar sürede yapılıyor bilemiyoruz. Evden çalışmadaki en büyük sorun bence buydu.” (ÜK)

“Salgın ile ölçümler değişti. İnsanlar için farklı bir dönem başladı.” (FK)

“Performans sistemine bakış açısı farklılaştı. Norm kadro kavramı bile değişti. Çünkü artık dijital bir değişimin içine girdik.” (MÖ)

“Uygulama farklıda olsa ne yazık ki Türkiye de çalışma prensibi aynı.

Ne yazık ki işveren olduğu ve işe müdahale ettiği sürece norm kadroda zor olacaktır ve performans düzgün ölçülme olmayacaktır” (FK)

“Performans ölçümü var ama dijital ölçüm yoktu. Yani verilen işi yapıyor ama ne kadar sürede yapılıyor bilemiyoruz. Evden çalışmadaki en büyük sorun bu bence.” (ÜK)

“İşin ölçülmesi gerekmektedir. Bizim yaşadığımız en büyük sıkıntılardan birisi işlerin ölçümlemesinin yapılmamasıdır. O yüzden işi doğru ölçmediğimiz için kadroya doğru kişiyi yerleştirememekteyiz. Buda işe alımı etkilemektedir. Bazen çok iyi personelleri bu yüzden kaybetmekteyiz. Personelin kapasitesi yüksek ama işin tanımı doğru yapılmadığı için doğru kadroyu doldurmamaktadır. Kısacası karşımıza çıkan en büyük sorun doğru kadrolamayı ve ölçümlemeyi yapamamaktır.” (MÖ)

“Performansı en kısa şekilde tarif edersem minimum personel, maksimum verimlilik şeklinde olabilir.” (ÜK)

“Norm kadro; en az personel sayısı ile emek ve verimliliği arttırmaktır. Emek demek performans demektir. Bu arada önemli olan personel sayısı ve verimlilik ölçümü yapılmalıdır. Performans çok önemlidir. Norm kadro planlaması ile performans hedefleri çok ilişkilidir. Performansı doğru kurgularsanız doğru norm kadroyu bulursunuz.” (BÖ)

“Doğru norm kadrolarda çalışma olmadığı için eksik performans oluşmaktadır.” (ÜK)

“Performansı doğru kurgularsanız doğru norm kadroyu bulursunuz.” (BÖ)

“Departmanın iş yükü, çalışanın performansı niteliği ve işe olan uygunluğu doğrultusunda planlanmaktadır.” (LA)

“Norm kadro planlanması insan kaynaklarının en önemli fonksiyonu olduğunu düşünüyorum. Çünkü doğru kadroyu yapamazlarsa satış azalır, performans düşer, ciro istenilen seviyeye gelmez, verimlilik azalır gibi birçok olumsuzluğa sebep olur. Norm kadronun bir matematiği olmalı ve bu matematik çerçevesinde doğru personelle çalışılması daha doğru olduğu görüşündeyim.” (BS)

Katılımcılar genel olarak performans hakkında olumlu görüşler bildirmiş ve firmalar açısından önemi aktarılmıştır. Performansı ölçmek için işletmenin ve çalışanın başarısının doğru bir şekilde ölçülmesi ayrıca raporların öneminden bahsedilmektedir. Görüşme sırasında katılımcılar, çalışma hayatının zorlaştığını ve nitelikli insanların fazlalaştığından dolayı performans ölçülmesi gerektiği anlatılmıştır.

Görev tanımları ve iş analizleri performansın içerisinde önemli bir alanını olan işyerinde görevlerini doğru bir şekilde yapılıp yapılmadığını gösteren bir belgedir. İşletme içerisinde en üst pozisyondan en alt pozisyona kadar bu uygulamanın olması gerektiği belirtilmiştir. İşin niteliği ve süreçte oluşacak değişiklikten dolayı revizeler olabilmektedir. Salgın döneminde kadroların değişmesinden dolayı görev tanımlarının ve iş analizlerin de değiştiği aktarılmıştır. Konuyla ilgili AŞ kodlu katılımcı şunlardan bahsetmiştir:

“Toplamak gerekirse norm kadro için gerekli olan iş tanımları, görev tanımları ve beklenen performansın ne olduğudur. Ama en önemlisi şirketin hedeflerinin bilinmesi gerekiyor.” (Dİ)

“O zaman görev tanımlarıyla işin de doğru olarak tespit edilmesi gerekiyor, yani doğru kişinin doğru işi yapması gerekiyor.” (NA)

“İş tanımı ve görev tanımın gibi süreçlerden tüm ekip sorumludur. İş analizleri şirket için yol haritasıdır. Görev tanımları olmazsa performans ölçülemez ve kadrolar kurulamaz.” (NA)

“Görevlere ilişkin unvanlara açıklık getirilmesini sağlıyoruz. Firmalarda unvan açık, görev net olmalıdır. O zaman norm kadrolar sıkıntısız ilerliyor. Personel iş analizlerini doğru anlarsa çıktıları da doğru oluyor ve iş ortaya çıkıyor.” (BÖ)

“Yoğunluğu veya işin durumunda oluşan azalma norm kadrolarda değişikliğe gitmeye sebep vermektedir.” (LA)

“Görev tanımları performansın en kritik alanıdır. Görev tanımı olmazsa kişiye göre iş ve görev verilmektedir. Kurum içinde karışıklık var ise görev tanımı yoktur.” (BÖ)

“Görev tanımları ve iş analizleri norm kadro için en önemli alanlardan birisidir. Salgın döneminde çok değişti çünkü çalışma şekilleri de değişti (evden çalışma ofis toplantıları) İşe alımlarda yetenek tecrübe ve aranan özellikler de değişti.” (NM)

Görev tanımları ve iş analizlerinin olumsuz yanlarından da bahseden katılımcılarımız bulunmaktadır. Konuyla ilgili diğer katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

“Görev tanımları bazen de olumsuz oluyor. Ek görev almaktan sakınan personeller bulunmaktadır. Harfiyen görev tanıma uyan ve iş öğrenmek istemeyen personeller çok zor.” (FG)

“Görev ve iş dağılımına göre iş süreçlerini hazırlıyoruz. Sıkıntı personeller ile işi geliştirmek ve kadro oluşturmak çok zor oluyor. Norm kadroyu oluştururken özverili ve gelişmek isteyen personeli bulmak zor. Personeller görev tanımlarında yazanın dışında iş yapmak istemiyor.” (FG)

“Bazı personellerin görev tanımların farklı işler yok diye bu tarz işleri yapmıyorlar.” (BÖ)

“Performans kurumlar için önemli olabilir ama görev tanımını doğru anlamak gerekir. Ne yazık ki görev tanımları yanlış anlaşılmaktadır. İş analizleri yapılıyor ama ne yazık ki doğru algılanmıyor. Bazen personel işinin dışında ek bir görev yapmak istememektedir.” (AŞ)

“Tek el mantığı ile iş yaparak elinde tutuyordu. Görev tanımları doğru dağıtılmadığı için personeller arasında bazıları cumhuriyet kuruyor ve işi elinde topluyor.” (FG)

“Norm kadro doğru kurulmaz ve ekip doğru yönetilmez ise tek bir iş akışı oluyor. Personeller arasında bilgi akışı olmuyor.” (BÖ)

Katılımcıların verdikleri bilgiye istinaden düşük performansın en önemli sebeplerinden birisi işin tanımının doğru yapılmaması olduğu paylaşılmıştır. Görev tanımları ve iş analizlerinin yanlış yapılması yüzünden ek göreve kapalı olan personelle çalışma yaşandığı aktarılmıştır.

Norm kadro planlaması ile ilgili katılımcılar nitelikli personelin iş yüküne göre istihdam edilmesinden bahsedilmiştir. Verilen görüşlere göre norm kadroda en önemli bilginin iş tanımlarının doğru yapılması ve ölçümlemesidir. Bilgilere istinaden norm kadronun gereksiz işe alımın önüne geçmek ve iş verimliliğini doğru planlanması için yapılmaktadır.

“Norm kadro denildiği zaman personelin en minimum seviyede çalışması aklıma geliyor.” (AS)

“Norm kadronun bir matematiğe ve sisteme oturması gerektiğini düşünüyorum. Ama bunca yıl çalıştığım kurumlarda norm kadro denildiği zaman minimum seviyede insan gücü olarak karşılaştım” (AŞ)

“Tüm çalıştığım kurumlarda norm kadro denildiği zaman minimum seviyede insan gücü ile idare etmek olarak yansıtıldı.” (AA)

“Aslında norm kadronun çok önemli ve gerekli bir sistem olduğunu düşünüyorum.” (AS)

“Bulunduğumuz firmada maliyeti en az seviyede tutmak çok önemlidir. Bu norm kadro içinde geçerlidir.” (ÜY)

“Yapılan işin içeriği sürekli aynı olmadığı için norm kadro sürekli değişiyor.” (AS)

“Öncelikle norm kadro sözlük anlamından bahsetmek isterim. Norm kadro kavramı, 1880’li yıllarda ortaya çıkan ve gelişen bir kavramdır.” (HG)

“Norm kadro planlaması son yıllarda küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamı içinde yaygın ve etkin planlama süreçlerine yöneldikleri görülmektedir.” (AA)

Katılımcılar norm kadronun önemiyle ilgili bahsettikleri;

“Tecrübelerime dayanarak norm kadro analizleri yıllık olarak yapılmakta ve bütçe ile eş zamanlı ilerlemektedir. Norm kadro planlaması için firmanın hedefi çok önemlidir. Büyüme ya da küçülme oranları norm kadroyu etkilemektedir.” (HG)

“Şirket büyüme öngördü ise norm kadro da büyüme olacaktır. Norm kadro planlaması için firmanın hedefi çok önemlidir.” (HG)

“Norm kadro son dönemlerde firmamızda rekabet anlamına da gelmektedir. Doğru planlama yapılmaz ise zararı personel planlama sürecinde de görmektedir.” (AA)

“Yıllık bütçe oluştururken norm kadrolarımız belirleniyordu.” (AA)

“Firmanın en önemli değeri personeldir. Norm kadro da personellerden oluşmaktadır. Doğru bir hesaplama ve ölçüm ile olursa amacına ulaşmış olur.” (ÜK)

“Tabi bu bir defaya mahsus böyle oluyor. Ama eğer yıl içinde planlanan işlerin dışında yeni projeler de alınıyor ise dönemsel norm kadrolar belirleniyor.” (FK)

“Bizim sektörümüzde belli departman dışında norm kadroda gelecekte çok farklı olmayacaktır” (ÜY)

“Olumsuzluğu ise; insan değerinin azalmasıdır. Norm kadrolar değişti. Teknoloji insan yerine geçti. Tam olarak ele geçirmede ama ilerde tam anlamı ile olacağını düşünüyorum.” (AA)

“Kriterlerin nitelikleri belli olursa norm kadro planlaması sağlam ve doğru oluyor. Görevlere ilişkin unvanlara açıklık getirilmesini sağlıyoruz.” (BÖ)

- **Endişe ve Kaygı**

Katılımcılar endişe ve kaygı ile ilgili farklı yorumlar iletilmişlerdir. Çalışma ortamlarında yaşadıkları günlük olayların sonucunda personellerin yaşadıkları duygular olarak ifade edilebilir. Kaygı ile ilgili ifadelerinde tehlike oluşturan duygu olarak tanımlanabilir. Endişe ile ilgili yaşadıklarını tam tanımlayamadıklarını ama sonucun olumsuz olacağını düşündükleri duygu birikimi şeklinde anlatılmıştır.

Katılımcıların endişe ve kaygı ile ilgili aktardıkları bilgiler;

“Salgın yüzünden endişe, korku ve birçok şey yüzünden anlayışlar değişmek zorunda kaldı. Salgınla psikolojik sorunlar çoğalmaya başladı. İşverenler maddi zorluktan, işçilerde işsiz kalmaktan korktular. Salgın çok zor bir dönemdi, tüm kadrolar değişti.” (AŞ)

“İnsanlarda maddi manevi bazı korkular(endişeler) başladı”. (AS)

“İnsanların hastalıktan korkarken bir de işleri ile ilgili endişe yaşamaları normal değildi. Kaygı sadece insanların sağlıklarında değil, işlerinde de(kadrolarında) olmaya oluştu. Yeni dönemde artık bize ihtiyaç var mı?” (FK)

“Az personelle (norm en alt seviyede) çalışmanın verimli olduğu anlaşılan bir dönemdeyiz. Bazen çıkarttığımız personelin yerine birini almama korkusundan işten çıkartamıyoruz.” (MÖ)

“Bu açıdan personele yatırım yapmaktan korkuyorum. Korkumuzdan kadro oluşturamıyoruz.” (Dİ)

“Dünyanın değiştiği bu süreçte biz değişmek zorunda kaldık. Evlere kapandığımız dönemlerde her şeyi öğrendik.” (MÖ)

“Dönüşüme hazır olan işyerleri ve bireyler bu dönemi kolaylıkla geçirdiler. Bu durum bizi endişelendiriyor.” (Dİ)

Katılımcılar, firma sahipleri tarafından verilen eksik bilgilerden dolayı kaygının artmasına sebep olduğu paylaşılmıştır. Eksik bilgilendirme yüzünden planlanan bütçelerin tutmadığı ve personellerin zor durumda kaldığı aktarılmıştır.

“Bulunduğum kurumda norm kadro uygulanıyor denilemez. Öncelikle yönetimle iletişimde sıkıntılar yaşamaktayız. Çünkü yıllık planlar ve bütçelerden bize bahsetmemekteler.” (MT)

“Çalışanlar sosyal çevresine dikkat ediyor. Nitelikli personel bulunması zor. Kadrolar ve dünya değişiyor. Norm kadro oluşturulurken personellerden de faydalanmak gerekiyor.” (FK)

“Eğitimler ve gelişim tamamlanınca personel işten ayrılmayı planlıyor. Personel devamlılığı yok kadrolar ise eksik, başladığımız noktaya geri dönmüş oluruz.” (ÜK)

“Gelecekte norm kadronun farklı tarzda olacağı görüşündeyim. Bu durum beni kaygılandırıyor.” (ÜK)

“Yeteneğe her zaman ulaşmak zor. Norm kadrolara ulaşmak daha zor. Bu değişim sürecinde norm kadronun adı bile değişebilir.” (HG)

“Özellikle salgın döneminde yaşadığımız sorunlardan dolayı norm kadro sürecine alışmamızı zorlaştırmıştır. Endişemiz artmadı diyemeyiz.” (MT)

“Bulunduğum kurumda norm kadro uygulanıyor denilemez. Öncelikle yönetimle iletişimde sıkıntılar yaşamaktayız. Tabi bu da güvensizlik yaratıyor.” (MT)

“Şirketin belirlediği norm kadroyu yine şirket bozmaktadır. Özellikle tanınmış kişilerin işe alınmasıyla tam kadro en başta bozuluyor. Tabii ki burada torpilli olarak işe alınan kişilerin ücretleri de diğer personeller den farklı olduğu için sıkıntı yaratmaktadır. Bu uygulama tecrübeli personelin adaptasyonunu zorlaştırmaktadır. Kaygının tavan yaptığı bir süreçteyiz.” (MT)

“Üretim alanında küçülmeler olup, sipariş adetlerinde azalmalar yaşanmıştır. Bu durum kadroların azalmasına sebep olacağı için insanları endişelendirdi.” (AS)

“Eğer insanlar kendini yeniler, değişikliğe uyum sağlar ise bu endişe oluşmayacaktır. Yeteneklerini göstermeleri çok önemlidir. İnsanın karşısında insan değil teknoloji var.” (BS)

“Diğer bir sorun ise personelin norm kadroyu düzgün uygulayamadığımız için endişe yaşaması ve güvensizlik duygusun oluşmasıdır. Özellikle kısa çalışma ödeneği döneminde bu daha çok hissedilmiştir.” (MT)

“Bu durum norm kadroyu zorlaştırmaktadır. Personel özellikle eğitimi kabul etmeyince sistem ilerlememekte ve zorlanılmaktadır. Gelişmek ve yenilenmek istemeyen personel endişeleniyor.” (AS)

“Norm kadroların değişmesine izin verilmemesi için maaşlar devlet desteği ile ödenmiştir. Ayrıca işten çıkışta yasaklanmıştı. Devletin verdiği yardımlar yetmiyordu ve işten çıkışlar kapıdaydı.” (AŞ)

“İnsanlar endişeleniyordu. Bulunduğum işte küresel bir iş yaptığımız için dünyaya yetişmemiz gerekmektedir. Sürekli kendimizi yeniliyoruz, yetişmeye çalışıyoruz.” (MT)

“Şirkette personel azalması olmaz ise bir dönem sonra karışıklık meydana gelecektir. Şu an birçok firmada bu şekildedir. Bünyesinde bulunduğum firma norm kadrosunu planladığımız için ne yapacağını şaşırdı. EYT bekleniyor. Bu süreç doğru yürütülmez ise yetkin personeller de işten çıkabilir. Burada yetkinlik görev tanımları, personelin gelişime açıklığı bakılması gerekiyor. Endişelenmekte haklı personel.” (AŞ)

“Eğer insanlar kendini yeniler, değişikliğe uyum sağlar ise bu endişe oluşmayacaktır. Yeteneklerini göstermeleri çok önemlidir. İnsanın karşısında insan değil teknoloji var.” (BS)

“Aslında yöneticilik potansiyeli var ama bunu dışarı çıkartamıyor. Diğer bir sorun ise insan kaynaklarının doğru işlevlerinin olmamasıdır. İşe alım, işten çıkış, performans süreçleri yer almaktadır. Bunlardan birisi sıkıntılı ve endişeli olursa süreçte zor oluyor.” (TA)

“Görev ve analizleri doğru olan bir işyerinde bu tarz bir aksaklık olmayacaktır. Ama bunu fırsata çevirince insanlarda korku ve endişe oluşmaktadır. Hatırlarsanız kısa çalışma ödemesi döneminde de aynıydı”. (AŞ)

“Eğer bu hedefe ulaşılmazsa o zaman kaynak doğru kullanılmamıştır. Norm kadro doğru yürütülmelidir. İnsan kaynağı ve norm kadro ahenk içinde olmalıdır. Aksi durumda sıkıntı ve endişeli bir dönem oluyor. Daha önce yaşadık.” (NM)

“Elimizdeki personeli kaybetmemek daha da emek istemektedir. Emeksiz olmuyor.” (BÖ)

“Salgın ile ölçümler değişti. İnsanlar için farklı bir dönem başladı. Haklı olarak insanlar endişe içindeydi. İşleri, maaşları, sağlıkları hiçbir şey net değildi.” (FK)

“Tabi insanları bir anda işten atamazdık. Aileleri ve ekonomileri vardı. İnsanlara bu durumda bırakamazdık.” (AS)

“Bazı departmanlarda personel tek el olmaktadır.” (FK)

Yönetim/patron bölümündeki katılımcılar görüşlerini belirtirken yönetim tarzının sektöre göre şekillendiğini belirtmişlerdir. Yöneyim olarak, tekstil ve ihracat sektöründe geleneksel bir tarza sahip olduğu ve bireysel bir organizasyon yapısının olduğu paylaşılmıştır. Katılımcıların görüşleri;

“Belki daha kolay işler daha kolay kişilere vererek organize edilebilirdi. Genelde hiç soru sorulmadığı için ses çıkarmıyoruz.” (NA)

“Sonrasında iş tanımları, görev analizlerinin doğru yapılması, yönetim tarzı ve iş devirleri, işi bilen ve gelişime açık personel olması gerekmektedir.” (NA)

“Aslında en önemli olan sorun yönetimin sürekli sürecin içine karışmasıdır. Artı norm kadronun içerisinde liyakat sahibi personeller bulunduğundan dolayı onlar da bu sürecin gelişmesini istememektedirler” (MT)

“İnsan Kaynakları değil tabi ki, patron olduğu yerde İnsan Kaynakları yetkisizdir. Ne derse onu yapıyorlar (bizim gibi) Bunca uygulama yapılırken endişe korku ve kaygı yüksek oluyor ne yazık ki, ister istemez yönetim süreçlere hâkim ve motivasyonu düşürmektedir.” (AS)

“En azından bu dönemde sağlıklı bir süreç yaşamadık. Salgın bir yerden patron bir yerden çok zordu.” (AS)

“Yönetim tarafından getirilmiş iş öğrettiğimiz insanlar. Bunlar ekip ruhunu bozuyorlar ayrıca hak yiyorlar.” (ÜY)

İşten çıkarma insan kaynakları süreçlerinin en önemli alanlarından birisidir. Katılımcılar işten çıkış süreçlerinde personellerin korku, endişe, kendini değersiz görme ve yalnız kalma gibi duyguları yaşadıkları belirtilmiştir. İşten çıkış süreçlerinde net ve anlaşılır iletişim kurulmalı ve kibar bir davranış içerisinde olunması gerektiği belirtirmiştir. Personele net cevaplar verilmesi gerektiği ve sakinliği korunması konusunda önem aktarılmıştır. Katılımcıların görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

“Diğer bir sorun ise personelin norm kadroyu düzgün uygulayamadığı için endişe yaşaması ve güvensizlik duygusun oluşmasıdır. Özellikle kısa çalışma ödeneği döneminde bu daha çok hissedilmiştir. Öncelikle işten çıkış yasağı vardı ama sonrasında her şey karıştı.” (MT)

“Şirketteki bu durumdan dolayı sanki insanların işsiz kalacağını düşünüyorum bazen... (AS)

İşsiz kalmanın kaygısının ifade eden AS kodlu katılımcı, huzursuz bir şekilde çalıştığını aktarmıştır.

“Bu akşam eve gidip, yarın işe gitmek istemiyorum diye düşünen çok personel var.” (TA)

“İş gücü kaybı ayrı bir maliyettir. Her işten çıkış bir kayıptır.” (YA)

“Norm kadro azalması ile işsizliğin en önemli etkeni olacaktır. Norm kadro denildiği zaman işten çıkışlar aklıma geliyor.” (AA)

“İşten çıkışlar başladığı için, ister istemez yönetim süreçlere hâkim ve motivasyonu düşürdüler.” (AS)

“Özellikle koltuk ile ilgili bir sorun var ise daha büyük sıkıntılar çıkmaktadır. Norm kadroda eksiklikler olsa bile bu durum çok yansıtılmamaktadır.” (ÜK)

“Bu süreç içerisinde işten çıkışlar başladı. En zayıf halkayı bulmak zorunda kaldık. Departmanında 2 kişilik küçülme oldu. Küçülmeye bağlı olarak işten çıkışlar arttı.” (ÜK)

Hastalık işveren ve işçi için alışılması zor bir süreç olarak ifade edilmektedir. Özellikle son beş yıldır farklı bir süreç yaşamaktayız şeklinde anlatılmaktadır. Salgın ile yeni bir dönemin başladığı belirtilmiştir. Katılımcıların görüşleri;

“İnsanların hastalıktan korkarken bir de işleri ile endişe yaşamaları normal değildi.” (FK)

“Yaşanan salgın nedeni ile sektörel yenilikleri takip etmekte zorluk çekiyoruz.” (AA)

“Salgın nedeniyle yakın temasın sıkıntılarını ekip olarak yaşıyoruz.” (AA)

“Aynı ekip içerisinde hastalıkların yaygınlaşması daha sıklık ile görülmektedir.” (AA)

“Norm kadro aslında sipariş sayısına göre değişkenlik gösteren bir hal almış oluyor. Şimdi dünyayı saran salgın ile etkenler daha da fazlalaştı”. (AŞ)

Teknoloji korkusu katılımcılar tarafından son dönemlerde çıkan bir kavram olduğunu paylaşılmıştır. Tekno fobi olarak bahsedilmiştir. Açıklamada teknolojinin gelişmesinde tedirgin olan kişiler olarak tanımlanabilir.

“Sanki televizyondaki robotlar hayata geçiyor, bu teknoloji bizi korkutuyor.” (AS)

“İnsanların sosyalleşmesi hiçbir teknolojide yok ne yazık ki.”. (TA)

“Yeteneklerini göstermeleri çok önemlidir. İnsanın karşısında insan değil teknoloji var. İnsan sessizce yok olacak gibi görünüyor.” (BS)

“Tüm dünya değiştiği gibi norm kadro, finans ve teknoloji süreçleri de değişmiştir. Dünya değişmiştir diyebiliriz.” (MÖ)

“Gelecek geldi bence.” (HG)

- **Yüz yüze İletişim**

“Evden çalışma salgının ilk zamanları çalışanların çok hoşuna gitti ama 2-3 ay sonra çalışanlar sosyalleşemediği için ya da yüz yüze çalışma ortamında yapılması gereken işlerin uzaktan yapılmasının zorluklarından dolayı sıkıntılar yaşanmaya başladı.” (TA)

“Kadro planlaması departman yöneticileri tarafından yapılmaktadır. İletişim çok önemlidir.” (ÜY)

“Yetersiz olan personeller ortaya çıkmaya başladı. Bu durumlarda iletişim (konuşulması) sağlıklı olacaktır.” (HG)

Katılımcılar, günlük yaşamdaki duygularını hayata geçirerek iki kişi arasında duygu geçişini sağlayarak aktarılmasına yüz yüze iletişim olarak tanımlamışlardır. İş dünyasındaki iletişimin sosyal ve günlük hayattakinden daha farklı olduğu paylaşılmıştır.

“Nasıl olurdu diye merak ederken kendimi içinde buldum ve çok rahat olduğunu hissettim. Yüz yüze iletişim (ve eğitim) bazen daha iyi oldu.” (FK)

Sessiz iletişim, kelimeler yerine mimiklerin ve sessizliği kullanarak anlatılması olarak ifade edilmiştir.

“Plansız durumlarda insan kaynakları da planlamasını yapamıyor. Anlık alımlarda onların da iş planları sıkıntıya düşürüyor. Sıkıntılı biz yaşıyoruz ve sessiz anlatmaya çalışıyoruz derdimizi.” (FK)

Katılımcılar, sessiz anlatma çabasının yersiz bir gerginliğe ve negatif bir tutuma yol açtığını paylaştılar.

“İnsan sessizce yok olacak gibi görünüyor, sessizce konuşmaya çalışıyor.” (BS)

“İnsan sessizce yok olacak. Çok üzücü bu durum.” (YA)

Yönetici kanaatinin işletmeler üzerinde etkin olduğu ve norm kadrolar üzerindeki etkisinden bahsedilmiştir. Katılımcıların görüşleri paylaşılmıştır;

“En önemli planlama etkisinin yönetici kanaati olduğu görüşündeyim.” (ÜK)

“Netice de yönetici kanaati süreci desteklemek zorunda kaldı”. (ÜK)

“Ne kadar işini bağırarak yaparsan norm kadron o kadar artar. Yöneticinin desteklemesi gerekiyor.” (Dİ)

“Hep yönetici kanaati önem kazandı ne yazık ki.” (AS)

“Yönetici görüşü en önemlisi aslında, inan iş yaptığını bilmediğimiz kişiler ve içerde ne insanlar var.” (ÜY)

- **Sosyal Sermaye**

Maddi olarak ifade edilemeyen, insanı pozitif olmasını sağlayan inanç, değer ve ölçülemeyen tüm iletişim seviyesi olarak ifade edilmiştir. Katılımcılar uzun ömürlü iletişim bağlantısı olarak da tanımlamışlardır.

“1 yıl sonra yönetimin tanıdığı (sosyal çevreden) bir arkadaş aramıza katıldı.” (AŞ)

“İletişim sosyal açıdan da önemlidir. Eğer tanıkları olmasaydı birçok süreç beklerdi.” (Dİ)

“Bazı yöneticiler sosyal çevresine dikkat ediyor. Nitelikli personel bulunması gerekiyor. Çevresinden hep bilgi topluyordu.” (FK)

Katılımcılar, sosyal sermaye becerisi sayesinde sosyal çevrenin genişlediğini ve bilgi ağının artmasına sebep olduğu anlatılmıştır.

“Çalışanlar sosyal çevresine dikkat etmeli ve iletişim ağlarını geliştirmelidir.” (FK)

3.13.4. Yasal Süreçler

Araştırmada öncelik verilen diğer bir alan ise yasal süreçler temasıdır. Katılımcılar yasal süreçler denildiğinde daha çok yasal hak ve özgürlüklerden bahsetmektedirler. Çalışma ortamında haklarının korunmasının önemi paylaşılmıştır. İşveren açısından sıkıntılar aktarılmış ve çözümsüz olan alanlardan bahsedilmiştir.

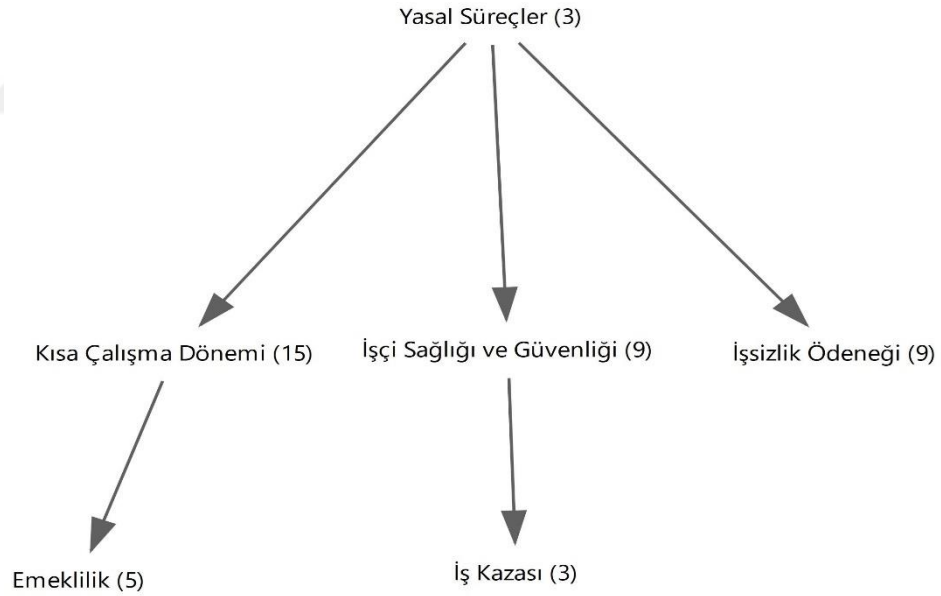
Tablo 10. Yasal Süreçler

KATEGORİ	KOD
İşçi Sağlığı ve Güvenliği	İş Kazası
Kısa Çalışma Dönemi	Emeklilik
İşsizlik Ödeneği	

Yapılan görüşmeler sonucunda yasal süreçler kategorisi oluşturulmuş, alt kategori olarak işçi sağlığı ve güvenliği, kısa çalışma dönemi ve işsizlik ödeneği yer almaktadır.

Katılımcılar özellikle salgın döneminde önemli olan alanlar üzerinde durmuş ve norm kadroyu etkileyen başlıklardan bahsetmişlerdir.

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerin de yasal süreçler açısından aynı olup, uygulamada farklılıkları bulunmaktadır. Norm kadro planlaması uygulanırken firmanın yasal çatısı kontrol edilmeli ve kanuna uygun planlamalar yapılması gerektiği aktarılmıştır. Katılımcıların görüşleri;



Şekil 20. Yasal Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

- **Kısa Çalışma Dönemi**

Kısa çalışma dönemi son dönemlerde karşılaştığımız bir kavramdır. Salgın ile ortaya çıkmış ve uygulamaya başlanmıştır. Araştırmacıların verdiği bilgiye istinaden daha önce böyle bir uygulamayı bilmediklerini ve sürecin yaşanarak

öğrenildiği, yasal süreler ile belirlenen üç ayı geçmeyen ve sigortalıların çalışmalarını durduğu dönemde yapılan gelir desteği olarak anlatılmıştır. İlgili dönem ile ilgili isimlendirme de “KÇÖ” olarak adlandırılmıştır.

“Hatırlarsanız KÇÖ dönemin çok kötü bir dönemdi. İşten çıkışlar yasaktı ama sonrasında kadrolar azaldı.” (AŞ)

“İşten çıkış yasağı dönemi norm kadroyu çok etkilemiştir. Süreç daha zorlaşmıştı.” (NM)

“Çalışma hayatımız neredeyse tümü ile değişti. Salgın yasakları, işten çıkış yasakları, KÇÖ, planlar, önlemler (evde ve işte) toplantılar, online satışlar gibi, ama en kötüsü kısa çalışmaydı.” (FA)

“Zor zamanlar kısa çalışma ödeneği döneminde daha çok hissedilmiştir. Öncelikle işten çıkış yasağı vardı ama sonrasında her şey karıştı” (MT)

“Kısa çalışma ne kadar zor bir (işsizlik) süreçti. Güvensiz bir dönemdi. Ne kadar süre devam edeceği belli olmayan insanların kafasını karıştıran dönem olarak hatırlıyorum.” (YA)

Katılımcılar kısa çalışma döneminde norm kadroların korunması için uygulandığını aktardılar. Belirli süre korunmuş ama sonrasında işten çıkışlar ve kadro azalmaları olduğu paylaşılmıştır.

Emeklilik sürecinin etkilendiğini ve ayrıca emekli personelin zarar gördüğü katılımcılar tarafından aktarılmıştır. Kısa çalışma döneminde eksik yatan primler yüzünden emeklilik sürelerinin uzayacağı belirtilmiştir.

“EYT sürecini bekliyoruz. İş yerinde kadroların azalacağını ve ilk çıkışlar emekliler tarafından olacağı anlatıldı.” (AS)

“Özellikle içinde bulunduğumuz dönemde EYT den dolayı emekli olan personellerimizle olduğu için sanki bunu bir fırsat bilip kadro daraltmasının olacağını hissediyorum. Öncelik emeklilere verilecek gibi.” (MT)

“Devlet desteği (KÇÖ verilmedi) alamayan emekliler ilk çıkışı verilenler oldu ne yazık ki. Sırada EYT var. Şayet çıkar ise işten çıkışlar ve norm kadro azalmasını bekliyoruz.” (AS)

“Emekli arkadaşlar ise kısa çalışmadan da yararlanmadılar, düşümün mağduriyeti, bu süreçte insan kaynakları süreçleri ve norm kadrolar göz ardı edildi ne yazık ki.” (NM)

“KÇÖ dönemindeki eksik ödemeler ilerde işsizliği etkileyecektir. Norm kadrolar bilinçlendi, ekonomik olarak önem kazandı.” (TB)

- **İşçi Sağlığı ve Güvenliği**

“Sıkıntılara yasal açıdan da bakmak gerekiyor. İSG açısından da düşünüldüğünde çok stresli zamanlardı. İşten çıkış yasağı döneminde olduğu için norm kadroyu çok etkilemiştir. Süreç daha da zorlaşmıştı.” (NM)

“Sosyal izolasyon dönemine geçiş yapıldı. Alışılması çok zor bir dönemdi.” (Dİ)

“İşçi sağlığı ve güvenliğinin de önem kazandığını gördüm.” (MT)

Katılımcılar iş güvenliğinin son dönemlerde önem kazandığını ve işveren tarafından da önemsendiğini aktarmaktadır. Kısa çalışma döneminde işçi sağlığının önemi daha iyi anlaşıldığı ve işverenler tarafından da önlemler alındığı belirtilmiştir.

“Ayrıca salgın ile insan sağlığının önemi bir kez daha anlaşıldı. İşverenler bu konuda bazen önlem almaz iken yenedünyada mecburen önemli oldu. Yasal süreçler önem kazandı. İSG önemliydi daha önemli oldu.” (HG)

“Dünyada önemli olan teknoloji, eğitim ve sağlık (İSG) oldu. Öncelikler değişti ve herkes aynı anda anlamak zorunda kaldı.” (BÖ)

“Yasal süreçler önem kazandı. (TB)

“Eskiden işçi sağlığı önemliydi. Ama iş kazalarını hep duyuyorduk.” (TB)

İş kazası işverenler için krize neden veren bir olay olarak tanımlanmaktadır. İşçi için gerginlik, endişe, üzüntü içerisine düşmesine neden olacak bir konu olarak aktarılmıştır. Katılımcılar salgın dönemi içerisinde net olmayan hallerin meydana gelmesinden dolayı iş kazasına çok hassas davranmıştır. Katılımcıların görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

“Sağlık çalışanlar için çok önemlidir. Salgın döneminde ölümlerin olmasıyla iş kazası sayılmıştır. İş kazası firmalar için kara leke gibidir.” (AA)

“Salgın nedeniyle oluşan kayıplar iş kazası olarak kayıtlara geçmişti ama sonra sektöre göre ayrıldılar.” (Dİ)

“Eskiden işçi sağlığı önemli değildi (sektör ayrımı ile tabi) ama salgın sonrası ölümlerden sonra önem derecesi artmaya başladı.” (TB)

- **İşsizlik Ödeneği**

Salgın süreci ile işsizlik ödeneği önem kazanmış ve hem çalışan hem de işverenlerin dikkatini çekmiştir. Salgın döneminde sağlıklı kalabilmek ve yaşam koşullarını devam ettirmek için çalışanlar ücretsiz izne çıkarılmış ve çalışmadıkları dönemde işsizlik ödeneğinden ödeme yapıldığı paylaşılmıştır. Ödenek alınması için gerekli şartlar ve başvuruların işveren tarafından yapılmış olması çalışanları daha güvende bırakmıştır. Katılımcılar, işsizlik ödeneği bittiğinde daha karanlık bir sahne ile karşı karşıya kalacaklarını düşünmüşler ve alternatif arayışlara olduklarını paylaşmıştır.

“Salgın ile norm kadro azalması an meselesidir. Salgın işsizliğin en önemli etkeni olacaktır. Bu yüzden norm kadro denildiği zaman işten çıkış aklıma geliyor.” (AA)

“Teknoloji işsizliğin artmasına da yol açmaktadır. Herkes işsizliğe başvuracak.” (YA)

“Mesela bu dijitalleşme güzel ama işsizlik için bir başlangıç olacak. Ayrıca yenedünya da (salgın ile) çalışma koşulları, ofis ortamları, uzaktan çalışma gibi, süreçler değişecektir.” (FG)

“İşsiz kalanlar için işsizlik vardı. Bir de hatırlarsanız işten çıkış yasağı vardı.” (TA)

3.13.5. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler

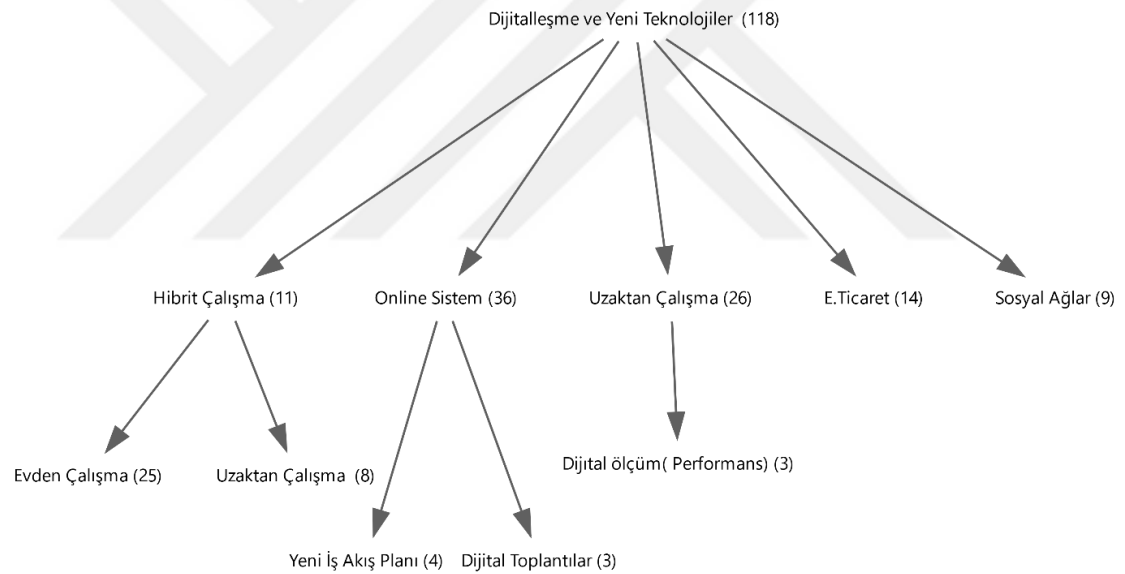
Araştırmada gündemde olan ve ilgi uyandıran diğer bir alan ise dijital ve yeni teknolojiler teması oluşmaktadır. Katılımcılar dijitalleşme ve yeni teknoloji denildiğinde yeni dönemin başladığını ve değişen dünya gerçeklerinden bahsetmektedir.

Tablo 11. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler

KATEGORİ	KOD
Online Sistem	Dijital Toplantılar, Yeni İş Akış Planı
Hybrid Çalışma	Uzaktan Çalışma, Evden Çalışma
Uzaktan Çalışma	
E.Ticaret	
Sosyal Ağlar	

Dijitalleşme ve teknolojinin yaşamı kolaylaştırdığı ve insan gücünün daha az indirildiği bir dönemden bahsedilmektedir. Günlük hayatta yapılan işlemlerin daha kolaylaştığı ama insan gücünün azaldığı bir dönemi yaşadıklarını paylaşmıştır.

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerin de dijitalleşme ve teknolojinin açısında aynı teknolojik gelişmeler yaşanmamaktadır. Katılımcıların görüşleri paylaşılmıştır.



Şekil 21. Dijitalleşme ve Yeni Teknolojiler Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

“Teknoloji anlamında çok şey değişti. Öncelikle eski olan her şeyi unutup yeni bir dönem açıldığı düşünüyorum. Dijital ve teknolojik alanda birçok şey kullanılabilir hale geldi.” (AŞ)

“Özellikle norm kadro kavramının tamamıyla değişip sadece insan değil teknolojinin de içinde olduğu bir planlama olacağını düşünüyorum. Teknolojinin insanın önüne geçebileceğini düşünmeyen bir kişiyim. Teknolojinin gelişmesi ile

birçok manuel iş artık online olmaya başladı. Özellikle tekstil ve teknoloji iç içe geçecek. Teknoloji ile verimliliği artırmaya yönelik çalışmalar olacaktır”. (AS)

“Dijitalleşme ve yeni teknolojiler ayak uydurmakta biraz zorlanıyor.” (HG)

“Teknolojiye ayak uydurması gerekecektir.” (HG)

“Olumlu tarafı; teknoloji ve çalışma modellerindeki gelişmeler oldu”. (AA)

“Teknoloji insan yerine geçti. Tam olarak ele geçirmede ama ilerde tam anlamı ile olacağını düşünüyorum. İşimizde çok gelişme oldu. Teknoloji her şeyi değiştirdi. Bana göre; norm kadrolar teknoloji ile hareket edecektir.” (AA)

“Tabi son dönemlerde bir de teknoloji önem kazanmıştır. Gelişim ve teknoloji birlikte hareket etmektedir. Salgın birlikte daha fazla teknolojiyi kullanmaya başladık.” (ÜK)

“Çünkü teknoloji personelin önüne geçti. Teknolojide duygu faktörü yok ne yazık ki, norm kadro personeli verimliliğini ölçer iken şimdi teknolojiyi de ölçecektir.” (ÜK)

“Şimdiki zamana baktığımızda teknoloji sayesinde insanların üzerindeki iş yükü azalmaya başlıyor. Finans için geçerli olur mu bilmiyorum ama bazı unvanların yerlerini teknoloji almaya başladı.” (ÜK)

“Finansta da sıfır personel ile çalışma hayatı olmaz ama şu an minimum 5 kişi olması gereken kadro gelişen teknoloji ile 2 kişi ile yürütülebiliyor olabilecek.” (TA)

“Teknoloji çok büyük bir kolaylık oldu hepimiz için”. (YA)

“Teknoloji işsizliğin artmasına da yol açmaktadır. Herkes işsizliğe başvuracak. Benzin istasyonları artık eksik çalışıyor, çünkü teknoloji ile pompacılara gerek duyulmuyor.” (YA)

“O yüzden teknoloji iyi ama bizim sektörü biraz tehdit ediyor.” (BS)

“Bizim sektörümüzün dinamitleri doğrultusunda ürünü canlı bir şekilde görüp dokunup, dokusunu test edip almak gerekmektedir.” (ÜY)

“Teknolojiyi yönetecek bir tecrübe ve bilgi olması gerekiyor. Aksi takdirde insan yerine teknoloji geçecek.” (FA)

“Salgın dönüşümü ile ortak yaşam alanlarından uzak duran insanlar yarattığı bu boşluk nedeniyle teknoloji ile çalışmayan/dönüşüme ayak uydurmayan firmalarda çalışan sayısının fazla olduğu algısını yarattığı için norm kadrolarında azalmaya gittiler.” (LA)

“Teknolojinin bizde hizmetleri arasında iletişimin sağlanmasında en büyük payı olan akıllı telefonla da bu değişime katkısı yadsınamaz.” (LA)

“Teknoloji geliştikçe insan arka planda kalıyor doğal olarak daha fazla işsizliğe neden olur.” (NA)

“Dijitalleşen ve teknolojinin bütün fırsatı kullanan iş yerleri böylelikle kayıtları kayıt altına alıp süreçleri ve daha az çalışan ile yaşam döngüsünü sürdürmeye çalışmaktadır /çalışacaktır.” (LA)

“Norm kadrolar gelecekte çok değişecektir. Eskiden işin ölçümlenmesi çok önemliken, şimdi ise teknoloji alt yapısı daha önem kazanacaktır.” (Dİ)

“Online ve dijitalleşme çok iyi oldu.” (FG)

- **Hibrit Çalışma**

Hibrit çalışma modeli, iş dünyasına yeni giren bir kavram olarak bilinmektedir. Çalışma şekli ise; haftanın belirli günlerinde ofis veya ofis dışında çalışma biçimi olarak tanımlanabilir. Katılımcılar tarafından çalışma düzeni olarak esneklik açısından iyi ama sosyalleşme açısından çalışma ortamına zarar verebileceği anlatılmıştır.

“Yeni düzende farklı çalışma kavramları karşımıza çıkmaktadır. Hibrit veya evden çalışma örnek olabilir.” (HG)

“Evden çalışma, hibrit çalışma, online toplantılar, online mülakatlar, e-ticaret, mobil ticaret ve birçok alanda değişiklikler olmuştur.” (NM)

“Dijital kadro gibi bir süreç başladığını düşünüyorum. Uzaktan çalışma, evden çalışma ve hibrit çalışma gibi kavramlar ortaya çıktı.” (MÖ)

“Evden çalışma hibrit çalışma gibi yeni çalışma şekilleri hayatımıza katıldı. Bunun dışında alışveriş tarzımız da değişti.” (MT)

Uzaktan çalışma ortam açısından verimliliği yüksek olan bir çalışma modeli olduğu aktarılmıştır.

“Uzaktan çalışma şekli hayatımıza girdi ve sorunlar başladı.” (NM)

Evden çalışmanın verimliliğin yüksek olduğu ve çalışanların daha mutlu çalıştıkları ifade edilen çalışma şeklidir. Evden çalışma şeklinin, çalışan için olumlu bir etkisinin olduğunu ve salgın döneminde verimli olduğu paylaşılmıştır.

“Evden çalışma iş hayatında çok büyük değişikliktir. Türkiye de uygulanması daha bir gelişimdir.” (ÜK)

“Biz salgın döneminde evden çalışmayı desteklerken eski çalışanlar inatla işe gelmek istiyordu.” (HG)

“Yenidünyada en çok olumlu etki gören evden çalışmadır.” (AA)

“Zor projelerde ya da ekstra mesai gerektiren projelerde şirkete gelmek yerine evden çalışarak süreci tamamlıyoruz. Bu işimizi daha da kolaylaştırdı.” (FK)

“Evden çalışma salgının ilk zamanlarında çalışanların çok hoşuna gitti ama birkaç ay sonra çalışanlar sosyalleşemediği için ya da yüz yüze çalışma ortamında yapılması gereken işlerin uzaktan yapılmasının zorluklarından dolayı sıkıntılar yaşanmaya başlandı.” (TA)

- **Online Sistem**

Katılımcılar online sistemi bilgisayar ve elektronik sistemler ile iletişim kurulmasını sağlamak olarak ifade edilmiştir.

“Örneğin siz bir mağazaya gireceksiniz ve belki karşınıza online biri çıkacak ve size tasarım verecektir.” (TB)

“Online ve dijitalleşme çok iyi oldu.” (FG)

“Teknoloji alt yapısı güçlendirildi online sistemler gibi.” (Dİ)

Yeni iş akış planlarına göre eski sistemler kalkmış ve yeni düzen çalışma planlarının geldiği bahsedilmiştir.

“Norm kadrolarımız değişti, yeni iş süreçleri değişti ve yeni düzen gelmeye başladı.” (FA)

“Yeni iş tanımları, yeni görev tabloları, yeni organizasyonlar hayatımıza girdi.” (MT)

Değişen sadece iş akışları değil **toplantı (dijital) şekilleri** de değiştiği belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarında toplantıların artık dijital ortamda yapıldığı aktarılmıştır. Dİ isimli katılımcı **toplantı (dijital) ile ilgili** görüşünü aşağıdaki şekilde aktarmıştır.

“Toplantılar eskisi gibi çaylı kurabiyeli değil, dijital ortamda olmaktadır.” (Dİ)

- **Uzaktan Çalışma**

Uzaktan çalışma olarak ifade edilen çalışma şekli, ofis ortamının dışında çalışma şeklidir. Teknolojiyi kullanarak genellikle işi ofis dışında yürütmek olarak ifade edilmektedir.

“Uzaktan çalışma da kontroller çok zorlaştı.” (NA)

“Uzaktan çalışmanın zorlukları da oldu. Özellikle eski personel alışmakta zorlandı.” (YA)

Katılımcılar uzaktan çalışma modelinin dünya genelinde verimli olduğundan ve daha çok yaygınlaşması gerektiğini paylaştılar.

Dijital ölçüm ise yeni bir kavram olarak ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan Dİ isimli katılımcı görüşlerini belirtmiştir.

“Performans da dijitalleşti ve ölçümü değişti.” (Dİ)

- **E-ticaret**

Gelişen dünya ile ticaret yapma tekniğinde değişiklikler olduğu ve eski dönemlerdeki gibi fiziksel mağazaların azaldığı aktarılmıştır. E-ticaretin gelişme ile norm kadrolarda azalma olup, işverenler tarafından kadro sayıları azaltılmıştır. Katılımcılar, e-ticaretin personel sayısını olumsuz etkileyeceği belirtilmişlerdir.

“E-ticaret de dört, beş kişi çalışırken biz bu dönemde bunu bir kişiye düşürdük.” (TB)

“E-ticaret, mobil ticaret ve birçok alanda değişiklikler olmuştur.” (NM)

“2000’li yıllar sonrası e ticaretin gelişmesi ile bilgi işlem süreçlerinin farkındalığı artmış, bu sistemleri kullanan personellere talep değişmiştir.” (Dİ)

“E-ticaret biriminin deposu vardı mağaza gibi, bu sefer onu kapatıp tüm ürünleri reyonlara gönderdik Böylece norm kadro azaldı.” (TB)

“E-ticaret ilk başladığında 15 yıl içinde mağazalar kapanır diye düşünmüştük, mağazalar kapanmadı ama e-ticaret çok büyüdü.” (TB)

“Firmamız e-ticaret alanına yeni yatırımlar yapılarak oradaki süreçleri daha da iyileştirilecekler.” (ÜY)

“E-ticaret bölümü en parlak dönemlerini yaşamaya başladı.” (ÜY)

“Salgın öncesinde e ticaret yapılıyordu ama bu kadar etkin değildi.” (BS)

“Eskiden ürünleri dışarıdan alırdık ama şimdi (e ticaret- mobil ticaret) sistemlerinden alıyoruz. Teknoloji küçükten büyüye herkesin elinde artık.” (FK)

- **Sosyal Ağlar**

Katılımcılar sosyal ağları kullanılması ile sosyalleşmeye yardımcı olup, çalışmalarının pozitif ortam bir ortam olduğu aktarılmıştır.

“Sosyal medya sayesinde norm kadrolar demokratikleşecek ve şeffaf olacaktır. Eskiden açıklama bile yapılmadan insanları işten çıkarılıyordu. Şimdi ise sebepler ve sonuçları ortaya konulması gerekmektedir.” (HG)

“Sistem o kadar gelişti ki, sanal ortamlardan sanal defilereler oldu.” (FG)

“Mesela eskiden personellerimiz kart basardı şimdiyse QR kodlarını göstererek işe girişlerini yapıyorlar.” (BS)

3.13.6. İnsan Kaynakları Süreçleri

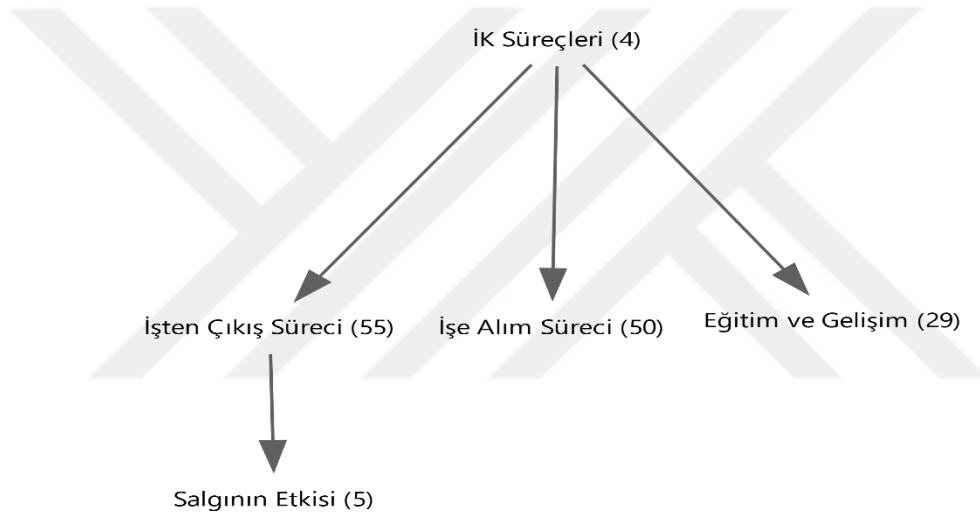
Katılımcılar insan kaynakları süreçleri ile ilgili şirketin en önemli fonksiyonu aktarmıştır. Çalışma hayatının düzenlenmesi ve bir sisteme girmesi için gün geçtikçe önem kazanmaktadır. İnsan kaynaklarının sadece personel azaltma, maaş hesaplama, sıkıntı durumları çözme gibi fonksiyonları öne çıkarılmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcılar tarafından verilen bilgiye istinaden, insan kaynakları fonksiyonlarının çalıştıkları kurumlarda sıkıntılı ve zor bir süreç olarak yansıtılmıştır.

Tablo 12. İnsan Kaynakları Süreçleri

KATEGORİ	KOD
İşten Çıkış Süreci	Salgının Etkisi
Eğitim ve Gelişim	
İşe Alım Süreci	

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde insan kaynakları süreçlerinin etkin olduğu ama eksikliklerin yaşandığı paylaşılmıştır.



Şekil 22. İnsan Kaynakları Süreci Modelleri Hiyerarşik Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Katılımcıların insan kaynakları süreçleri ile ilgili görüşleri aşağıda paylaşılmıştır.

“Ayak uydurmak zorunda kaldık. Her şeyin değiştiği bu süreçte insan kaynakları süreçleri ve norm kadroda değişeceğini düşünüyorum. Özellikle norm kadro kavramının tamamıyla değişip sadece insan odaklı değil teknolojinin de içinde olduğu bir planlama olacağını düşünüyorum. Bu arada değişim insan kaynaklarından başlamaktadır.” (AŞ)

“Önemli olan doğru kadro kurmak ve doğru işe alımı yapmaktır. Bu yüzden insan kaynakları çok önemlidir. Firmanın hedefi ve geleceğe bakış açısı insan kaynaklarının tarzından belli olmaktadır.” (FK)

“Norm sayı değişmeyecek ama kişi sayısı çok kaliteli olacak. İnsan kaynaklarının önemini anlatmak çok uzun sürer. Zaten işe girer iken insan kaynakları yok ise patron şirketi olduğu belli olur. Yasal haklar ve süreçler eksik devam eder.” (TB)

“Bu süreçte insan kaynakları süreçleri ve norm kadrolar göz ardı edilmez. İnsan kaynakları bir şirketin kalesidir. Uygulamaları da askerlerdir. Yönetim açısında çok sahip çıkılmalı ve desteklenmelidir.” (NM)

Salgın dönemin insan kaynakları süreçlerinde yeniden değerlendirmelere gitmesi ve birçok sürecinin yenilenmesi gerekmekte olduğu belirtilmiştir. Çalışanların belirsizlik dönemlerin de sadece insan kaynaklarının destek oldukları paylaşılmıştır.

- **İşten Çıkış Süreci**

İşten çıkış sürecini salgın döneminde değişiklik kazanmış bir süreç olduğu belirtilmiştir. Salgın için yeni çıkış kodu tanımlanmış ve çıkışlar bu şekilde organize edilmiştir. Katılımcılar işten çıkışların çoğu salgın ve salgının etkisi aktarılmıştır.

“Salgına bağlı olarak işten çıkışlarda olmaya başladı” (HG)

“Habersizce yapılan işe alım ve işten çıkışlar çok olmuştur.” (AA)

“Salgından sonra küçülmeye bağlı olarak işten çıkışlar arttı.” (ÜK)

“Özellikle işten çıkışlarda (KÇÖ) sorunlar yaşadık.” (FK)

“İnsan kaynaklarının en önemli işlevleri işe alım, işten çıkış, performans süreçleri yer almaktadır. Son dönemlerde işten çıkış daha önemli oldu (davalar yüzünden) Bunlardan birisi sıkıntılı ve endişeli olursa süreçte zor oluyor.” (TA)

“Görev tanımları net olursa personel işine daha net sahip oluyor ve çıkışlar daha azalıyor. Giriş çıkış oranları azalıyor. Aksi durumda işten çıkış çok oluyor ve kadrolar oluşamıyor” (YA)

“Perakende meslek olarak çok kabul edilmediği için giriş çıkış çok yüksektir. Yani giriş çıkış oranı çok yüksek olan yerlerde norm kadro oluşturmak çok zor oluyor.” (BS)

“Görev ve iş analizleri net olmayınca kadrolama yanlış hesaplanmaktadır. Yanlış hesaplama olunca da giriş çıkış oranı artıyor.” (BÖ)

“Eğitimi tamamlanan kişi ilgili birimde bir süre çalıştıktan sonra işten ayrılmak isteyebilir.” (FK)

“Kadro talebinde önemli olan ayrılanın yerine birini bulunmasıdır.” (FK)

“Bu azalan işten dolayı beş kişilik olan norm kadro dört kişiye düşürüldü. Bunun gibi birçok birim norm kadro planlaması yapılmaktadır.” (LA)

“Kadro oturduğunda kimseyi işten çıkarmıyoruz ama onun yerine de kimseyi işe almıyoruz. Norm kadro işten çıkışlar yüzünden oturmuyor.” (TB)

“Eski den özellikle norm kadro diye bir sistem yoktu. İhtiyaç kadar personeli alıp çalıştırırdık. Sonrasında fazla ise (işin yoğunluğuna göre) çıkış verilirdi.” (Dİ)

“İkinci sorun ise; yetenekli personelleri bulmak, işe almak ve işte tutmak. Norm kadro kapsamında ise ücrette sorun olmuyor ama ücretlendirme dışında hareket ediyorsak ücretlendirme de çok zorlanıyoruz.” (NM)

“Salgın ile norm kadro azalması an meselesidir. Salgın işsizliğin en önemli etkeni olacaktır. Bu yüzden norm kadro denildiği zaman işten çıkış aklıma geliyor.” (AA)

“Paramızın yettiği kadar birisini bulup eğitmeye çalışıyoruz. Zaten eğitimleri tamamlayınca personel işten ayrılıyor.” (ÜK)

“Sosyal medya sayesinde norm kadrolar demokratikleşecek ve şeffaf olacaktır. Eskiden açıklama bile yapılmadan insanları işten çıkarılıyordu. Şimdi ise sebepler ve sonuçları ortaya konulması gerekmektedir.” (HG)

“Piyasada gelen zamlar ya da farklı bir gelişme bir anda işimizi durdurabiliyor ve adam işten çıkarıyoruz.” (BÖ)

“Norm kadro dediğiniz zaman aklıma personel sayısının azalması gelmektedir. Bu yüzden yatırım yaptığımız (sistem öğrettiğimiz) personel farklı iş buluyor. Bu açıdan personele yatırım yapmaktan korkuyorum.” (Dİ)

“Burada kadro azlığı yüzünden bir planlama ve uygulama yapılmadığını anlıyorum o zaman.” (NA)

“Yapılan tüm işler bu çerçevede olmalıdır. Sonrasında işe giriş ve çıkışlarda sorun teşkil etmektedir.” (LA)

“İşten çıkış yasağı döneminde olduğu için norm kadroyu çok etkilemiştir”. (NM)

“Ne yazık ki çalıştığım kurumlarda norm kadro planlaması denildiğinde personelin işten çıkarılması olarak algılanmaktadır. Gerçekte ise yersiz yapılan işe alımların önlenmesi gerekmektedir.” (BÖ)

“Hem kıdem maliyeti hem de yasal süreçlerden dolayı verimsiz personelle çalışmak zorun da kalıyoruz.” (MÖ)

- **İşe Alım Süreci**

İşe alım süreci ve işten çıkış süreci, eş zamanlı olduğu için norm kadroyu direk etkilediği belirtilmiştir. Katılımcılar insan kaynakları işe alım yetkilileri eksik olan pozisyon için aday değerlendirmek ve eksik olan kutuyu doldurmaya destek olmakla görevlendirildiklerini belirttiler.

“Ayrıca emek işi olduğundan personel bulmak ve yetiştirmek çok zor oluyor. Norm kadronun önemli aşamasıdır.” (BÖ)

“Doğru planlama yapmak, doğru iş gücü demektir.” (BÖ)

“En büyük sıkıntı norm kadroda personelin işe alımı ve ölçümüdür.” (BÖ)

“İnsan kaynakları sadece personel bulma konusunda değil personel yönetme konusunda da hem bize hem de personele doğru yolları gösteriyor.” (TB)

“Doğru kişiyi iş almak önemli ve zor bir süreçtir. İnsan kaynakları ile iş birliği yapılması gerekiyor.” (NA)

“İşe alınan personeli iş adaptasyonu önemlidir.” (ÜY)

“İşe yeni alınan personelin işe uyum sürecinin hızlı bir şekilde geçmesi gerekmektedir.” (ÜY)

“Asıl hedeflenen yılın başında öngörülmüş ve bu çerçevede yapılmış olan işe alım kadrosu ile yürümektir.” (ÜY)

“Yıllık iş hacmi ve projeler değerlendirilip dakika maliyet hesaplamaları yapılarak personel alımı yapılacaktır.” (ÜY)

“Nitelikli alımlar bu aşamada çok önemli olacaktır. İnsan kaynakları bu alanda çok daha destek olacak ve bizlerin taleplerine cevap verecektir.” (ÜY)

“Sektörde yaşadığımız zorluklardan dolayı işe aldığımız personellerin istediğimiz personellerle hiç alakası olmamaktadır. Ben de biliyorum bu personel kendi alanında bir iş bulduğunda gideceğini ama ne yazık ki personel sıkıntısı yaşadığımız için bu tarz insanları işe almak zorunda kalıyoruz.” (BS)

“Bu kişiye iş başı yaptırmak o günü kurtarır ama uzun vadeli bir işe alım olmaz.” (YA)

“İnsan kaynaklarının en önemli işlevleri işe alım, işten çıkış, performans süreçleri yer almaktadır.” (TA)

“İşe alım süreci sıkıntıya düşürülüyor.” (FK)

“Yanlış işe alım çok pahalıya gelmektedir. Norm kadrosu tam olup hala mesaiye kalan bulunmaktadır.” (ÜK)

“Bazı sektörlerde işe alım vardı ama genelde bir azalma oldu.” (AA)

“Biraz konuyu açacak olursam eğitim en başta gelmektedir. İşe doğru kişiyi almak ve doğru eğitimleri vererek doğru norm kadroyu oluşturabiliriz.” (HG)

“Özellikle patron şirketlerine bırakın norm kadroyu, doğru işe alım olduğunu bile düşünmüyorum. Çevreden tanıdık işi orada öğrenmiş sadık çalışan profil ile devam edilmektedir. Bu görüşte norm kadro çok önemli olmamaktadır.” (TA)

“Önemli olan doğru kadro kurmak ve doğru işe alımı yapmaktır.” (FK)

“İşe alım ve işten çıkış süreçleri çok önemlidir.” (FK)

“Yetenekleri anlamak için norm kadronun dışında personel almak zorunda kalıyoruz.” (NM)

“İçinde bulunduğumuz ekonomiden kaynaklı firmalar az eleman (işe alım) çok iş mantığını iyice benimsediler.” (YA)

“Biz işe alımdan önce bu yetenekleri belirliyoruz. (BÖ)

“Biraz önce de bahsettiğim gibi norm kadronun bulunduğum sektörde çok uygulandığını düşünmüyorum. Yedekli personel olması gerekiyor. Normalde metre kareye göre personel istihdam etmekteyiz.” (BS)

“Giriş çıkış oranı fazla olan bir firmada işe alım zor olmaktadır.” (BÖ)

“Giriş çıkış oranı fazla olan bir firmada işe alım zor olmaktadır.” (BÖ)

“Norm kadro gelecek ile ilgili daha çok uzaktan çalışmalarda kolaylık sağlayabilir. Yeni çalışma e-işe alımlarda sistemleri daha gündemde olabilir. Belki işe alım modelimizi buna göre değiştirebiliriz.” (FK)

“Çünkü nitelikli işe alım uygun kişiler sınavda başarılı oluyor ve işe alınıyordu. Yeni kadro planlamaları doğrultusunda tasarımdan çok daha geniş yelpazede ürünler çıkmaya başlıyordu. Bunu var olan kemik kadro ile yaparsa beklenen seviyeye ulaşmayacaktı. Yani aslında demek istediğim şu; bir kadro planlaması yapılmalı ama bu kadro planlaması yenilenmeye (işe alım ile) açık ve uygun olmalıdır.” (FK)

- **Eğitim ve Gelişim**

Eğitim ve gelişim sistemi, şirketin iç bünyesindeki aksiyon ve ilerleme yolunda gelişmekte olup firmanın geleceğini yansıtmaktadır. Katılımcılar; performans çıktısı olan eğitim ve gelişim bir firmanın ufkunu, kadronun devamlılığını yansıtmaktadır. Destekleyici ve gelişime açık olan eğitim planları norm kadronun uzun ömürlü olduğunu açıklamıştır.

“Eğitim ve gelişim firmanın gelişimi için çok önemlidir.” (Dİ)

“Performansın en önemli çıktısı eğitim ve kariyer planıdır. (BÖ)

“Tabi burada genç ve eğitilmiş bir norm kadroya sahip olmakta önem kazandı.” (Dİ)

“Eksik kadrolarda eğitim de eksik kalmaktadır. Eksikliklerden dolayı personeli eğitime gönderemiyoruz.” (ÜY)

Tabi sektörde bu kadar çok giriş çıkış olduğu için norm kadro yani kimi kadroyu tutmak için çok çaba harcıyoruz. Örneğin kariyer haritaları yapıyoruz. Eğitimler düzenliyoruz. (BS)

“Mesela dijital sistemde salgın ile ilgili eğitimi almıştık.” (YA)

“En büyük sıkıntı iş süreçlerine hâkim olmayan personeldir. Yani eğitimsiz olan personeldir.” (ÜK)

“Norm kadrolar azalacaktır. Tüm mesleklerde insana olan ihtiyaç azalıyor ama bitmiyor. En önemli olan kısım eğitilmiş, kendini geliştiren insan gücü önem kazanacaktır.” (ÜK)

“İşin tanımı net yapılmalıdır, görev tanımı net olmayan çalışanlar işlerden kaçmakta ve performansları ölçülememektedir. Eğer ölçümler doğru yapılır ise doğru eğitim planları oluşturulmaktadır.” (AA)

“Eğitim en başta gelmektedir. İşe doğru kişiyi almak ve doğru eğitimleri vererek doğru norm kadroyu oluşturabiliriz” (HG)

“Özellikle eğitimi kabul etmeyince sistem ilerlememekte ve zorlanılmaktadır. Gelişmek ve yenilenmek istemeyen personel endişeleniyor zaten, özellikle beden gücü ile çalışan personeller geliştirmekte zorlanmaktadırlar.” (AS)

“Eğitimin önemi bir kez daha anlaşıldı. Çalışanların çoğu ilkokul mezunudur. Ayrıca yeniliğe kapalı bir kişilikte bulunmaktadır. O yüzden gelecekte sistem daha verimli olup norm kadrolarda azalma olacağı kanısındayım. Verimli, teknoloji destekleyen ya da eğitilmiş personel alacaktır.” (AS)

“Yeniliğe açık, iş süreçlerini analiz eden, değişen dünyaya ayak uyduran bir şirket olması gerekmektedir. Tabi personelde eğitime açık olmalıdır.” (TA)

“Bir kere tüm çalışanların iş analizleri ve görev tanımları yapılmalıdır. Çalışanların yedekleri belirlenmelidir. Önemli alan personelin eğitilmiş olması ve kendisini geliştirmelidir.” (TA)

“İş yerinde çalıştığı dönemde personelin eğitim, kariyer gelişimi önemlidir.”
(FK)

“Gelişmek ancak eğitimli kişilerle oluyor. Ya da eğitime açık olan insanlarla oluyor.” (FG)

“Sistem o kadar gelişti ki, sanal ortamlarda sanal defilereler oldu. 3D (bilgi sistemi) mankenler giydirildi. Bu süreçler için eğitimlerin alınması iyi oldu.” (FG)

“Eğitim alıp kendimizi geliştirmeliyiz. Nasıl doktorlarda sürekli eğitim alıp kendini geliştiriyorsa bizlerin de o şekilde kendimizi geliştirmemiz gerekiyor.” (FG)

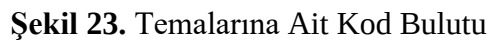
“Yenidünyada önemli olan teknoloji, eğitim ve sağlık (İSG) oldu. Öncelikler değişti ve herkesi aynı anda anlamak zorunda kaldı.” (BÖ)

“Biz işe alımdan önce bu alanları belirliyoruz. Hatta vereceğimiz eğitimleri bile hazırlıyoruz.” (BÖ)

“Eskiden yapmadığım birçok şeyi yapıyoruz. Mesela ben ek eğitimler aldım salgın, nasıl olurdu diye merak ederken kendimi içinde buldum ve çok rahat olduğunu hissettim.” (FK)

“Aslında bu asistanlarda kadro planlaması içerisinde yer almakta ve gelecek vadetmektedir. Birkaç yıl içerisinde firmada uzman olma yönünde eğitimler verilmektedir.” (FK)

Katılımcıların verdikleri cevap göre temaların yoğunluk dağılımı bulunmaktadır. Araştırmada 21 yönetici ile katılım sağlamıştır. Görüşmeler yarı yapılandırılmış şekilde organize edilmiş ve MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır. MAXQDA programında 6 adet kategori ve 1135 adet kod oluşturulmuştur.



Şekil 24. Katılımcılara Göre Kod Matris Tarayıcısı

Alt kodların alanlara ayrılması ise zorluk süreçleri 171, yenilikçi dönem 116, iletişim ve etik 405, dijital ve yeni teknoloji 256, insan kaynakları süreçleri ise 143 kodlama işlemleri yapılmıştır. Kategori ve kodları ile bölüm dağılımı ve tekrar oranına göre örtüşmektedir. 21 üst düzey yöneticinin katılımı ile oluşan kodlar ve özeti Şekil 24’ te gösterilmektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde en önemli alanlarından birisi olan norm kadronun, yöneticiler tarafından değerlendirmesi ve norm kadro uygulanabilirliği derinlemesine incelenmiştir. Çalışma dönemine denk gelen salgının olumsuz etkileri, üç sektörü negatif etkileyen, piyasalara büyük oranda zarar veren, içinde bulunduğumuz ekonomik sıkıntılardan dolayı salgın krizinin norm kadroya yansımaları, sektörlerin ve yöneticilerin norm kadroya bakış açıları, salgın nedeniyle krizi yönetimi ve norm kadro değerlendirmesi incelenmiştir.

Yapılan görüşmelerde belge olarak yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış olup, görüşmeler tekniğinde yüz yüze ve görüntülü görüşmeler organize edilmiştir. Araştırmaya gönüllü olarak 21 katılımcı dahil olmuştur. Görüşmeler 812 dakika sürmüştür. MAXQDA 2020 sisteminde nitel analiz çalışması yapılarak veriler oluşturulmuştur. Çalışmada temalara yönelik veriler, sonuç ve önerilere aktarılmıştır.

4.1. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİNİN NORM KADRO BULGULAR

Sektörde daha önceden görülen afetler, ekonomik krizler, sosyal patlamalar, ekonomik dar boğaz gibi sıkıntılı süreçler yaşanmıştır. Son dönemlerde özellikle ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde kriz konusu salgın ve hastalık olmuştur.

İnsan kaynaklarının diğer alanlara olan etkisine bakılarak norm kadronun salgın dönemindeki değişiklikleri de yer almaktadır. Norm kadro son dönemlerde özellikle mevcut kadroyu korumak, teknolojiye karşı savaş vermek için yenilenme sürecine girmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında norm kadro ile ilgili alınan tedbirler arasında maddi ve manevi önlemlerin alınması, ücret haklarının ödeme sürekliliği, eğitim ve gelişimin devamlılığı, ücretsiz izne çıkarma ve kısa çalışma

döneminin olumsuz etkileri, ücret/atamalarındaki değişiklikler, yeni çalışma modelleri, teknolojiye karşı kadro sayısını düşürme gibi uygulamaların değişikliğe uğradığı görülmüştür.

Norm kadronun salgın dönemine gelmesi nedeniyle işe alımlar neredeyse durma noktasına gelmiş olup, norm kadroların azalması ve işgücünün faaliyetleri durmuştur. Çalışanlar bu dönemde norm kadroları ile ilgili endişe içerisinde çalışmaya devam ederken, bir yandan da kadro planının nasıl olacağı ile ilgili görüşler belirtilmiştir.

İnsan kaynakları uygulamaları salgın döneminde daha da önem kazanmıştır. Başlangıçta çalışanların ücretli/ücretsiz izne çıkartılması ile eğitim ve kariyerlerin durması ve birçok problemler sonucu kariyer değişiklikleri meydana gelmiştir. Bu durum işi bilen ve süreçlere vakıf personellerin işten ayrılmasına neden olmuştur. Özellikle norm kadrolarda olan ayrımlar, ücretsiz izinler, liyakat sahibi çalışanlar, işveren yakını yöneticiler şartları daha zorlamış ve çalışanları gelecek kaygısı içerisinde bırakmıştır. Sektör değişiklikleri, teknolojik değişiklikler, işin tanımı değişiklikleri de verilerin içerisinde yer almaktadır.

Norm kadroları devamlılığı ve sürdürülebilirliği için karşımıza çıkan negatif durumların yönetilmesi, çalışana yönelik maddi desteklerin verilmesi, moral ve ruhsal destek konusunda aksiyonların alındığı görülmektedir. Katılımcıların aktardığı bilgilere istinaden toplum olarak zor bir dönem içinde oldukları aktarılmıştır. Literatürde norm kadro uygulamalarından fazlaca bahsedilmiş ve salgın dönemindeki etkisi norm kadroyu etkilediği görülmektedir.

Norm kadro uygulamaları ile ilgili ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde incelendiğinden sektörler arası benzerlikler görülmekte, özellikle personel kadrolarının farklılıklar, salgın nedeni ile değişen kavramlar, dijitalleşme ile değişen kadro yapıları, yeni şirket politikalarının sektörde sürekli uygulanan uygulamalar ve yeni çalışma şekillerine de yer verilmektedir. Salgın nedeniyle norm kadroların değiştiği, işe alımların azaldığı, sektördeki yasaklar nedeniyle işe alımların durma noktasına geldiğinden dolayı işten çıkış süreçlerinden dolayı norm kadrolar önem kazanmıştır.

Norm kadro salgın ile yeniden düzenlenmesi, yeni kavramların eklenmesi için çalışma modellerinin tekrardan planlanmasının yapılması aktarılmıştır. Teknolojinin norm kadroya ilave edilmesi ve çalışma şekillerindeki değişikliğin norm kadro açısından yansması görülmüştür.

Salgın döneminde işe alımlar durma noktasına gelmiştir. Mevcut kadrolar işten çıkış olmadığı için yasaklar ile kadrolar bozulmamış, ücretsiz izinlerin devam etmesi, yurtdışı çıkışlarının yasaklanmasından dolayı sektörde çalışanların yurtiçinde kalmasına sebep olmuştur. Yasaklar nedeni ile norm kadrolardaki durmanın etkisi, yasakların bitmesi ile hızlı bir şekilde hareketlenmiştir. Salgın nedeni ile bazı sektörler durma noktasına geldiği için sektör değişimine giden birçok kişi olmuştur. Mevcutta norm kadrolarını ellerinde tutmak için farklı çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yeni norm kadro hesaplamaları ve politikaları hayata geçirilmiştir.

Yeni norm kadro hesaplamalarında önemli olan bir konu da teknolojidir. Teknolojinin kullanımı, iş tanımlarının değişimi, iş sürelerinin kısılması, çalışma modellerinin değişimi ile farklılaşmıştır. Salgın öncesinde norm kadro analizinde teknolojinin önemi konuşulurken şimdi kabul etmek ve teknolojiyi norm kadro içerisinde kabul etmek gerekmektedir.

4.1.1. Norm Kadro Uygulamalarında Alınan Tedbirler

Norm kadro uygulamaları içerisinde alınan önlemler genellikle salgına yönelik ve kriz durumunda alınacak önlemler olması gerektiği görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında alınan önlemler daha çok salgın dönemine yöneliktir. Salgın döneminde insan kaynaklarının önemi artmış ve uygulamaları tekrar gözden geçirilmiştir. Çalışma hayatını etkileyen önlemler her ne kadar salgın nedeniyle olsa bile gerçek hayatta iş yaşantısını değişimi yönündedir. İnsan kaynakları norm kadro uygulamasında öncelikle salgın döneminde çeşitli önlemler alındığı, salgın döneminde ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde işçi sağlığı konusunda gerekli belgelerin temin edildiği, özellikle perakende sektöründe sosyal mesafe uygulamalarının hayata geçtiği, ayrıca müşterileri de bu uygulamalara alıştırmaya süreçlerini göz önünde tutarak önlem aldıklarından dolayı işyerinde en az sayıda personel ile çalışılmaya gidilmiştir.

Bununla beraber norm kadro uygulaması içinde bulunan dönem itibari ile olumsuzluklara da tanıklık edilmiştir. Son dönemde tüm uygulamaların revize olmasından dolayı norm kadronun da revize olması gerektiği paylaşılmıştır. Katılımcılar, görüşlerinde bu konuyu ifade etmek için dönem içinde yaşanan yoğunluk ve bu yoğunluktan dolayı salgın dönemlerinde işyerlerinde çok fazla kadro azalmalarının konuşulması sebebi ile çalışanların iş değiştirmelerine neden olmuştur. Literatürde salgın döneminde çalışanların mutsuzluğu, norm kadroların değişmesi, işten çıkışlar ve ücret düşüklüğü ilgili konular görülmüştür.

Araştırmaya katılan sektörler arasında özellikle ihracat tekstil alanında çalışan yurtdışı müşterileri salgına yönelik önlemler aldıkları, örneğin dijital toplantılar, simülasyon üzerinde tasarlanmış kıyafet modelleri, dijital modeller ile sosyal iletişimi azaltacak uygulamalar ile tedbirler almışlardır. İhracat tekstil alanında yapılan çalışmalarda dijitalleşme ve teknolojiyi kullanım alanında yeni modeller gelişmiş, yurtdışı bağlantısı olan sektörlerde daha hızlı ilerlemiştir.

4.1.2. Norm Kadro Uygulamaları Finansal Alınan Tedbirler

Norm kadro ile ilgili ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde incelendiğinden finansal birçok değişiklik oluşmuş, çalışanın mağdur edilmemesi, salgın döneminde çalışılmayan günler için destekten faydalanılması, norm kadrolarda azaltmaya gidilmesi, çalışan maliyetlerinden tasarruf yapılması, salgın döneminde ek borçlanmalara gidilmesi, mevcutta olan borçların ödemelerinin ertelenmesi, yeni işe alım ve ek kadrolar durdurulmuştur.

Mevcut norm kadroların azalması, bu amaçla çalışanların ek giderlerinin tekrar değerlendirilmesi, ek oluşturulacak kadroların iptal edilmesi, eğitim, durağan giderlerinin azaltmaya gidilmesi, ek kadro çalışmaları, teknik alt yapı giderleri, çalışan kariyer planlama eğitimleri, yurtdışı fuarları, çalışan motivasyon aktiviteleri gibi durma noktasına geldiği bilgisine ulaşılmıştır.

Norm kadro alanında yaşanan ekonomik krizlerin kaynağında insan gücünden tasarruf edildiği anlaşılmakta, kadroların daralması ile iş yükünün artması, hedefsiz performans süreçlerinin oluşması ile organizasyon yapıları zarar görmektedir. Norm kadronun finansal açıdan değerlendirilmesindeki en önemli yeri insan kaynağının

doğru kullanılmaması, zaman diliminde harcanan iş gücünün yetersiz ve ölçülemeyen olması, iş gücünün kaybı ile oluşan finansal norm kadro zararının zaman ile daha iyi anlaşılacağına ulaşılmıştır. Norm kadronun finansal zararı zaman içinde daha fazla hissedilecek ve mevcut kadronun verimsizleşmesine sebep olabilir. Katılımcılar, norm kadronun finansal sıkıntılardan dolayı etkilendiğini, çalışanların norm kadronun tasarruf alanı olarak görüldüğünü, işten çıkışları avantaja çevirme ve eksik kadronun yerine işe alım yapılmaması gibi zorlukları içermektedir. Norm kadronun finansal bir tasarruf alanı olarak görülmesinin firma içinde organizasyon yapısında bir dengesizlik olduğu ifade etmektedir.

4.1.3. Norm Kadro Uygulamasında Yaşanan Problemler

Norm kadro analizi ile ilgili yapılan çalışmada salgın dönemi ve salgın öncesi dönemlerde yaşanan problemlerinin aktarıldığı ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde yaşanan sıkıntılar içerisinde en önemlisinin çalışanın kadroları ile ilgili olduğunu, ilgili sektörlerde çalışan sayısının en az sayıda tutulması, salgın zamanında çalışanların iş değiştirmesi, işe alımın zorlaşması, yetkin çalışan bulmanın zor olması gibi başlıklar yer almıştır.

Araştırmada yapılan görüşme notlarında norm kadro ile ilgili en önemli sorunun iletişim olduğunu, salgın döneminde doğru iletişim kurulmadığı için yetkin personelin kaybedilmesi, kısa çalışma ödeneği yüzünden kesintili maaş ve primlerin eksik yatırılması, teknoloji yüzünden mesleki olarak gelecek kaygısı, salgın döneminde yasaklar yüzünden iletişimin kurulamaması, performans ölçümlerinin yapılmaması ve ücret artışlarının standart olması, özellikle üç sektörün durma noktasına gelmesi, norm kadrodan ayrılan personelin yerine yeni kadro alınmaması, içinde bulunduğumuz durumdan dolayı işe alımın zorlaştığı, personel sorunlarının olduğunu ve salgın sonrası norm kadrolarda mühim sıkıntılar çıkacağını bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırma bilgilerine istinaden ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde çalışanların en önemli sorunlarının başında norm kadrolardaki değişikliklerin uzun sürmesi, sorunların ana kaynağının belirlenememesi ve içinde bulunduğumuz birtakım sorunların bitiş tarihlerinin net

olmaması sebebiyle sorunlar yaşanmaktadır. Norm kadrolardaki diğer bir sorun ise salgın döneminde yaşanan sıkıntılardan dolayı norm kadroların değerlendirilmemesi, işe alımların ve performansların iptal olması ve firmaların gelecekle ilgili endişe duydukları için finansal bir yatırım yapılamamıştır. Salgın süresinde özellikle yurtdışı ile iş yapan sektörlerde sipariş konusunda sıkıntılar oluşmakta, iş yükü yüzünden işçi maliyetlerinin çok fazla olmasından dolayı norm kadrolar ile ilgili endişeler oluşmaktadır.

4.1.4. Norm Kadro Uygulamasının Olumsuz Etkileri

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki en olumsuz etkisi satışların durması, gelirlerin bir anda kesilmesi ve karlılığın düşmesi ile olmuştur. Yaşanan dönem içerisinde işe alımların durması, işten çıkış yasakları, satış mağazaların kapalı olması, yurtdışı çıkış yasakları, performans ve bütçe uygulamalarının durma noktasına gelmesi, salgın ve hastalık korkusu, endişe, işsizlik psikolojisi, teknoloji gelişmesi ile personelin geride kalma korkusu, teknoloji yüzünden norm kadrolardaki daralma, iletişimde de aksamalar, pazardaki işleyiş farklılıkları, insan gücünün ucuzlaması ve kalifiye personellerin işten çıkışları norm kadroyu olumsuz şekilde etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre norm kadronun salgın döneminde negatif etkilendiği, personelde olumsuz bir etki yarattığı, işletmeler tarafından maliyet yüzünden tekrar düzenlemek zorunda kalınan bir etkisi olmuştur.

Katılımcılar ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde norm kadro ile ilgili yaşanan sorunların daha önce yaşananlar ile ilgili olmadığını, salgın ile başlayan sorunun çok farklı olduğunu, üç büyük sektörde norm kadrolarda yaşanan olumsuzluklardan dolayı norm kadroların azaldığı, işyerlerinin kapalı olmasında dolayı norm kadro sayılarının değerlendirilememesi ve ölçülememesi, özellikle ihracat tekstil sektöründeki yabancı müşterilerin kaybedilmesi, maaşların teşviklerden ödenmesi konusunda yaşanan sıkıntılar aktarılmıştır. Norm kadroların doğru yapılması için sektörün düzelmesi ve iş süreçlerinin normale gelmesi gerektiği aktarılmıştır. Norm kadroların durma noktasına gelmesinin nedenlerinden bir diğeri ise yasaklardır. Yasaklar nedeniyle işe alımlar durmuş ve kadrolar hareketsiz

kalmıştır. Norm kadro kavram olarak yeni bir döneme girmiş, teknoloji ile değişikliği kabul etmesi gerektiği anlaşılmıştır.

Norm kadro uygulamasının yapıldığı işletmelerde yaşanan dönem itibari ile konu ile ilgili çıkarımların olduğu, salgın sürecinde işlerin durdurulduğu ve tekrar yeni normale döndüğünde işlerin değerlendirildiği aşamaları bulunmaktadır. Bu aşamada araştırmada norm kadro ile ilgili dersler çıkarıldığını ve sektörde görev yapan çalışanların yaşadıkları sıkıntılardan çıkarımlar olması gerektiğini, norm kadroların ve personellerin değerlerinin anlaşılması, sürece ayak uydurmaya yönelik çalışmaların yapılması, teknolojiyi kabul etme ve yönetim ile doğru iletişim kurma gibi başlıklar saptanmıştır.

Norm kadro süreci salgın döneminde yaşanan sıkıntılardan dolayı bir hazırlık olma / önlem almayı gerektirmektedir. Sektörlerdeki yöneticilerin görüşlerine göre başarılı bir norm kadro uygulaması için öncelikle planlı ve hazırlıklı olmanın gerekliliği vurgulanmıştır. Norm kadroda yaşanan sıkıntıların önceden tespit edilmesi, norm kadro açısından krize hazırlanma, norm kadro için önceliklerin belirlenmesi, norm kadro ile ilgili iyileşme süreci, yeni norm kadroyu planlama ve öğrenme süresi, beklenmedik bir anda oluşacak sıkıntılı sürecin en aza indirilmesi için planlama yapılması gerekmektedir.

Norm kadro ile ilgili olumsuz etkilerin hissedildiği ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde personellerin kaybedilmesi ve iş değiştirmeleri, yaşanan kayıplardan dolayı norm kadrolardaki eksikler için ayrılanların yerine nitelikli personel alma sıkıntıları ile yüzleşme olmuştur. Norm kadrolarda yaşanan sıkıntılardan dolayı insan kaynakları ve mali işler bölümleri sorumluluk altına girmişlerdir. İnsan kaynakları bölümleri salgın döneminde norm kadro ile ilgili sadece işyerlerinin çıkarlarını değil personellerin de çıkarlarını düşünerek kararları uygulamışlardır.

İlgili üç sektördeki insan kaynaklarının norm kadro çalışmalarında yetkin işgücü sahibi çalışanların kaybedilmemesi için önlemlerin alınmasından bahsedilmiştir. İşten çıkan personellerin yerine aynı nitelikte personel bulunmasındaki zorluklar ve sıkıntılar nedeniyle norm kadronun önemli olduğu işletme tarafından kabul edilmelidir. Özellikle norm kadrolarda yer alan yetkin

personellerin tekrar gözden geçirilmesi ve performanslarının daha net değerlendirilmesinin gerektiği anlaşılmıştır.

Anderson (2006) kaynağında salgının yaşandığı sürede çabucak aksiyon almak ve sürece hızlı bir şekilde alışmanın önemi vurgulanmıştır. Aşık (2016) yapılan araştırmada güç dönemlerde yaşanan sıkıntılar birisi de karar verme süreci olduğu görülmektedir. Araştırma katılan katılımcıların fazlaca düşüncelerini aktardıkları norm kadro ile ilgili en önemli çıkarımlardan birisi alınan kararlar ile ilgili net olunması gerektiği, norm kadro ile ilgili kararların hızlı alınması ve alınan kararların uygulanma noktasında acele edilmesi gerektiği anlaşılmıştır.

4.1.5. Norm Kadro Uygulamasının ve Yaşanan Dönemdeki Çıkarımlar

Norm kadro uygulamaları ile ilgili salgın döneminde alınacak en önemli çıktı norm kadroların tekrar gözden geçirilmesi olmuştur. Araştırmada salgından nasıl bir ders çıkarılması gerektiğini inceleyip, ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde çalışan yöneticilerin norm kadro ile ilgili algılarının yönetimi, yöneticilerin norm kadro ile ilgili tedbirleri, norm kadronun değerinin anlaşılması, teknolojiye hızlı alışma süreci, personellerin ve organizasyon yapılarının kırılgan bir yapıda olması ve olumsuz durumları değerlendirilmiştir. Özellikle perakende alanında salgın döneminde yaşanan sıkıntılardan dolayı sektörün durma noktasına geldiğini, mağazaların kapandığını, ihracatın yapılmadığını, bazı işletmelerin durma hatta kapanma noktasına geldiğini ama dijital dünyanın gelişmesi ile satışların arttığı bir dönem olmuştur. Müşteriler evlerde oturmaya başlayınca satışlarda aynı hızda artmış, personel ihtiyacı oluşmuştur.

Norm kadro ile ilgili yaşadığı zorlukların önceden tahmin edilmediği için, acil norm kadronun hazır olması, norm kadroda yer alacak çalışanların belirlenmesi, asil ve yedek personel listelerin hazırlanması, iş süreçlerinin hazır olması, görev tanımlarının netleşmesi, iş tanımlarının yazılı bir şekilde hazır olması, sistemin anlaşılır ve net olması, yöneticinin iş süreçlerine bilmesi, yeniliklerin önceden takip edilmesi ve öngörülerin belirlenmesi gerekmektedir. Özellikle norm kadrodaki acil durumlardan sonra normal zamana çok hızlı ve kontrollü olarak dönmenin önemi aktarılmıştır.

Afetler, salgın hastalıklar, işyeri iflasları, yönetici kayıpları gibi beklenmedik kriz anlarında kurumların ve yöneticilerin hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Acil durumlara ve yaşanabilecek kötü senaryolara karşı firmaların önlem planlarının olması gerekmektedir. Daha önce de bu durumlar olmuş gibi senaryolara hazırlık ve karar aşamaları firmalar için önem teşkil etmektedir. (Korkusuz ve Kutluk 2015, 25).

Norm kadronun süresince en önemli sıkıntı norm kadro planlaması ile ilgili önlem alınmadığı için herhangi bir işlem yapılmaksızın bekleme sürecidir. Salgın döneminde norm kadroda yaşanan sorunlara karşı planlı ve hazırlık olunması gerektiği anlaşılmıştır. Konu ile ilgili alıntılara bakıldığında şirketlerin her zaman ikinci bir planlarının hazır olması gerektiğini ve kayıt altına alınarak üzerinde çalışılmış bir uygulama olması gerektiği anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin belirttikleri en önemli açıklamanın, salgın gibi uzun süren sıkıntılara önceden hazırlıklı olmaları ve norm kadronun yedeğinin önceden planlanması gerektiği olmuştur.

İhracat tekstil alanında yurtdışı ve yurtiçi ticari gelişmeler önem kazanmaktadır. Norm kadroya dünya genelinde de tüm sektörlerde etkilenmiştir. Salgın döneminde yasaklardan dolayı ihracat durma noktasına gelmiştir. Yaşanan sorunların çoğu ihracat alanında hissedilmiş olup, salgından en fazla etkilenen sektörlerin başında geldiği aktarılmaktadır. Yurtdışı kapılarının kapanması ve çalışanların iş süreçlerini yapamaması daha net hissedilmiştir. Norm kadronun yaşanan sıkıntılardan direk etkilendiği, kırılgan ve kontrolü zor olduğundan dolayı sürekli kontrol altında tutulması gerektiği görülmektedir.

4.1.6. Norm Kadronun ile İlgili Beklentiler

Araştırmada norm kadro ile ilgili daha önce yaşanmamış bir sürecin yaşanması nedeniyle çalışanların beklentilerinin yüksek olması, çalışma düzenlerindeki değişikliklerin norm kadro üzerindeki etkisi, yeni çalışma modellerine alışma süreçleri, yeni kadro olarak teknolojinin ilave edilmesi, norm kadronun yeni döneme alışma sürecinde karşılaştıkları belirtilmiştir.

Norm kadro ile ilgili sıkıntıların geniş bir dönemde bitmesi gerektiğini, işletmeler uzun vadeli planlarını bu şekilde yaptıklarını ifade edip, salgının kısa

zamanda dünya genelinde biteceği görüşünü bildiren katılımcılar olup ayrıca bu görüşün dışında da görüş bildiren yöneticilerimiz olmuştur. Norm kadrolardaki duraksamanın bitmesi ile sektörün hareketleneceği, özellikle ihracat alanında yabancı müşterilerin gelmesi ile olumlu bir hareket başlamıştır. Katılımcılar, doğal afetler ve salgın hastalıklar ile ilgili bir deneyimleri olmadığı için sektörlerin ciddi anlamda etkilendiklerini belirtmişlerdir.

4.1.7. Norm Kadronun Salgın Sonrası Aşamaları

Norm kadro uygulamasında başarılı bir sürecin devam ettirilmesi için durumun önemi, salgın döneminden alınan dersler ve içinde bulunduğumuz dönemin değerlendirilmesi gerekmektedir. Norm kadro analizi yapılırken içinde bulunduğu dönem itibari ile alınan tedbirler, önlemler ve zorluklardan ders çıkarılmalıdır. Alınan tedbirler dikkate alınarak kriz döneminden sonra tekrar değerlendirilmelidir.

Araştırmaya göre ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde içinde bulundukları dönem itibari ile norm kadro planlamalarının yapılması, salgın için yapılan hazırlıklar, yıl içinde belirlenen takvime göre toplantılar düzenlenmeli ve alınan kararlar tartışılmalı, norm kadro ile ilgili alınan farklı görüşler planlamaya ilave edilmeli ve konu ile ilgili hazırlıkların bulunduğu belirtilmelidir.

Araştırmaya katılan sektörlerde mevcut salgın süresince norm kadroya yönelik bir planlama ve uygulamaların yapılmadığı belirtilmiştir. Özellikle yurtdışı ile iş yapan ihracat tekstil sektörü globalde daha evrensel önlemler almıştır.

4.2. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDEKİ YÖNETİCİLERE YÖNELİK BULGULAR

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki yoğun yarış koşulları, rekabet devam ederken ayakta kalabilme çabası, dünya genelinde olan değişimleri takip etmek ve yarışa devam edebilmek önemlidir. Sektör ayrımı olmaksızın yurtiçi ve yurtdışında olan tüm gelişmelere uyum sağlamak, teknolojiyle

barışık olmak, dünya genelinde olan bilgiye hızlı ulaşmak, bilgiyi doğru kullanmak, diğer işletmeler ile rekabet halinde ve doğru bir iletişim ağı sağlanabilmektedir.

Dünya genelinde devam eden rekabet çevre faktörlerine ayak uydurmak ve firmaların devamlılığını sağlayabilmek ve dünya genelinde küreselleşme firmalar açısından önemlidir. Norm kadro kavramı firmaları başarıya ulaştırmak için politika kavramıdır.

4.2.1. Norm Kadro ve Profesyonelleşme

Norm kadronun profesyonelleşmesi firma içerisinde yönetsel süreçlerini serbestçe kullanamadıkları, işe alım, atama terfi etkin daha net sistemler kullandıklarını ifade etmektedir. Araştırmada ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki yöneticilerin bir bölümü kendilerinin süreçlere dahil edildiğini ancak diğer yöneticilerin yetkin olmadığı için alınan kararlarda olmadıkları ve firma sahipleri tarafından karar alındığını, sektörde yer alan yöneticilerin belirli dönemlerde referanslı personellerden seçim yaptığı, liyakat sahibi kişilerin işe alındığı, özellikle tekstil ve mobilya dekorasyon sektöründe birinci dereceden akrabaların birlikte çalışmaları, atama ve terfi uygulamalarında firma sahiplerinin yetkin olduğu, işe alımlarda firma sahibinin onayının gerektiği, salgın nedeniyle değişen sistemlere adaptasyon sağlayıp personelin performansını doğru ölçümlemesi gerekmektedir.

Norm kadro uygulaması ile ilgili bilgilerin ve verilerin eksiksiz olduğu ama uygulamada yönetici ve firma sahiplerinde sıkıntılar olduğu aktarılmıştır. Yöneticilerin sisteme göre değil firma sahiplerine göre hareket ettikleri paylaşılmıştır.

4.2.2. Norm Kadroda ve Tutarsızlıklar

Araştırmada ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki katılımcılar performans sisteminin doğru ve net olmadığı, perakende sektöründe satış odaklı olduğundan aylık başarılı personelin seçildiği ve ödüllendirildiği, üç sektörde uygulanan cezalandırma sisteminde çok farklı sistemlerin uygulandığı, mevcut

disiplin yönetmeliklerinin uygulanmadığı, kişiselleşmiş uygulamaların olduğu görülmüştür.

Katılımcılar norm kadro üzerinde oluşan tutarsızlıklar sebebi ile personelleri kaybettiklerini, aidiyetin oluşmadığını, maddi ve manevi dengesizliklerin ve aksaklıkların yaşandığını belirtmişlerdir. Norm kadro uygulama ve işlevlerinde tutarlı, yönetim tarafından tutarsız kararlar içermekte olup, yönetimi zor bir süreç haline gelmektedir.

4.2.3. Norm Kadroda Netlik ve Şeffaflık

Araştırmada ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki firmalar firma içinde ve dışında denetim firmaları ile çalışmaktadırlar. Özellikle yurtdışı ile çalışan sektörlerin iç denetim fonksiyonları da bulunsa uluslararası denetim firmalarından destek aldığı, patron şirketlerinde aile içerisinde bazı kişilerin aktif olması şeffaflık ilkesine aykırı gelmektedir.

Norm kadronun hesaplanması ve uygulanması ile ilgili üç sektörde netlik olmadığını, daha çok yönetim tarafından kararların alındığını, yöneticilerin bile görüş bildirmediklerini, bilgi akışının olmadığı dönemler olduğunu, liyakat sahibi personeller tarafından süreçlerin uygulandığı belirlenmiştir. Katılımcıların beklentileri norm kadronun tüm firma içerisinde anlaşılır, hesaplanır, net ve uygulanabilir olması yönündedir. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde uygulamada sorunlar olduğu aktarılmıştır.

4.3. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDE GÖRÜŞ VE BULGULARI

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde norm kadrodaki belirsizlikler dönem itibari ile kararsızlıkların uzamasına neden olmuş, salgın nedeniyle çalışanların panik ve endişe olmaları süreci etkilemiştir. Salgın döneminde norm kadroya olan güven duygusu azalmış, güven yerini kaygı ve endişe almıştır. Müşteri ile daha çok temas halinde olan perakende sektöründe çalışan yöneticiler psikolojilerinin bozulduğu aktarmış ve kriz döneminde işlerini kaybetme korkuları ile çalışmışlardır.

İlgili sektörlerde çalışan yöneticiler, perakende sektörüne göre daha az etkilendiklerini belirtmiş olup, norm kadrolarının süreç içerisinde zarar gördüklerini aktardılar. Salgın döneminde norm kadro üzerinde olumsuz sonuçlar oluşturmuş, yöneticiler ve şirket sahipleri arasında gerginlikler çıkmış olup, personeller arasında net olmayan kadrolar yüzünden çatışmalara sebep olmuş ve endişeler artmıştır.

4.3.1. Norm Kadroda Endişe ve Zorluk Süreçlerine İlişkin Bulgular

İnsanlar doğası gereği tahmin edemediği ve kontrol altına alamadığı olaylardan dolayı endişe ve korku yaşayabilirler. En önemli korkunun da gelecek ile ilgili olduğunu ve endişe ile bu korkuyu beslemelerine neden olmaktadır. İşin tanımı, görev dağılımı ve net belirlenmiş yetkinlikler sayesinde daha güvende olmaktadır. Salgın döneminde yaşanan endişe, korku, çalışma şekillerindeki belirsizlik, ücret dengesizliği, ölçülmeyen performans gibi konulardan kaygı düzeyleri artmakta ve güven azalmaktadır. Katılımcılar korkunun büyüklüğünden bahsetmekte olup, kaygının da aynı düzeyde büyük olduğunu belirtmişlerdir. Salgının neden olduğu değişiklikler ve belirsiz dönemler yüzünden birçok çalışanın psikolojisi bozulmuş ve işlerinden ayrılarak istifa etmişlerdir.

Norm kadroyu olumsuz etkileyen en önemli zorluk aşaması, süreçlerin net olmamasıdır. Salgın nedeniyle ayrılan personellerin norm kadrolarının açık olması, kadroların boş olmaları, işe alımın durması ve kadroların azalması, yan haklar ile ücretlerde dengesizlikler gibi konular yüzünden personeller endişelenmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler iş kaygısı yüzünden norm kadroların bitme noktasına geldiği, salgın uzadıkça endişe ve korkunun da uzadığı, bir süre sonra endişenin normal olduğu gibi görülmeye başlanması ile başka sorunların oluşması, işsizliğin artması (iş kaygısı), ekonomik krizin devam etmesi, sektörde salgın nedeniyle durma noktasına gelmesi gibi ciddi sorunlar nedeniyle çalışanların psikolojilerinin olumsuz etkilenmiştir. Norm kadronun net, anlaşılır ve tüm yöneticiler ile görüşülerek aksiyon alınması gereken bir uygulama olduğu paylaşılmıştır.

4.3.2. Norm Kadro ve İletişim Önlemleri

Salgın döneminde yaşanan iletişim bozukluklarıyla mücadele etmek amacıyla firmalar farklı önlemleri almayı hedeflemiş; iletişimi öne çıkarma çalışmaları yapılmış, norm kadroyu birlikte tutmak için farklı planlamalar, işletme içerisine pozitif hava oluşturma, moral ve motivasyon ile ilgili destekler, norm kadrolarda başarılı olmak için daha gayretli ve başarılı olma, işyerinde var ise psikolog desteği, online ve yüz yüze ekip toplantıları ile norm kadronun enerjisine destek olmak ve ekibin iletişimi kuvvetlendirmektir.

Katılımcılar tarafından norm kadronun uzun dönem verimli bir şekilde çalışması için iletişimin önemi aktarılmıştır. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon sektörlerinde özellikle iletişim yüzünden norm kadroda sıkıntılar yaşanmaktadır. İletişim ile ilgili işten ayrılan personeller, sektörü bırakan, dava ve yasal süreçlere giren personeller, psikolojisi bozulan, sebepsiz işi bırakan ve norm kadroya verimli olmaya çalışanlar yer almaktadır.

4.4. İHRACAT TEKSTİL, MOBİLYA DEKORASYON VE PERAKENDE SEKTÖRLERİNDE YÖNETİCİLERİNİN NORM KADRO VE TEKNOLOJİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞ VE BULGULARI

Araştırmaya katılan ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerin norm kadrolarında teknoloji içerisinden önemli bir yer kaplamaktadır. Teknolojinin norm kadro içerisinde bir yerinin olduğu, personelin teknolojinin gelişimi ile ilgili eğitim aldığı ve performansına yansıdığı görülmektedir. İşletmelerde teknolojinin yeri ve önemi artarken, norm kadroya dahil olmaktadır.

Katılımcılar, teknolojinin haberleşme, iletişim, bilgilendirme, eğitim, muhasebe, insan kaynakları, bütçe, norm kadro gibi alanlarda etkin olduğunu ve yeni çalışma modellerine uyum sağladığı aktarılmaktadır. Norm kadronun yeni üyesi olan teknolojinin işleyiş ve norm hesaplamalarında yeni bir anlayış getirdiğini belirtmektedir.

Araştırmada katılım sağlayan sektörlerin teknoloji ve norm kadro ilişkini ifade ederken, kurumsallaşmada olduğu gibi işletmenin büyüklüğü, cirosu, personel

sayısı, sektörü, personelin eğitim yapısı, teknoloji alt yapısı, firmanın ve personelin yeniliğe açık olması, gelişime açıklık gibi konular önem kazanmaktadır.

Sektör farkı gözetmeksizin katılım sağlayan 21 yöneticinin 16'si teknolojik gelişmeden kaygı ortamı yarattığı, işlerini kaybetme duygusunda dolayı endişe edildiği, yasal süreçlerinin çalışanları korumadığı, psikolojik ve ekonomik zorluklardan dolayı endişelendikleri sonucuna varılmıştır.



SONUÇ

Norm kadro süreçlerinin çıkış noktası emek ve çalışma disiplininin arttırılmasıdır. Gerçekleşmesi planlanan olguya ne kadar kısa sürede ulaşılsa norm kadro o derece başarı olacaktır. İnsan kaynakları süreçlerinin en önemi aşamalarından birisi olan norm kadro planlaması işletmelerin dünden bugüne kadar olan sürelerinde var olmuş, türlü sıkıntılar geçirmiş ve işletmeler üzerinde birçok etkileri olmuştur. Norm kadro iş hayatında önemli bir yere sahip olup, Türkiye’de birçok alanda uygulanmaya çalışılmaktadır. Firmaların organizasyon yapıları ve çalışanların problemlerini yeniden düzenlenip ve işgücü planlaması yaklaşımıyla sonuçlanabileceği fikriyle norm kadro süreci canlı kalmalıdır. Norm kadro çalışmasının en önemli görevlerinin başında kadrolardaki nitelikli personel ve çalışan sayısının belirlenmesi gelmektedir. Bu nedenle belirlenen norm kadro süreçleri firmalardaki pozisyonların gerçekleşebilmesi için ve gerçek kadronun nitelik ve nicelik yönünde belirlenmesi gerekmektedir. Önemli olan hususlardan bir diğeri de gerçek kadronun sabitlenmesi ne eksik ne de fazla personel çalıştırılmaması gerekmektedir.

Norm Kadro uygulamalarının sektör farklılıklarına göre birçok değişikliklerle yüz yüze kalması, bu değişim ve gelişimlere ayak uydurmak için esnek bir yapıda olmaları, salgın dönemine adaptasyon, norm kadronun kendi içerisinde etkin iletişimde olması, norm kadroda sorun yaşanması durumunda profesyonel karar alabilme, kadroda çıkabilecek sorunlara karşı yetkilendirme sisteminin hazır ve işlevsel olması, salgın süresince alınan kararların ve norm kadronun denetimi gibi konu başlıklarının firmanın hedeflerinden bağımsız göz önüne alındığında ve norm kadronun yönetimi ile işlevi içerisinde olan kavramdır. Bir işletmede norm kadro ile ilgili en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Salgın süresince yöneticiler hem işlevsel hem de mevcut süreçleri devam ettirmek için karar almaları ve aldıkları kararları uygulamaları gerekmiştir. İçinde bulunulan salgın döneminde norm kadro uygulanmasının yönetsel etkisinin önemi aktarılmıştır.

Norm kadro uygulamalarında ilgili sektörlerde personel seçme ve yerleştirme süreçleri ve bazı çözümlerin yapılması ile ilgili tespitler elde edilmiştir. Bu anlamda;

- İnsan kaynaklarının çözümlerinin yapılması ve ihtiyaç halinde pozisyonlarda kadro azaltılması gerekmekte ya da ek kadroların tanımlanması gerekmektedir. İnsan kaynakları işleyişi gözlemlenmeli, personelin sıkıntıları saptanmalı ve sonuçlandırarak çözüme götürülmelidir,

-İnsan kaynakları organizasyonu, uzun soluklu insan gücü beklentilerinin fazlaşması veya eksilmesi konusunda çalışmalar yapılmalı ve sağduyulu olmaları sağlamalıdır.

İnsan kaynakları iş tanımlarının yapılması, buna göre eğitimlerin planlanması, istek ve taleplerin yönetimi için birimlerin oluşturulması ve adaletli bir maaş uygulaması için performans ölçümleme süreçlerinin belirlenmesi diğer tedbirler arasında bulunabilir.

Norm kadro özel sektörde, işletmeci mantığı olan yöneticiler ile aynı özelliklere sahiptir. Yöneticiler norm kadro ile ilgili karar alırken tarafsız ve etkin kararlar alabilmeleri için kriz ortamından uzak, stres ve baskı olmayacak bir ortamda bulunmaları gerekmektedir. Tez çalışmasında ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerindeki yöneticilerin norm kadroya bakış açısıyla, bulundukları sektörlerde uygulanabilirlikleri derinlemesine incelenmiştir.

İlgili üç sektörde ülke genelinde önemli alanlarda olup diğer sektörlerden çok fazla etkilemesi, ekonomik olarak büyümeye en yakın sektörler arasında önemli bir yer alması, özellikle perakende sektöründe oluşan yoğun çalışma ortamı ve müşteri taleplerinin yüksek olması, norm kadronun daha önce de sıkıntılara maruz kalması ve daha sonra oluşabilecek sıkıntılara hazırlıklı olması ile salgının tekrarlanması durumunda yine en fazla etkilenecek sektörler arasında yer alabilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı zaman diliminde tüm Dünya’da salgının fazla hissedilmesi ve hissedilen salgının ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinin etkilenip, sektör olarak önemli olan bu alanların çok fazla etkilenmesinden dolayı araştırma üç sektörde yapılmıştır. Norm kadro analizin yaşanan dönemdeki olaylara oldukça duyarlı, yoğun iş süreçleri içerisinde çalışan üst düzey yöneticilerin norm kadroyu nasıl değerlendirdikleri, salgın döneminde uygulanan norm kadro stratejileri, salgın döneminde norm kadroları nasıl yönettikleri, norm kadro ile ilgili yaşanan sıkıntılar ve çıkarılan dersler, daha sonra

norm kadro ile ilgili oluşabilecek sıkıntılar için hazırlıklı olma, norm kadronun kurumsallaşması, salgın nedeniyle yöneticilerin yaşadıkları kaygı bozuklukları, kurumun ve personellerin yaşadıkları endişeleri belirlemeye çalışmıştır.

Araştırmada ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde çalışan yöneticilerin norm kadroyu ne şekilde değerlendirdikleri, üç sektörde norm kadronun etkileri ve yaşanan sıkıntıların personel üzerindeki etkisinin incelendiği nitel bir çalışma yapılmıştır. Norm kadro incelendiği dönemde salgının etkisi önemlidir. Tez çalışması için 22 yönetici ile detaylıca yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler organize edilmiş ve nitel araştırma uygulanmıştır. Çalışmada ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde çalışan yöneticilerin katkıları ve yorumları üzerine ilavelerde bulunması ve şehir olarak İstanbul'da bulunan işletmelerde çalışmalar yapılmıştır. Elde edilen bilgiler betimsel analiz ve içerik analizi olarak hazırlanmış olup, tezin araştırma bulguları yerinde açıklanmıştır.

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde norm kadro ile ilgili yaşanan en büyük sıkıntı yönetimsel ve salgın hastalıklardır. Salgın nedeniyle ilgili sektörde yaşanan yerli ve yabancı kaynaklı sorunların uyumu ve krize uygun önlemler alınmadır. İnsan kaynakları, muhasebe, ihracat, perakende satış, üretim gibi alanlarda stratejik kararlar uygulanması gerekmektedir. Norm kadro uygulamaları içerisinde yer alan işten çıkışların daha detaylı ve hassas olması, ilgili sektörler de görev yapan personellerin farklı sektörlerde iş aramaları, işe alım süreçlerinde yetkin ve işi iyi bilen personellerin temini, üç alanda bulunan sektörlerin hizmet alanında olması ve fazla çalışma mesaisinden dolayı personeli elde tutma çabası, norm kadroyu korumak için alınan önlemlerdir.

Salgın döneminde işe alımların yapılmaması nedeniyle norm kadrolarda eksiklikler olup, mevcut işgücünün korunması sağlanmıştır. Mevcut norm kadronun salgın döneminden en az seviyede etkilenmesi için, salgın döneminde devlet desteğinden alınan maaşlar dışında ihracat, mobilya ve perakende sektörlerinde çalışan personellerin eksik maaşları tamamlanmıştır. Salgın döneminde işverenler maaş konusunda personele destek olmuş ama prim ödemeleri konusunda personeller mağdur edilmiştir.

Salgın döneminde norm kadroda çalışan personeller için birçok önlem alınmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları arasında yer alan yıllık izinler, ücretsiz izin, kısa çalışma ödeneği gibi uygulamalardan faydalanılmıştır. Bununla birlikte birçok uygulama da durdurulmuştur. Atama ve terfi uygulamaları, eğitim, kariyer planlama gibi birçok uygulama durmuş ve bu nedenden dolayı nitelikli personeller de iş değiştirmiştir. Salgın döneminde yaşanan olumsuzlukları en aza indirmek için çalışanların psikolojilerine destek olarak, morallerini yüksel tutmayla ilgili planlar yapılması öngörülmüştür.

İşletmelerin cirolarının hızlı bir şekilde düşmesi, işten çıkışlara gelen yasaklardan dolayı işe alımın yapılmaması nedeniyle işletmeler müşteri ve ciro kaybetmişlerdir. Norm kadronun büyümesi işletmenin karlılığı ile eş zamanlı hareket etmektedir. Salgın döneminde durma noktasına gelen sektörlerde norm kadrolar durmuş ve işe alımlar yapılmamıştır. İşten çıkış yasaklarından dolayı norm kadrolar sabitlenmiş, işe alımlar durma noktasına gelmiş ve daha önce hiç görülmemiş bir sorun ile baş başa kalınmıştır. Norm kadronun hareketsiz kalmasının bir diğer önemli nedeni ise, işletmelerdeki ciro ve kârlılıkların azalmasındandır.

İşletmelerde norm kadro ile ilgili daha önce karşılaşılmamış sorunlarla bir araya gelmiş, işyerlerindeki personellerin iş değişiklik ve sektör değişikliğine kadar düşünmeye başlanmıştır. Araştırmaya katılan sektörler arasında özellikle yurtdışı bağlantısı olan sektörlerde norm kadro ile ilgili değişikliklere gidilmiş, dünya genelinde olan dijital ve teknolojik gelişmeler acil olarak sistemlere yansımış, personele bu konuda eğitimler verilmiştir. Yurtdışı ile ilgili iş yapan sektörler norm kadro ile ilgili değişikliklere daha hızlı uyum sağladıkları görülmüştür. Ekonomik alanda da işletmeler norm kadro ile ilgili önlemler alıp giderleri kontrol altına almaya çalıştığı, öncelikle işe alımların durdurulması, eğitim masraflarının iptal edilmesi, atama/ terfi sistemlerinin durması, personel maliyetlerini en aza indirgenmesi, norm kadro kapsamında olan ek kadroların iptali, işten çıkış yapan personelin yerine işe alım yapılmaması, kısa çalışma ödenekleri ve maaş ödemelerindeki zorluklardan dolayı sorunlar yaşandığı saptanmıştır. Norm kadro planlaması yapıldığı zamanın salgın dönemine denk gelmiş olması ile norm kadro planlamaları yapılamamıştır. Norm kadronun yapılmasının istenmesi kadrolardaki gerçek çalışan sayılara ulaşabilmek ve asıl işi yapan kişilerin net bir şekilde belirlenmesini sağlamak ve

gerekirse fazla olan kadroların işten çıkışının yapıp yerine yeni kadroların oluşturulmasıdır. Fakat salgın dönemine denk gelmesi ile işten çıkışların yasaklanması süreci durdurmuş olup, var olan kadrolar ile devam edilmiştir. Yaşanan salgın krizi ile işten çıkmak isteyen personeller olmaya başlamış, yerine yeni kadro planlamaları yapılamamıştır. Çünkü bu salgın döneminde sistemin nereye gideceği ve sektörü nelerin beklediği konusunda bilgi sahibi olunmadan kadro planlamaları yapılmıştır. Salgın ile norm kadroların planlamamız personel açısından da olumsuz sonuçlar doğurmaya başlamıştır. Norm kadro planlaması ile atama, terfi ya da ücret artışı bekleyen personelleri isteklerini kırmadan salgın sürecinin bir an önce bitmesini ve norm kadro planlamasını normal hayata dönmesi beklenmektedir.

Katılımcılar, salgın sürecindeki asıl etkili olan sorunun bu salgın dönemindeki müphemiyetin (belirsizliğin) olduğu söylenmekteydi. İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde oluşan sorun firmalardaki en ciddi problem olarak firmaların sipariş ve çalışma saatlerindeki eksilmeler olmuştur. Firmaların salgın dönemi öncesindeki siparişleri ile kıyaslaması yapıldığında ciddi oranda ortalama olarak %80-%90 oranında düşüşler meydana gelmiştir. Geçmiş dönemlerde alınmış ve bitmesi beklenen siparişler devam ederken, yeni sipariş alınamamış ve salgın sebebi ile müşteriler ile bağlantı kurulamamıştır. Özellikle yurt dışı ihracatının alınan ve alınması beklenen siparişlerde büyük oranda kayıplar olmuştur. Bu salgın dönemi tüm dünyayı sardığı için İngiltere-İspanya gibi ülkelerden alınmış olan tüm siparişlerin durmasına sebebiyet vermiştir. Oluşan sipariş azalması sebebi ile norm kadrolardaki güncellemeler de yapılamamış ve kadrolar işten çıkış yasakları kaldırılana bu şekilde devam etmiştir. Firmaların bu süreçlerde yaşamış olduğu sorunlar aslında bu salgın dönemi için ne kadar hazırlıksız olduğunu göstermiştir. Yaşanılmış olan bu güç durumda önem arz eden güçlük süreçlerinde anlık ve hızlı bir şekilde harekete geçilmesinin mühim bulunduğunu, yaşanan sıkıntılı süreçlerde çok çabuk süreçlerin çözülmesi, sürece anlık olarak uymak gerektiğini ve süreci yaşarken en aktif şekilde önlemler alıp daimî bir şekilde dikkat edici nitelikte varlığının neticesinde oluşturulmuş olması vuku bulmuştur.

Araştırmaya katılan sektörlerde norm kadro ile ilgili zorluk anında ne yapılması gerektiği ile ilgili hazırlıksız olunduğu, diğer kriz döneminin hiç konuşulmadığı ve önlem (yangın, deprem, sel, fırtına gibi) alınmamış olduğu, norm

kadro acil planının olmadığı, var olanlarında salgın döneminin yenilenmediği, perakende alanında bulunan mağazaların acil durum hazırlıklarının olmadığı ve kriz ekiplerinin bulunmadığı, yedek kadroların hazır olmaması, çalışanların firmanın norm kadrosundan habersiz olması gibi konular belirlenmiştir. Beklemedik bir anda oluşan salgın nedeniyle norm kadro planlaması plansız ve hazırlıksız olmuş, salgın süresi tahmin edilemediği için norm kadro ile ilgili önlem alınmamış ve sektörler hazırlıksız yakalanmıştır. Salgın sonrası işletmelerin stratejilerini tekrar gözden geçirdiği ve norm kadro acil planını düzenleyerek tekrar uyguladıkları görülmüştür.

İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde görev yapan yöneticiler norm kadro algıları ile diğer sektörde görev yapan yöneticilerden algı farklılığı bulunmakta olup, işletmelerin kurumsallaşma sürecinde önemli değişiklikler teşkil etmektedir. Norm kadro süreçlerinin uygulanması aşamasında kurumsal şirketler ile aile şirketleri arasındaki en önemli farklar, akrabaların çalışma ortamında olması, kuralsızlık, liyakat, aile üyelerinin yönetimde olması gibi konular yer almaktadır. Norm kadroda oluşan eksikleri aile üyeleri ile tamamlama süreci ekibi olumsuz etkilemekte, ekibin performansını düşürmektedir.

Firma içerisindeki norm kadro uygulamalarıyla ilgili yapılan görüşmelerde araştırmaya katılan katılımcıların yarısının görüşlerine göre aidiyet duygusunun azaldığı personelin değersizleştirildiği, yatırımın personele değil teknolojiye yapıldığı, insan gücünün teknoloji ile karşılaştırıldığını, personel maliyetinin gider kalemi olarak görüldüğünü ve ucuz insan gücünün talep edildiği belirtilmiştir. Mobilya dekorasyon sektöründe çalışan katılımcıların norm kadronun önemli olduğunu ve teknoloji ile hiçbir zaman karşılaştırılamayacağını belirttiler. Mobilya dekorasyon sektöründe teknik ve el becerilerinin önemli olduğundan dolayı norm kadronun kıymetli olduğu belirtilmiştir. İnsan gücünün teknoloji ile karşılaştırılmaması gerektiği vurgulanmıştır.

Bulgular çıktısında mühim olan kavramlardan elde edilen sonuçlar ile ihracat markalarının kendi iş akışını belirleme süreçlerinde salgın boyunca ülkemizdeki üretim ve imalat için norm kadro eksiklikleri ve personel çalıştıramama süreçlerinden kaynaklı kapasite yetersizliği olduğu vurgulanmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların salgın sebebi ile işlerin durma noktasına gelmesi ile motivasyon

düşüklüğü ve çaresizlik yerine; duruma alışmanın, firma yetkililerinin çalışma dönemine geçebilmeleri ve personeli motive edebilmeleri için yetkililerin durumu çözmek için farklı yollara başvurup ilerlemek için yeni bakış açıları doğurmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre norm kadronun uygulanmaması düşüncesi ya da işlerin azalması sebebi ile çalışanlar işi bırakma düşüncesi ile, güç durumun yaşanmış olduğu sürede çalışanların istek ve taleplerinde azalmalar olup, hazırlanan ürünlerin sipariş oluşturma ve dikim aşamasında negatif sonuçlar doğmuştur. Konu ile ilgili toplanan bilgiler salgın döneminde zorluklar yaşandığı, ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde firmaların sipariş adetleri, sipariş zamanları ve ihracat süreçlerinde değişiklikler oluşmaktadır. Meydana gelen değişiklikler ile farklılıklar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiş ve ilgili üç sektörde profesyonelleşme ve salgın döneminin değişmesine rağmen tetkikler neticesinde 22 firma yetkilisinden 12 kişinin endişe duyduğu ve endişelenen kişilerin etrafında bulunan sevdiklerinin (eşi, dostu) etkilendiği bilgisine ulaşılmıştır.

Norm kadronun yaşanan zorlukları ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde farklı şekilde yansıdığı, bu zorlukların tekrarlanması durumu da sektörler için tehlikeli olacağı öngörülmüştür. Norm kadroda yaşanan zorluklardan dolayı, norm kadro zorluk anı, norm kadro zorluk öncesi ve sonrası şeklinde incelenmeli, elde edilen sonuçlar üç sektörde çalışan yönetici ve işletme sahiplerine görüşler aktarılmıştır;

- İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde çalışan personelin huzuru, mutluluğu ve işe bağlılığı önemsenmeli ve belirli periyodlarla ölçülmelidir. Araştırma verilerine göre norm kadroyu oluşturan yetenekli personellerin elde tutulması, yetenekli personelde işe alım zorluğu ve sürdürülebilirlik açısından insan kaynakları önem kazanmıştır. Norm kadronun sürekliliği açısından net, düzgün, içten ve anlaşılır bir iletişim yönetimi kurulmalı, mevcut norm kadroda yer alan personellere dikkat edilmeli, norm kadroyu elde tutmak için yapılan aktivitelere masraf olarak görülmemeli, çalışanı kuruma bağlayacak ücret ve yan haklar paketlerinin sunulması, farklı çalışma modellerinin uygulanması gibi farklı uygulamaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Norm kadro uygulamalarının doğru ve eksiksiz uygulanması için insan kaynaklarının önemi işverenlerce anlaşılmalı, çalışan odaklı ve net bir yönetim modeli uygulanmalıdır. Salgın dönemindeki yaşananların çoğunda doğru ve net iletişimin önemi anlaşılmış, ekip ile yöneticilerin iletişimleri eksiksiz ve doğru kurulması gerektiği, norm kadro planlamasının gerekliliği, yan ödemeler, kısa çalışma ödenekleri ve maaşlar planlanması gibi konularla insan kaynakları süreçleri öne çıkmıştır. Norm kadro hesaplamaları olası kriz dönemleri de göz önüne alınarak yapılmalı, norm kadro ile ilgili bahsedilen sorunların çözümleri ile yapılmalı, norm kadro bütçesinin dikkatli yapılması ve personellerin çalışma haklarının iyileştirilmesine yönelik önlemler alınmalıdır. Norm kadro içerisinde iyi performans sergileyen personellerin firma için de değerli oldukları hissettirmeli ve ödüllendirilmelidir. Kurum içerisinde verimli, ekip çalışmasında etkin ve norm kadro içerisinde kilit personellerin her zaman desteklenmelidir.

- Norm kadroda yaşanan eksiklikler yüzünde yetkin personele ulaşmakta zorluklar yaşanmaktadır. İşe alımda yaşanan zorluklardan dolayı yetkin personelin temini zor olmakta ve norm kadronun eksilmesi durumunda işe alım ağlarının aktif olması, üniversiteler, dernekler ve mesleki odalardan alınan destekler faydalı olmaktadır.

- Norm kadro salgın döneminde ciddi anlamda yaralar almış, bu yaraların en önemlisi çalışan sayılarının en alt seviyede tutulmasına, salgın döneminde personelleri ücretsiz izine (yıllık izin, rapor) çıkarılması, norm kadroların belirsizliğinden dolayı motivasyon düşüklüğü ve memnuniyetsizlik olmuştur. Norm kadronun başarısı ve sürekliliğine önem verilmesinin gerekliliği aktarılmıştır.

- Araştırmada sonuçlarından mağazacılık ve perakende alanındaki zincir mağazaların norm kadrolarının salgından daha çok etkilendikleri belirtilmiştir. Norm kadro planlamalarında planlama, hazırlık çalışmalarının olmadığı, tüm perakende mağazalarının kapandığından dolayı örnek uygulama bulamadıklarını, personellerin eksik maaşları ile ilgili yedek akçe ayrılmadığından dolayı uygulamalarda dezavantajlarını ile karşılaşmıştır. Norm kadrolar eksiklikler yaşanmasındaki en önemli sebeplerden birisi eksik maaş ve güvensizlik olmuştur. Süreçle ilgili sektörde belirsizlik yüzünden kaygı ve endişe en yüksek seviyeye ulaşmıştır.

- İhracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde norm kadro çalışmalarında personel sayısını en az seviye de tutulması, personelin birden çok görevde çalıştırılması, görev tanımlarının dışında süreçlere dahil olunması norm kadroya güveni azaltmaktadır.

- Bilindiği üzere Türkiye de çok fazla kriz olduğunu hatta krizsiz hayatımızın olmadığı bilinmektedir. Son yaşanan salgın ve arkasından oluşan ekonomik zorluklar nedeniyle norm kadroların daha güvenilir olmasını sağlamak, iş tanımlarının netlik içerisinde olup personel ile güven duygusu içerisinde ilişki kurulup yürütülmelidir.

- Tetkiklere göre ihracat tekstil, mobilya dekorasyon ve perakende sektörlerinde yer alan sıkıntılara karşılık deprem, sel, doğal afet gibi güç durumlara karşılık ortaya çıkabilecek sorunlar ile ilgili önlemler alınması kararlaştırılmıştır. Ülkemizde ve hatta dünyada doğal afetlerin yaşanacağı özellikle depremi baz almak gerekirse şubat ayında ülkemizde yaşanmış olan ve 11 ili etkisi altına almış olup 50.000’den fazla kişinin ölümü ile sonuçlanmıştır. Yaşanan bu deprem sonrası insanlar kalabalık yerlere gidemeyip çoğunlukla evlerinde vakit geçirmeye başlamış olup, büyük korku ve panik yaşamıştır. Deprem sonrasında özellikle işyerlerinde deprem tatbikatları yapılmış olup, kişilerin bilinçlenip ailelerini de bilinçlendirmesi sağlanmıştır. Ülkece etkisine girmiş olduğumuz bu güç durumu aşmak ya da güç durum karşısında kendimizi ve ailemizi koruyabilmek adına gerekli tedbirler alınıp yararlı süreçler ile ilgili daha da dikkatli olunması gerektiği vurgulanmıştır. Deprem sonrası faydalı bilgileri personel ile sık sık paylaşabilmek için, güç durumdaki öğretim süreçlerindeki destekler için kadro talebi yapılamamıştır. Var olan ekip dışında belli periyotlar ile güç durumu atlatmak ve olası bir deprem yaşanması durumunda neler yapıp nelere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili olarak destekler verilmiştir. Bunun yerine online anlatımlar yapılmış olup; broşürler, kitaplar basılmış ve tüm çalışanların korkularının bir nebze dinmesini ve daha fazla bilinçlenip kendilerini ve ailelerini koruyabilmeleri adına destekler sağlanmış ve bu destekleri ek kadrolar oluşturmayıp var olan ekiplerle yapmışlardır. Bunun için fazla mesailer gündeme gelmiştir. Norm kadro planlamaları yapılırken doğal afet ve diğer olası güç durumlar göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır. Acil norm kadro planlaması oluşturulmalı ve personel ile paylaşılmalıdır.

- Norm kadroların minimum düzeyde tutulması ile firmaların siparişi azalmış, bazı firmalar kapanmış olup maddi olarak güç bir döneme girilmiştir. Yaşanan bu sıkıntılı günlerin sonunda norm kadrolarda azalmalar olup, personel eksikliği yaşanmıştır. Ülkece yaşadığımız bu güç dönemde hükümet tarafından salgın süresi içerisinde çalışamayan veya eksik çalışma yapan kişiler için kısa çalışma ödenekleri verilmeye başlanmıştır. Verilen teşvikler uzun vadede norm kadro için çözüm olmayıp, geçici bir rahatlama olmuştur.

- Yaşanan salgın sonrası kadrolarda oluşan azalmalardan sonra personelin iş yüklerinde oluşan fazlalık sebebi ile iş yapma şekillerinde değişikliklere gidilmiştir. Örneğin insan kaynakları departmanında özellikle işe alım yapan kişinin daha fazla iş görüşmesi ya da işe alım yapabilmesi için online görüşmeler organize edilmeye başlanmıştır. Bu süreç hem işe alımı yapan kişi için hem de aday için çok etkili bir yöntem olmuştur. Özellikle ön görüşmelerin yapılmış olduğu ön mülakatlar için çok daha etkili olmuş olup bu yöntem salgın dönemi sonrasında da devam etmiştir. Salgın sonrasında insan kaynakları norm kadrosunda bir güncelleme yapılmamış, teknolojik yatırımlar ile devam edilmiştir.

Firmaların norm kadroya ve sürece bakış açıları iş dünyasında son derece önemlidir. İş dünyasında yer alan yayın organları, sosyal medya hesapları işin akışı ile ilgili bilgilerin verildiği iletişim ağlarıdır. Sosyal medya hesapları ile çalışanlar sektör ve iş yerleri ile ilgili bilgi akışını sağlamaktadır. Norm kadro eksiklikleri ve yaşanan zorluklar firmaların imajlarını etkilemektedir. Birçok firma sektörde güven kaybetmemek için firma yöneticileri tarafından norm kadro ve salgın ile ilgili konularda açıklamalar yapılmış, insanların içlerini rahatmış ve sektöre konu ilgili bilgilendirilmesi yapılmıştır. Firmaların yaptığı açıklamalar sayesinde personeller bilgi sahibi olmuş, norm kadro ile ilgili sorular netlik kazanmıştır.

İşletmelerin kuruluş tarihinden itibaren oluşturulan norm kadroların zaman geçtikçe yenilenmesi ve geliştirilmesi gerektirmektedir. Salgın döneminde işletmelerin kadrolarında sıkıntılar oluşmakta, yeni kadro oluşturulması zaman almaktadır. Birçok işletme yedekleme sistemini kullanmadıkları için norm kadro alanında sıkıntılar yaşamaktadır. Norm kadronun sürekliliği için personelin aidiyet

ve sadakatine dikkat edilmeli, belirli periyodlar ile norm kadronun sürekliliği ölçümlenmelidir.

Salgının genel hayata karşı yaratmış olduğu problemler sebebi ile çalışanların maaş, prim, ikramiye gibi gelir düşüşlerine neden olduğu görülmektedir. Bu azalan gelir sebebi ile insanlar normal hayatta yaşadığı doğal süreçleri artık lüks görmeye başlamıştır. Yaşanan bu süreçten bir an önce kurtulabilmek için yollar aranmaya başlamış, gerekirse salgından korunmak için büyük oranda tedbirler alarak çalışmak istemişlerdir. Çalışmalar başladıktan sonra norm kadrolarda azalma olmuştur (tüm personel işe gelememiştir) işe gelebilen personellere ek ödemeler yapılmıştır. Örneğin toplu taşıma kullanan personele imkanlarını zorlamamak ve daha rahat gelmesini sağlamak için ek yol ücretleri ödenmiş, yemek ücretlerinde artışlar yapılmıştır. Ayrıca bunların dışında personellere salgın döneminde ek maaş ödemeleri de yapılmıştır. Bu şekilde uzun vadede kadroların çalışma şartları rahatlatılmıştır.

Salgın döneminde şirket içerisinde en etkili birim insan kaynakları departmanıydı. İnsan kaynakları birimi hem salgın sürecinde whatsapp grupları kurup, salgında yapılması gereken kurallar ile ilgili eğitimler organize edip, uzaktan çalışma ile ilgili yasal çalışma düzeninin ve yasal olarak günlük kaç saat çalışması gerektiğinin bilgilerini tüm personel ile paylaşıp sürekli olarak iletişim içerisindeydiler.

Salgın sürecinde aksaklık yaşamamak için ilgili üç sektörde çalışma süreçlerinde düzenlemeler yapılmıştır. Yurtdışı müşterileri ile tekrar görüşmeler yapıp, siparişlerin artışı sürekli gündemde tutulmuştur. Firmaların salgın sonrası çalışma düzenlemeleri pozitif oranda yapılmış olup, iş süreçleri düzenlemelerin yapılması sağlanmış ve kadro planlamalarındaki düzenlemeler yapılmıştır. İhtiyaç durumuna göre tekrar kadrolar planlanıp, süreç ile ilgili durumlar departmanlar ve departman yöneticileri ile tekrar değerlendirilmiştir. Salgının ardından firma yetkilileri gerekli düzenlemeleri yapmış olup, olası farklı bir salgın durumunda tekrar başa dönüp süreci en başa çekmemek için aksiyon almışlardır. Salgının yarattığı sorunlar ile ilgili sürekli eğitimler verilmeye başlanmış ve profesyonel olarak yeni projeler katılmış ve tüm personel ciddi oranda bilinçlenmiştir. Sektörün rakiplerinin

örnek durumları şirket bünyesinde değerlendirilmiş olup, kadrolar süreçlerde etkin şekilde değerlendirilmiştir.

Profesyonel firmalarda süreçleri yönetmenin bazen zor olduğu aktarılmıştır. Katılımcılar özellikle profesyonel olmaya çalışıp ama amatör şekilde yönetilen firmalarda durum oldukça karışık ve daha ağır biçimde ilerlemektedir. Kadroları belirlerken amatör şekilde düşünülüp profesyonel kararlar alınmaya çalışıldığında işin içinden çıkılmaz haller alınmaya başlanıyor ve bu durumun norm kadro süreçlerinde de sıkıntılar oluşturduğu görülmüştür. Norm kadro süreçleri içerisinde bulunan işe alım fonksiyonu bu süreci yönetmenin zorlularından bahsederken, yönetsel olarak farklı bakış açıları sunarak durumun içinden çıkılmasını kolaylaştırıyor ve profesyonel bakılmasını sağlamaktadır. Profesyonel olarak uygulamalar eşliğinde düzenlemeler getirilmiş olup getirilen düzenlemelere uyum sağlayarak iş akış süreçleri kayıt altına alınmıştır. Kayıtlı olan belgeler doğrultusunda profesyonel olmayan süreçlerin önüne geçilerek durumun işleyiş haline gelmesi sağlanmıştır. Profesyonelliğin önemi oldukça artış göstermiş olup, amatör yönetim sisteminden uzaklaşmaya çalışılmıştır. Norm kadroların belirlenmesinde sistemin özellikle personel işe alım departmanının iş akış sürecini etkilemiştir.

Araştırmada yer alan ilgili üç sektörün kadrolarında oluşan azalmalardan kaynaklı olarak çalışanlar tarafında firmaya olan iyi niyetlerini sorgulamaya başlamıştır. Bu güç dönem sürecinde işe olan iyi niyet sorgulamalarında olumlu sonuç elde edebilmek için işveren süreci olumluya çevirebilmek ve çalışanını kaybetmemek için gerekli düzenlemeleri yapmayı hedeflemesi gerekmektedir. Bu aşamada insan kaynakları profesyonelleri davranılması gerektiği konularda tüm çalışmaları yapmış ve işverenin yapılması gerekenleri yazılı olarak duyurması gerekmektedir.

Norm kadro uygulamalarında yetenekli ve işini iyi bilen ve işini iyi yapan personellerle çalışmak iş süreçlerinde hızlı ilerlemeyi arttırmakta olup, işyerinin iş süreçlerini daha aktif şekilde yapmasını sağlamaktadır. Organizasyon yapılarında yetenekli olup, işini kesin ve kurallı şekilde yapan kişilerin kurmuş olduğu alt ekipleri de kendileri gibi olup, departmanların iş yapış ve iş bitiriş şekilleri ortaya çıkarmaktadır. Organizasyon yapıları oluşturulurken norm kadro planlamalarında

kişilerin yetenek ve kurallı olup, alt ekibi ile planlı ve en önemlisi programlı çalışabilmeleri en önemli hususlar arasında yer almaktadır. Çünkü bu şekilde çalışan departmanlarda şirket içinde kontrol ve süreç yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durumun şirketlerin profesyonel olmalarında ya da profesyonel olmaya çalışmalarında önemli etkisi bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda varılan bir diğer husus ise şirket genelinde planlanmış olan iş süreçleri yetkililer dışında sadece üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu hususlar alt kadro da bulunan her bir çalışana aktarılmalı ve onların da bu konular hakkında bilgi sahibi olmaları desteklenmelidir. Kişinin şirketinin ana planlarını bilip, şirketinin vizyonunun ve misyonunun neler olduğu konusunda, geliştirmek istediği süreçleri hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir. Mevcut norm kadro şirketin tüm hedeflerine vakıf olması gerekmektedir, aksi takdirde personeller hedeflerin dışında kalmaktadır.

İşletmelerde norm kadronun eksilmesi veya bozulması ile ilgili yöneticilerin tutumlarının incelenmesi, işten çıkış süreçlerinde mülakat yapılması ve raporlanması, yeni norm kadro ile ilgili verilerin sağlıklı bir şekilde raporlanması, iş analizlerin bağımsız ve yetkin kişiler tarafından hazırlanması, iş analizlerinin ölçümlenmesinin eksiksiz ve yargısız yapılması, çalışanların psikolojilerinin göz önünde bulundurulması, iş yükü ve ücretlendirmeyi birlikte değerlendirerek ilişkisinin incelenmesi gerektiği çıkarılmıştır.

Norm kadro uygulamasında hakkıyla yapılması istense de özel sektörde birçok engellerin olduğu görülmektedir. İşletmelerin özel danışmanlık firmalarından norm kadro ile ilgili çalışmalara katılması, bilimsel yöntemlerden destek alması verimli olması beklenmektedir. Norm kadronun verimliliği işletmelere anlatılmalı ve istihdam zorunluluğu olarak takip edilmelidir.

Bu araştırmada farklı üç sektör değerlendirilmiş olup; örneklem büyüklüğü bu firmaların büyüklüğü baz alınarak elde edilmiştir. Bu örneklem farklı sektörlerde uygulanarak daha farklı sonuçlar elde edilebilir.

Norm kadro planlaması organizasyonların yapılarını doğrudan etkilerken insan kaynaklarının tüm süreçlerini de etkilediğini göstermektedir. Özel sektörde olumlu bir imaja sahip olan norm kadro uygulamaları personeller tarafından

uygulama aşamasında yaşanan sıkıntılardan kaynaklı olarak güvenilir bulunmamaktadır. İşveren tarafından norm kadro planlamaları ve hedefleri daha net anlatılmalı ve tüm personele bilgi verilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Acar, A. C. (2015), *İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 87-162). İstanbul, Beta Yayınları.
- Anderson, Barbara A. "Crisis Management in the Australian Tourism Industry: Preparedness, Personnel and PostScript." *Tourism Management*, no. 27 (2006).
- Aşık, Mehmet. "Turizm İşletmelerinde Kriz ve Kriz Yönetimi: Bodrum Bölgesi'ndeki Beş Yıldızlı Otel işletmelerine Yönelik Bir Araştırma." Yüksek Lisans Tezi. Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi, 2016.
- Akçakaya, M. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Norm Kadro*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akıncı, A. (1997). *İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınel, Ç. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Personnel Management Practice* (4th Ed.). London: Kogan Page.
- Ataay, İ. D. (2015), *İş Değerleme*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 301-349). İstanbul, Beta Yayınları.
- Atay, H. (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. M. Tuna (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 2-51). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi.
- Bartholomew, A. J. (1976). *Manpower Planning*. England: Penguin Books.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*, Sakarya, Sakarya.
- Bilgin, K. U. ve Aytürk, N. (2003). Türkiye'de Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro. *Türk İdare Dergisi*, 438, 157-179.

- Bingöl, D. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (11. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Black, J. S. ve Porter, L. W. (2000). *Management-Meeting New Challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Çetinkaya, R. (2019). *Genel Cerrahi Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davidson, M. C. G.,-McPhail, R.-Shane, B., (2010), Hospitality HRM: Past, Present and the Future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), ss. 498-516.
- De Cenzo, D.A. and Robbins, S.P. (1996) *Human Resource Management*. John Wiley and Sons, New York.
- Demirkan, H. (2003), Kamuda İnsan Kaynakları Planlaması ve Norm Kadro Çalışmalarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Siyasal Vakfı Bülteni*, 9(14), ss. 15-18.
- Develioğlu, A. U. (2014). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dündar, G. (2015), *Kariyer Geliştirme*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 267-299). İstanbul, Beta Yayınları.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(11), 35-54.
- Eroğlu, U., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ersan, A. (1974). *Kamu Yönetiminde Görev Değerlendirmesi Yöntemiyle Kadro Derecelendirilmesi*. Ankara: DPD Yayın.
- Esen, Ş. ve Adatepe, E. (2017). İnsan kaynakları planlama araç ve yöntemleri: Sakarya otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (53), 730-738.

- Gatewood, R. D., Feild, H. S. ve Barrick, M. (2010). *Human Resource Selection* (7th Ed.). South Western: Cengage Learning.
- Geylan, R. (1992). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: MET Basım-Yayım.
- Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S. ve Tonus, H. Z. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Güngör, E., (2006), *Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürbüz, G. Ö. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin.
- Glaesser, Dirk. *Crisis Management in the Tourism Industry*. London: ButterworthHeinemann Tourism Management, 2004.
- Yüceyılmaz, H. (2016). Yerel yönetimlerde personel temini ve norm kadro uygulaması: Aydın ili örneği, (Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli).
- İbadbeyli, C., (2020), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi; OMÜ Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- İyem, C. (2016). Kamu Sektöründe İnsan Kaynakları Plansızlığı: İşsiz “İş ve Meslek Danışmanları”. *Emek ve Toplum Dergisi*, 5(5), 8-25.
- İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s. 128.
- Işık, M. (2018). Özel Sektörde İnsan Kaynağı Planlaması: Isparta İli Örneği. *İş ve Hayat*, 4 (8), 207-224.
- Kalkandelen, H. (1987). *İşletmelerde ve Kamu Kuruluşlarında Norm Kadro ve Teknolojisi* (4. Baskı). Ankara: MPM Yayın.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kara, E. (2007). *Otel İşletmelerinde İnsangücü Planlaması: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Keskin, Y. (2018). *Erişkin ve Çocuk Hastalarda İş Analizi Çalışması: Tekirdağ Devlet Hastanesi Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Kılınç, E. İ. (2020). *Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması Reformu* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Korkmaz, Z. (2012). *Yenidoğan Hemşirelerinde İş Analizi ve İş Yükü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Kozak, M. A. (2001). *Konaklama İşletmelerinde İş Analizi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Korkusuz, M. Hişyar, ve Ersoy Kutluk. "Stratejik Yönetim Sürecinde Krizler ve Örgüt Üzerindeki Psikolojik Etkileri." *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4, no. 7 (2015): 25-27.
- Köklü, K. (2018). İş analizi, İş Analistliği ve İş Zekası. *Lectio Socialis*, 2 (2), 121-142.
- Karataş, Zeki. "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri." *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi* 1.1 (2015): 62-80.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (4th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Mondy, R. W., Noe, R. M. ve Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management* (8. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Nergiz, B. (2016). Göğüs Hastanesinde Solunum Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Okakın, N. (1998). İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 2(9), 197-202.
- Oramadov, B. (2004). *Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İnsan Kaynakları Politikaları ve İş Analizi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: Konya Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Örücü, E.-Mortaş, M., (2005), Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1), ss. 25-37.
- Öge, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, Konya, Eğitim.

- Öğüt, T.-Akgemci, T.-Demirsel, T., (2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, ss. 277-290.
- Özçelik, A. O. (2015), *Eğitim ve Geliştirme*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 163-210). İstanbul, Beta Yayınları.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım* (3. Baskı). Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Öztürk, A. M. (2001). İş Analizi ve Değerlendirme Tekniği Olan Faktör Puan Yöntemi ile Elektrik Sanayiinde Bir Ücret Modeli Geliştirme (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management* (3. Ed.). San Francisco: Wiley.
- Reilly, P. (1996), *Human Resource Planning: An Introduction*, IES Report 312.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 9. Baskı, Bursa, Aktüel Yayınları.
- Sadullah, Ö. (2015), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 1-47). İstanbul, Beta Yayınları.
- Seleş, Ö., (2019), *İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Yeri: Örnek Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sinclair, A. (2004). *Workforce Planning: A Literature Review*, UK, Institute for Employment Studies.
- Storey, J. (1992). *New Perspectives on Human Resource Management*. New York: Routhledge.
- Stredwick, J. (2005). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Elsevier.
- Şen, M. L. (1995). Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması. *Amme İdaresi Dergisi*, 28(1), 77-92.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınları.

- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara, Nobel.
- Uyargil, C. (2015), *Performans Değerlendirme*. Ö. Sadullah (Ed.), İnsan Kaynakları Yönetimi içinde (ss. 211-266). İstanbul, Beta Yayınları.
- Voskuijl, O. F. (2005). *Job Analysis: Current and Future Perspectives*. A. Evers, N. Anderson, O. Voskuijl (Ed.), The Blackwell Handbook of Personnel Selection içinde (ss. 27-46). Massachusetts: Blackwell.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Volkan Matbaacılık.
- Yüksel, S.-Göksel, A., (2019), Örgütlerde İş Analizi Süreci: Bir Kamu Kurumu Ana Hizmet Biriminde Örnek Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), ss. 920-937.
- Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2013). İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 57-70.
- Zerga, J. E., (1943), Job Analysis: A Résumé and Bibliography. *Journal of Applied Psychology*, 27(3), ss. 249–267.

İTERNET KAYNAKLARI

<https://www.tdk.gov.tr/>

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

<https://crisisconsultant.com/>

<https://sozluk.gov.tr/>

<https://www.apa.org/topics/anxiety>

<https://www.mevzuat.gov.tr/>

<https://covid19.who.int/>

<https://data.tuik.gov.tr/>

<http://bddk.gov.tr/>

<https://www.iskur.gov.tr/>

<https://www.sgk.gov.tr/>

<https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/>

<https://www.csgeb.gov.tr/>

<https://www.itkib.org.tr/>

<https://www.tpf.com.tr/>

<https://www.mobder.org.tr/>

<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.2.pdf>

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ayd/issue/74895/1165070>

<https://www.iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odenegi>

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

<https://www.linkedin.com/home>

<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/careers/articles/career-planning-performance-management.html?ysclid=li2uoz689k13773450>

<https://inkaik.com/analizi-ve-norm-kadro-calismasi>

<https://www.albertsolino.com/blog/norm-kadro-nedir/>

<https://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/pwc-sira-disi-calisanlarini-bekliyor/>

EKLER

Ek.1: Etik Kurul Onayı



Ek.2: Gönüllü Onam Formu

GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

"....." başlıklı projeye veri toplamak amacıyla sizlere soru yöneltilmektedir. Projemizde amaç,.....dır.

Anket uygulanması sırasında tahminen sizden 10 dk istenmektedir. Anket soruları anketör tarafından sorulacaktır. Anket sonrasında sorular ile ilgili açıklayıcı bilgiler sorabilirsiniz.

Bu formu okuyup onaylamanız araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelmektedir.

İşletmeniz ile ilgili verdiğiniz her türlü bilgi gizli kalacaktır. Cevaplar araştırma amaçlı kullanılmaktadır. Bu bilgileri okumanız ve anket sorularını cevaplamanız araştırmaya katılmaya gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkürler.

Araştırma Yürütücüsünün

(mail adresi ya da ulaşılabilir iletişim bilgisi)

Ek.3: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu Soruları

GENEL BİLGİLER

1. Medeni Durumu
2. Kıdem Yılı
3. Eğitim
4. Çalışma Hayatı
5. Yöneticilik Deneyim Süresi
6. Kıdem Detayı/Özgeçmiş Bilgileri

ÖZEL SEKTÖRDE NORM KADRO UYGULAMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA MÜLAKAT SORULARI

1. İnsan Kaynakları ve Norm Kadro planlaması ile ilgili genel görüşleriniz nelerdir
2. Bulunduğunuz alanda Norm Kadro ve planlama nasıl uygulanıyor?
3. İnsan Kaynakları ve Norm Kadro planlaması uygulamasında karşınıza çıkan sıkıntılar nelerdir?
4. Norm kadro ve planlama ile ilgili olması gereken uygulama sizde nedir?
5. Salgın ile Norm Kadro uygulamalarında neler değişti?
6. Salgın ile dijitalleşme ve yeni teknolojiler işinizde ne gibi değişiklikler oluşturdu?
7. İnsan kaynakları ve Norm Kadronun gelecekteki projeksiyonu sizce nasıl olacaktır?

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Zeynep Akkuş

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans Öğrenimi : İstanbul Üniversite, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi-İşletme Bölümü

Doktora Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi-İşletme Bölümü

İş Deneyimi

Özel Sektör: İnsan Kaynakları Grup Müdürü (Mart 2017 – Devam)

Özel Sektör: İnsan Kaynakları Müdürü (Kasım 2015-Mart 2017)

Özel Sektör: İnsan Kaynakları Müdürü (Ekim 2012- Kasım 2015)

Özel Sektör: İnsan Kaynakları Müdür Yrd. (Haziran 2006-Ekim 2012)

Özel Sektör: İnsan Kaynakları Uzmanı (Aralık 2003- Haziran 2006)