

Covid-19 Döneminde BIST Metal Eşya ve Makine Endeksindeki Şirketlerin İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ebru SAYGILI¹ ve Füsun TOROS²

Öz

Bu çalışma, halka açık üretim şirketlerinin, Covid-19 döneminde, insan kaynakları uygulamalarını araştırmaktadır. Bu kapsamda Borsa İstanbul Metal Eşya ve Makina Endeksinde yer alan 30 firmanın 2020 yılına ait faaliyet raporlarında yer alan açıklamalar içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. İnsan kaynakları ilkeleri ve fonksiyonları çerçevesinde kavramsal çerçeve oluşturularak, çalışanlara yönelik uygulamalar; gelişim ve kariyer, mali haklar, mali olmayan haklar, güvenli işyeri, kurallara uyum ve eşitlik başlıkları altında kategorize edilmiştir. Bu kategoriler altındaki kavramlar Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkeleri ve sürdürülebilirlik raporlaması standartları (GRI) çerçevesinde belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre şirketlerin faaliyet raporlarında çalışanlarla ilgili en çok değinilen unsurlar eğitim-öğretim, ücret, Covid-19 ve etik kurallardır. Fazla mesai, çalışan yan hakları ve ücretsiz izin unsurlarına ise faaliyet raporlarında hiç yer verilmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Covid-19 Salgını, Üretim Firmaları

Companies Human Resources Applications in the BIST Metal Goods and Machinery Index during Covid-19

Abstract

This study investigates the human resources practices of publicly traded manufacturing companies during the Covid-19 period. In this context, the explanations disclosed in the 2020 annual reports of 30 companies in Borsa Istanbul Metal Goods and Machinery Index were examined by content analysis method. Employee applications are classified by developing a conceptual framework within the framework of human resource principles and functions; development and career, financial rights, non-financial rights, workplace safety, rule compliance, and equality. The concepts under these categories are determined within the framework of the Capital Market Board (CMB) corporate governance principles and sustainability reporting standards (GRI). According to the results of the analysis, the most frequently mentioned issues related to employees in the annual reports of companies are education, wages, Covid-19 and ethical rules. The annual reports make no mention of overtime work, employee benefits, or unpaid leave.

Key Words: Corporate Governance, Human Resources Applications, Covid-19 Pandemic, Manufacturing Companies


Atıf İçin / Please Cite As:

Saygılı, E. ve Toros, F. (2022). Covid-19 döneminde BIST metal eşya ve makine endeksindeki şirketlerin insan kaynakları uygulamaları. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1560-1573.


Geliş Tarihi / Received Date: 12.12.2021

Kabul Tarihi / Accepted Date: 24.08.2022

¹ Doç. Dr. - Yaşar Üniversitesi İşletme Fakültesi, ebru.esendemir@yasar.edu.tr

 ORCID 0000-0002-0458-8740

² Dr. - Agrobrest Grup, dr.fusuntoros@gmail.com

 ORCID: 0000-0003-4500-1608

Giriş

Piyasalarda artan rekabet koşulları, işletmeleri değer yaratarak rakiplerinden öne çıkmaya zorlamaktadır. Böylece, kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan paydaşlarla olan ilişkilere, daha fazla kaynak ayrılmaktadır. İşletmeler arasında, rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli faktör; “İnsan faktörüdür”. Yüksek potansiyelli çalışanların işletmeye kazandırılması, beceri ve yetkinliklerinin geliştirilerek elde tutulması ve yüksek performanslı birer çalışan haline getirilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu kapsamda, ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim düzenlemelerinde, çalışanlara yönelik hususlar, diğer paydaşlardan daha fazla vurgulanmaktadır. Son 10 yıl içinde, şirketlerin çalışanları ile olan ilişkilerinde, yaşanan en büyük gelişmelerden biri insan kaynakları teknolojisinin hızlı ilerleyişidir. Özellikle dijitalleşmenin etkisiyle insan kaynakları süreçlerinin neredeyse tamamı dijital platformlara taşınarak büyük değişim geçirmiştir. Küresel rekabet ortamı; sınırların kalkmasına, yeteneğin hareketliliğine yol açarak sürdürülebilir üstünlük oluşturmada, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonunu arttırmıştır. Kaynak temelli yaklaşıma göre; değerli, taklit ve ikame edilemeyen iç kaynakları olan firmalar, sürdürülebilir rekabetçi avantajlarına sahip olabilmektedirler (Barney, 1991, s. 99). Bu kriterleri sağlayan insan kaynakları uygulamaları, örgütsel performansı arttırmaktadır (Ngo, Lau ve Foley, 2008, s. 73). Bu nedenle, çalışan sermayesinin etkin yönetimi için, kurumların insan kaynaklarına yönelik sayısız faaliyette bulunması gerekmektedir (Naeem, Mirza, Ayyub ve Lodhi, 2019, s. 499).

Küreselleşme; yönetim, insan faktörü ve çalışma normlarını, yeni örgütsel hedef ve stratejilere doğru yönlendirmiştir. Bu durum, örgüt içinde yer alan her kademedeki çalışanı ve çalışma ortamlarını etkilemiştir. Böylece mevcut çalışma koşulları içinde, şirketler, çalışanlara yönelik yeni çalışma profilleri geliştirmeye başlamışlardır. 1980’li yılların ortalarından itibaren iş gücü, bir pazar olarak algılanmaya başlamış ve sonrasında bilgi, ayırt edici unsur haline gelmiştir. Günümüzde, farklı nesillerin bir arada bulunduğu ve işyerine sadakatin zayıfladığı, motivasyon ve eğitim gibi konulara vurgu yapıldığı bir yetenek pazarı oluşmuştur.

Bu çalışmada, halka açık üretim şirketlerinin insan kaynakları uygulamaları, kurumsal yönetim paydaş ilişkileri çerçevesinde incelenmiştir. Bu kapsamda, Borsa İstanbul Metal Eşya ve Makina Endeksinde yer alan 30 firmanın 2020 yılına ait faaliyet raporlarında yer alan, çalışanlara yönelik açıklamalar, tümdengelimsel bir yolla analiz edilmiştir. Analiz kapsamında, insan kaynakları ilkeleri ve fonksiyonları ile Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkeleri ve sürdürülebilirlik raporlaması standartları (GRI) çerçevesinde insan kaynakları uygulamaları altı başlıkta kategorize edilmiştir. Bunlar; gelişim ve kariyer, mali haklar, mali olmayan haklar, güvenli işyeri, kurallara uyum ve eşitliktir. Bu kategoriler altında yer alan kavramları temsil eden kelimeler, içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Ayrıca küresel düzeyde mücadele edilen Covid-19 salgınının da çalışanlara olan etkileri incelenmiştir. Covid-19 salgını ile ilgili çalışmalardan, Tuna ve Türkmendağ (2020, s. 3246), farklı sektörlerdeki pandemi döneminde uzaktan çalışma ve çalışma motivasyonu ilişkisini araştırmıştır. Mevcut çalışmalar genel olarak sağlık çalışanlarına odaklanmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışma, salgın döneminde kurumsal imalat şirketlerinin çalışanlarla ilgili açıklamalarını inceleyen öncü bir çalışmadır.

Literatür Taraması

Kurumsal Yönetim ve Paydaş İlişkileri

Kurumsal yönetim, halka açık şirketlerde, şirket yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki çıkar çatışmalarının azaltılması ve önlenmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Ekonomik ve Kalkınma İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Cooperation and Development / OECD) Kurumsal Yönetim İlkelerine (2004, s. 7) göre kurumsal yönetim uygulamaları, dört temel başlık altında toplanmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Kurumsal Yönetim İlkelerinin de dayanağı olan bu dört başlık: “Pay sahipleri”, “kamuyu aydınlatma ve şeffaflık”, “paydaş ilişkileri (menfaat sahipleri)” ve “yönetim kuruludur”. Bu dört başlıktan pay sahipleri (Özdemir ve Tamer, 2019, s. 331), kamuyu aydınlatma ve şeffaflık (Pamukçu, 2011, s. 133; Esendemirli ve Demirkan, 2013, s. 13) ve yönetim kurulu (Şengür ve Püskül, 2011, s. 34; Ararat, Black ve Yurtoglu, 2017, s. 117) ile ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Diğer yandan paydaş ilişkileri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma vardır. Ayrıca mevcut çalışmaların içeriği, genel olarak, teoriktir. Doğan (2018, s. 90), paydaş ilişkilerini paydaş teorisine; Dereköy (2015, s. 31), paydaş teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluğa dayandırmaktadır. Dinçer (2013, s. 18), paydaşları, organizasyon içi paydaşlar ve organizasyon dışı paydaşlar olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre organizasyon içi paydaşlar, çalışanlar ve yöneticilerdir. Organizasyon dışı paydaşlar ise devlet, kredi veren kurumlar, müşteriler, tedarikçiler ve hissedarlardır. Saygılı, Saygılı ve Taran (2021) tarafından Borsa

İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde yapılan çalışmaya göre, iyi yönetilen paydaş ilişkileri, şirketlerin finansal performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal yönetimin şeffaflık ve paydaş ilişkileri ilkelerine göre şirketler, paydaşlarına yönelik açıklamaları web siteleri, faaliyet raporları, sürdürülebilirlik raporları ve kurumsal sosyal sorumluluk raporları yoluyla yapmaktadırlar. Hoştut (2016, s. 85) itibarlı şirketlerin işgücü ve insana yakışır iş uygulamaları konulu çalışmasında, seçilmiş şirketlerin, bu raporlarda açıkladıkları GRI'nın sosyal performans boyutundaki göstergelerini incelemiştir. Bu göstergeler; çalışanlar, insan hakları, toplum ve ürün sorumluluğudur.

Şirketlerin yayınladıkları raporlardan faaliyet raporları, Türkiye'de, SPK kuralları gereği zorunlu tutulmuştur. Şirketler, bir yıllık hesap dönemi bitiminde, genel kurul toplantısı öncesi, yıllık faaliyet raporlarını düzenli olarak yayınlamaktadırlar. Bu raporlar ile finansal ve finansal olmayan faaliyet sonuçları açıklanmaktadır. Faaliyet raporları, özet finansal sonuçların yanı sıra kurumsal yönetim, menfaat sahipleri, çevre ve sürdürülebilirlik, işletme çevresindeki fırsatlar ve riskler gibi farklı konularla ilgili bilgi içermektedir. Bu raporlarda, paydaşlardan, özellikle çalışanlara yönelik politikalar ile ilgili açıklamalar daha kapsamlıdır.

Çalışanlarla Olan İlişkilerin Yönetimi

“İnsan gücü” bir işletmenin sahip olduğu en değerli kaynaktır. Yönetilmesi çok zor olmasına rağmen, iyi yönetildiğinde rekabette çok büyük farklılıklar yaratacak olan bir üretim faktörüdür. İnsan kaynağı “entelektüel sermaye” olması itibarıyla global ve rekabetçi bir ortamda işletmeler için önemli girdidir. İnsan kaynakları bir işletmede, bireye, çevreye ve de işletmeye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmaların tamamıdır.

İnsan kaynaklarının temel felsefesi; işletmenin devamlılığını sağlamak için, bir işletmenin en değerli kaynağı olan insanın etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, aynı zamanda da çalışanın yaşam kalitesinin artırılmasıdır. Bunun yanı sıra çalışanın hem motivasyonu yüksek hem de verimli çalışması için uygun ortamın sağlanması ve bu ortamın sürekli geliştirilmesi insan kaynaklarının en önemli görevleri arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları (İK) yönetimi, işletmelerin hedefleri doğrultusunda, ihtiyaç duyulan uygun nitelikte ve sayıda insan gücünün planlanmasından başlayıp, işe alım, oryantasyon, eğitim, yetenek, kariyer, ücret, performans, iş sağlığı ve güvenliği süreçlerinin yönetiminden, iş yaşamında iletişim ve ilişkilerin düzenlenmesine kadar pek çok faaliyeti içeren bir yönetim fonksiyonudur. Yıldız'a göre (2013, s. 103), İşletme performansını yükseltmeyi hedeflemekte olup bu hedef doğrultusunda bir dizi faaliyetin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir. Bu nedenle işletme içinde gerekli stratejilerle beraber sistemler de oluşturulur ki bunlardan birisi de insan kaynakları yönetimi sistemidir. Bu sistemi, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştiren, karar almada yetkilendirmeyi hedefleyerek ve katılımcı olmalarını sağlayan, motivasyonu artırıcı uygulamalar bütünüdür.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hedeflerine ulaşmasında çok belirleyici bir rol oynar. Rekabetçi üstünlük ancak işletmenin amaç ve vizyonu ile çalışanların isteklerinin bir araya gelmesiyle sağlanır. Genç'e göre (2016, s. 117), kurum kültürü; bir kurumun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını düzenleyen biçimsel ve biçimsel olmayan kurallar bütünüdür. Çalışanların kurumsal davranışlarını yönlendiren normlar, kurallar, davranışlar, inançlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir. Bu bağlamda kurum kültürünün yaratılmasında insan kaynakları yönetimi belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin koordine edilip, işletmenin bir bütün olarak görülmesiyle kurum kültürü sağlanır.

Organizasyonların etrafını saran, kuşatan yenilenen çevre ve ekonomi koşulları, geleceğin yönlendirilmesinde belirleyici bir faktör oluşturmaktadır. Pandemi ile değişimin hızlanması, özellikle teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, organizasyonların rekabetçi avantajlar elde etmek için risk almaları, e-ticaretin getirdiği imkanlar ve dijitalleşme bu faktörler arasındadır.

İnsan kaynakları sürecinde yakın geçmişten günümüze bakacak olursak;

- 1960-1970' li yıllar sermayenin öncelikli olduğu yıllar,
- 1970-1980 teknolojinin ön planda olduğu,
- 1980-1990 teknoloji ile sermayenin önem kazandığı,
- 1990-2000'li yıllar teknoloji, sermaye ve insan faktörünün öne çıktığı,
- 2000'li yıllar ise “İnsan ve değer yönetimi” odaklı yaklaşımların öncelikli olduğu dönemlerdir.
- 2020'li yıllara ise dijital dönüşüm ve Covid-19 Salgını damga vurmuştur.

İnsan Kaynakları Politikaları İle İlgili Kavramsal Çerçeve

İnsan kaynakları ile ilgili yaygın kabul görmüş ilkeler arasında yeterlilik, güvence, eşitlik, yansızlık, kariyer, güvence sayılabilir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin örgüt içerisinde planlama, işe alma, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme fonksiyonları bulunmaktadır (Toros, 2021a, s. 8). Bu bölümde insan kaynakları ilkeleri ve fonksiyonları çerçevesinde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Seçme ve Yerleştirme: Personel seçme ve işe alma insan kaynakları yönetiminin ilk adımıdır. En doğru personelin seçimi, organizasyonun devamlılığı için kritik önem taşımaktadır. Öncelikle çeşitli mecralarda personel ihtiyacının duyurulmasıyla başlayan, sonrasında gelen başvuruların çeşitli araçlarla (online mülakat, mülakat, kişilik envanterleri, değerlendirme merkezi) değerlendirildiği süreçtir. İhtiyaç duyulan pozisyonlar için gerekli olan nitelikleri içeren başvurular değerlendirildikten sonra uygun olan adaylarla görüşmeler yapılır. Pozisyon için en uygun adayın tespit edilmesi sonrasında, ücret ve yan hakların karşılıklı olarak konuşulması sonucunda işe alım gerçekleşir. Pogorzelski ve Harriot'un "Yetenekleri Bulmak" kitabında (2010, p. 23) "Genel talebi karşılamaya yetecek kadar nitelikli çalışan olsa bile yöneticiler yine de en iyi yetenekleri kapmak için birbirleriyle yarışır" ifadesiyle işe alımın sonsuz bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Eğitim ve Gelişim Yönetimi: Bir işletmenin en değerli sermayelerinden biri olan insan kaynağını eğitim ve geliştirme sürdürülebilirliğin temel taşları arasındadır. İşletmelerin; robot, makine-teçhizat yatırımı, teknoloji transferi, bilgi teknolojileri altyapısının ve dijitalleşmenin yanı sıra, insan kaynağının gelişimine yapacağı yatırım küresel rekabette üstünlük sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin temel konusu "insandır". İnsan akli ve öğrenebilme yeteneği sayesinde kendini sürekli geliştirebilir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri de eğitim ve gelişimdir. Yapılan performans değerlendirmelerinde ortaya çıkan eğitim ihtiyacının tespit edilmesinin ardından, bu eğitim ile hangi yetkinliklerin geliştirileceği konusu önem kazanmaktadır. Eğitimin amacı, içeriği ve doğru tasarımı ile eğitimin davranışa dönüşmesi esas amaçtır. Günümüz iş dünyasında ve Covid-19 salgınının da etkisiyle sınıf eğitimlerinin yerini daha çok dijital ortamlarda yapılan eğitimler, simülasyonlar, bütünsel iyilik vb. aktiviteler almıştır.

Yetenek Yönetimi: Yetenek, bir işletmenin başarısına olumlu katkı sağlayan "yüksek potansiyelli" kişiler olarak tanımlanır. İşletmelerin amacı da yetenekleri çekmek, potansiyellerini etkin bir şekilde yöneterek tutunmalarını sağlamaktır. Yurdasever ve Yurdasever'e göre (2021, s. 1), işletmelerin geleneksel uygulamaları, içinde bulunduğumuz VUCA (volatility; değişkenlik, uncertainty; belirsizlik, complexity; karmaşıklık ve ambiguity; muğlaklık) dünyasında ihtiyacı karşılamaktan giderek uzaklaşmıştır. Bununla birlikte beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan Covid-19 salgını, yetenek yönetimi ile ilgili zorlukları daha da arttırmıştır. Yetenek yönetimi; yetenekli çalışan havuzu oluşturarak, mevcut ya da aday olabilecek yetenekli çalışanları işletmeye çekmek, tutundurmak ve profesyonel gelişimini sağlamaktır. Şirketlerde başta CEO olmak üzere insan kaynakları profesyonellerinin sorumluluğunda olan yetenek yönetimi, küresel bir sorun olarak iş dünyasının gündeminde yer almaktadır. Küresel olarak yeteneğin az olduğu günümüz iş dünyasında; iş fırsatları ile yetenekler karşılaştırıldığında, gelecek neslin büyük oranda bugün olmayan işlerde çalışacağı ve yeni yetkinlikler geliştirmek zorunda kalacakları aşıkardır. Bu durumda gelecekte insan kaynakları yöneticilerine büyük sorumluluklar düşecektir.

Performans Yönetimi: Performans değerlendirmesinin amacı; çalışanı tüm yönleriyle ele alarak başarılı olduğu alanlarda ödüllendirmek ve geliştirmesi gereken yetkinliklerini belirleyip, bu sürece destek olmaktır. Performans değerlendirme ile çalışanın, kendi yaptığı çalışmalar ile ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek ve çalışanın işletmeye olan katkısı tespit edilmektedir. Uysal'a göre (2015, s. 32), çalışanların performansının değerlendirilmesi yani düşünsel ve fiziksel emeğin ölçümü, her zaman öncelikli bir konu olmuştur. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan unsurların başında çalışanları olduğu için işletmeyle ilgili kararların doğru ve zamanında alınabilmesi etkin bir performans yönetimi ile mümkündür. Yılın başında belirlenen ve hedef olarak adlandırılan; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zamanlaması olan bir sistemdir.

Yılın sonunda hedeflere ne kadar yaklaşıldığı ya da ne oranda gerçekleştirildiği ile yıllık değerlendirme yapıldıktan sonra işletmenin çalışanları için sunduğu imkanlar olan prim, bonus ya da temettü gibi isimlerle ödüllendirme ile sonuçlanır. Ancak her işletmenin prim sistemi olmadığı için ödüllendirme yapmayan işletmeler de mevcuttur. Performans değerlendirmedeki önemli unsurlardan biri de "geribildirim" sürecidir. Yöneticinin çalışana verdiği geribildirim kadar çalışanın da yöneticiye verdiği geribildirim son derece kıymetlidir. Artık günümüzde pek çok işletme 360 derece performans değerlendirme sistemi

uygulamaktadır. 360 derece performans değerlendirmesi; çalışanın kendisinin, üstünün, astlarının ve eş pozisyonda çalışan diğer yöneticilerin değerlendirdiği çok boyutlu bir süreçtir. Bu değerlendirme sisteminin uygulanabilmesi için şirket kültürünün hazır olması gereklidir, aksi durumlarda işletmelerde kaosa neden olabilir.

Kariyer Yönetimi: Kariyer yönetimi, çalışanın yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamaktır. İrmış ve Bayrak'a göre (2000, s. 179), kariyer hiyerarşik örgütlerde "örgütün merdiveninden yukarıya doğru hareket" etmektir. Kariyer Yönetimi'nde de bazen birey, bazen örgüt, bazen de ortak olarak alınan kararlar ile hareket edilmektedir. Bir personelin işe olan ilgisinin ve yeteneğinin belirlenmesi ve kariyerini geliştirmesi faaliyetlerinin tamamı "Kariyer Yönetimi" kapsamında ele alınır. İşe alım süreciyle başlar, gelecekte hangi pozisyonlarda çalışmayı hedeflediği ya da o pozisyon için uygun olup olmadığını ve eğer uygun değil ise o pozisyona uygun hale gelebilmek için hangi alanda eğitim ve gelişim programlarına katılacağını da içeren bir süreç ile devam eder.

Ücret Yönetimi: Çalışanlar görev yaptıkları işletmeye yetenek, bilgi ve tecrübeleri ile katkıda bulunur. Bunun karşılığında ise adil bir ücret isterler. İşletme de çalışanlarına bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabileceği bir ortam sağlamak ve kar ederek çalışanlara başarılarına göre ücret vermekle yükümlüdür. Rekabetçi ortamda işletmenin beceri ve yetkinlikleri ile ön plana çıkan çalışanları tutundurmanın en verimli yöntemlerinden biri ücrettir. Çalışanlar açısından bakıldığında ücret; işletmeye bağlanma nedenlerinden birisidir. Bundan dolayı da insan kaynakları yönetimi açısından çalışanların ücretlendirilmesi ciddiye ele alınarak, objektif kriterlere göre değerlendirilmelidir. Bir işletmenin ücret yönetimi politikası, şirketin kurumsallığı ve sürdürülebilirliği açısından oldukça kıymetlidir. Organizasyon şemasında yer alan görevler ile kademe yapısı netleştirilir, sonrasında yetkinlikler göz önüne alınarak her pozisyona ilişkin ücret aralıkları belirlenir. Bu aralıklar belirlenirken ücret araştırmaları yapan çeşitli kurum ve kuruluşların yıl içerisinde yapmış oldukları araştırmalar kıyaslama niteliği taşır. Veri sağlayan tüm firmalar ücret politikalarını bu verileri referans alarak gerçekleştirir.

İşletmelerde ücret yönetiminin temel amacı, çalışana ödenecek ücretin yeterli ve adil olmasını sağlamaktır. Yeterli ücret; işletmenin nihai amacına ulaşması için çalışanların işletmeye çekilmesi, güdülenmesini ve elde tutulmasını sağlamaktır. (Tuğray, Adal ve Atay, 1998, s. 253)

Covid-19 Salgını ve Çalışanlara Etkileri: 2020 yılında Dünya Sağlık Örgütü'nün Covid-19'u "Salgın" olarak ilan etmesinin ardından tüm dünya hükümetleri alarma geçerek, bu hayati toplum sağlığı krizinin 1.dalgasına sert önlemler alarak hazırlanmaya başlamışlardır. Sokağa çıkma yasakları ile başlayan süreç, işgücünün büyük bir kısmına, işlerinin verdiği imkanlar ölçüsünde hibrit çalışma düzenine geçmeye zorlamıştır. Üretimin devamlılığı için işyerlerinde çalışmaya devam eden çalışanlar sıkı önlemler alarak işlerini yapmaya devam etmiştir. Maske, mesafe, temizlik, ateş ölçümü gibi bu dönemin vazgeçilmezi haline gelen bu uygulamalar tüm çalışanlara zorlu zamanlar geçirmiş ve geçirmeye de devam etmektedir. Çalışanlar bir yandan sağlıklarını korumaya çalışırken aynı zamanda alışkın olmadıkları bir düzen olan hibrit çalışma düzenine alışmaya çalışmışlardır. İnsanoğlunun toplumsal varlık olduğu için işyerleri de anlamlı bir sosyalleşme ortamıdır. Ancak salgın nedeniyle hibrit çalışma modeli, bazı çalışanların psikolojilerini olumsuz etkilemiştir. Covid-19 salgını global ekonomiye de çok büyük darbeler vurmuş, birçok sektör etkilenerek, büyük zararlar görmüştür. Bu dönemde Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından Kısa Çalışma Ödeneği başlanmış, bu uygulamaya geçen şirketler olmuştur. (Türkiye İş Kurumu [İŞKUR], 2021)

Kısa çalışma uygulaması; ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz gibi zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak en az üçte bir oranında azalması veya süreklilik koşulu aranmaksızın işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen en az dört hafta süreyle durdurulması hallerinde, işyerinde üç ayı aşmamak üzere, işçilerin çalışmadıkları bu dönemler için kendilerine gelir desteği sağlayan bir uygulamadır. İşletmelerin yurtiçi ve yurtdışından gelen siparişlerinin azalmasıyla birlikte üretimleri durma noktasına gelmiş, bundan dolayı da Kısa Çalışma uygulamasına geçerek, mevcut duruma göre çalışanlarını bu sürece dahil etmiş ya da ücretsiz izne göndermişlerdir. Bu dönemde Cumhurbaşkanlığı tarafından işten çıkarılmalar yasaklanmıştır. Ancak işletmeler de kısa çalışma ve ücretsiz izin uygulaması ile hem kendilerini hem de çalışanlarını korumaya çalışarak maliyetlerini azaltmışlardır. Tüm bu sürecin kurgulanıp yönetilmesi İnsan kaynakları departmanları tarafından gerçekleştirilmiştir. Salgın dönemi iş dünyasında 3 büyük değişime neden olmuştur. İlk olarak hibrit çalışma düzenine geçilmiş ve bununla birlikte ikinci büyük değişim olan dijitalleşme süreci hızlanmıştır. İnsan kaynakları departmanları değişime çok hızlı uyum sağlayarak, fiziki mülakatlar yerini online görüşmelere geçmiş, İK süreçlerinin tamamını dijital ortama taşımıştır. Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) okulları tatil

ederek, uzaktan eğitim ile devam etme kararı almıştır. İşletmelerde yapılan sınıf eğitimleri de iptal edilmiş, e-öğrenme platformları tercih edilmiştir. Hibrit alışma döneminde işletme içindeki pek çok departman evden çalışabilirken krizi yöneten departman olan insan kaynakları departmanı büyük çoğunlukla işyerinde olmaya devam etmiştir. nc büyük değişim ise; mesafe ve zaman sınırlarının ortadan kalkmasıyla yetenek havuzlarının genişlemesine neden olmuştur. Bundan sonraki süreçte ciddi bir tehdit unsuru haline gelen yetenek havuzunun genişlemesi, kritik pozisyonadaki yetenekli çalışanları tutmak için işletmeleri zorlayacaktır.

Yöntem

Kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarında yer alan paydaş ilişkilerinde çalışanlara yönelik uygulamaların kapsamı her geçen gün genişlemektedir. Kurumsal yönetimin şeffaflık ve tam açıklama ilkesi gereği halka açık şirketler, çalışanlar ile ilgili birtakım açıklamalar yapmaktadır. Bu araştırmanın amacı, halka açık üretim şirketlerinin çalışanlar ile ilgili açıklamalarını içerik analizi yöntemi ile incelemek, sınıflandırmak ve karşılaştırmaktır. İçerik analizi nitel ve nicel olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Nicel içerik analizinde kelime sayma işlemi yapılırken, nitel içerik analizinde anlam birimleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir (Yüksel, 2015). Analiz kapsamında, insan kaynakları ilkeleri ve fonksiyonları ile SPK kurumsal yönetim ilkeleri ve GRI sürdürülebilirlik raporlaması standartları çerçevesinde insan kaynakları uygulamaları; gelişim ve kariyer, mali haklar, mali olmayan haklar, güvenli işyeri, kurallara uyum ve eşitlik başlıkları altında 6 kategoride sınıflandırılmıştır. Bu kategorilerde yer alan kelimeler tümdengelsel bir yolla belirlenerek, nicel içerik analiz yöntemlerinden olan frekans analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken Nvivo programı kullanılmıştır. Araştırmanın kısıtları arasında; halka şirketlerin yer aldđı bir sektöre odaklanması nedeniyle örneklemin küçük olması, taranan kelime sayısının sınırlılığı, sadece 2020 yılına ait faaliyet raporlarının incelenmesi sayılabilir.

Evren - rnekleme

Araştırmanın evreni halka açık üretim işletmeleridir. Borsa İstanbul'da (BİST) toplam 180 adet imalat şirketi yer almaktadır (KAP, 2020). Araştırma sonuçlarının ileride yapılacak sektörel karşılaştırmalara olanak sağlayabilmesi için, maksatlı örnekleme yapılmıştır (Krippendorff, 2004, s.88). Örnekleme, firma sayısının fazla olduğu ve ülke geneline dağılmış üretim tesisleri bulunan, BİST Metal Eşya ve Makine Endeksi olarak belirlenmiştir. Bu endekste yer alan 30 firmanın 2020 yılına ait faaliyet raporları, içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Tablo 1'de yer alan içerik analizinde taranan kavramlar, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği (2014), Global Reporting Initiative (GRI, 2021, s. 3-4) sürdürülebilirlik raporlaması standartları ve etik kodlarla ilgili akademik çalışmaların çalışanlar başlığı altında yer alan kurallardan seçilmiştir. Bazı kelimeler Covid-19 salgınına özel olarak eklenmiştir.

Tablo 1. İçerik Analizinde Kullanılan Kavramlar

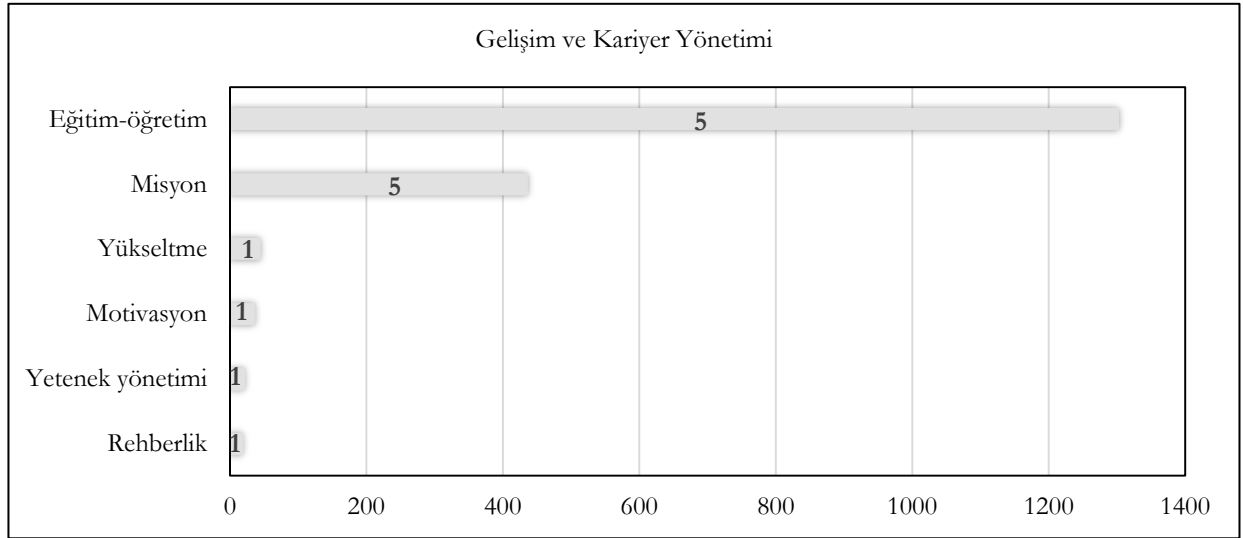
<i>İlgili Düzenleme</i>	<i>Kavramlar</i>	<i>İlgili Düzenleme</i>	<i>Kavramlar</i>
	<u>I. Gelişim ve Kariyer Unsurları</u>		<u>IV. Güvenli İşyeri Unsurları</u>
SPK/GRI	Eğitim-retim		Covid-19
SPK	Misyon	SPK/GRI	İş sağlığı ve güvenliği
SPK	Yükseltme	GRI	İş kazası
SPK	Motivasyon	SPK/GRI	Meslek hastalığı
GRI	Yetenek yönetimi		Stres
SPK	Rehberlik		<u>V. Kurallara Uyum Unsurları</u>
	<u>II. Mali Haklar Unsurları</u>	SPK	Etik
SPK	cret	GRI	İnsan hakları
GRI	Kıdem tazminatı	SPK	Rüşvet
GRI	cretli izin	SPK	Taciz
	Kısa alışma		<u>VI. Eşitlik Unsurları</u>
GRI	Aşari cret	SPK/GRI	Fırsat eşitliği
GRI	Fazla mesai	SPK	Ayrımcılık
	<u>III. Mali Olmayan Haklar Unsurları</u>	SPK/GRI	Cinsiyet
SPK/GRI	Sendikal haklar	GRI	Engelli alışan
SPK/GRI	alışan hakları	SPK/GRI	Adil muamele
SPK/GRI	Toplu iş sözleşmesi		
GRI	İşten ıkarma		
SPK/GRI	alışan yan hakları		
GRI	cretsiz izin		

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, BIST Metal Eşya ve Makine Endeksinde yer alan 30 şirketin faaliyet raporlarında, çalışanlara yönelik açıklamaları 6 başlık altındaki sonuçları ve değerlendirmeleri yer almaktadır. Tablo 2'de gelişim ve kariyer unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %93'ü eğitim-öğretim unsurlarına, %80'i misyon ile ilgili açıklamalara yer vermiştir. Rehberlik ile ilgili açıklamalar, %33 ile en düşük seviyededir. Şekil 1'de gelişim ve kariyer unsurlarının faaliyet raporlarındaki toplam tekrar sayısı, bir başka deyişle, frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan hususlar, yine eğitim-öğretim ve misyondur. Yükseltme, motivasyon, yetenek yönetimi ve rehberlik unsurlarının frekans dağılımı düşüktür. Eğitim ve öğretim 1222 defa tekrar etmekte, rehberlik 20, yetenek yönetimi ise 23 defa tekrar etmektedir.

Tablo 2. Gelişim ve Kariyer Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Gelişim ve Kariyer Unsurları	%
Eğitim-öğretim	93
Misyon	80
Yükseltme	53
Motivasyon	43
Yetenek yönetimi	40
Rehberlik	33

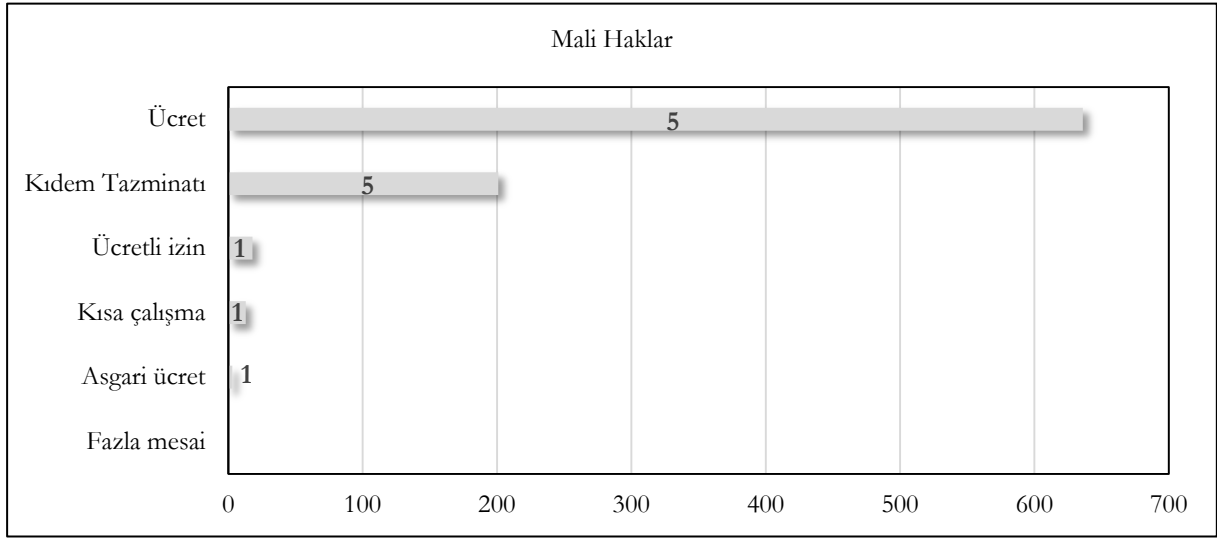


Şekil 1. Gelişim ve Kariyer Yönetimi Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tablo 3'te mali haklar unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %93'ü ücret unsurları ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Diğer unsurlar olan kıdem tazminatı, ücretli izin, kısa çalışma ve asgari ücret ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %50'nin altındadır. Fazla mesai ile ilgili hiçbir şirket açıklama yapmamıştır. Şekil 2'de mali haklar unsurlarının faaliyet raporlarındaki frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan hususlar ücret ve kıdem tazminatıdır. Ücretli izin, kısa çalışma ve asgari ücretin frekans dağılımı düşüktür. Ücret 636 defa tekrar etmekte, asgari ücret 3, kısa çalışma ise 13 defa tekrar etmektedir. Raporlarda fazla mesai konusuna hiç değinilmemiştir.

Tablo 3. Mali Haklar Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Mali Haklar Unsurları	%
Ücret	93
Kıdem Tazminatı	36
Ücretli izin	33
Kısa çalışma	26
Asgari ücret	10
Fazla mesai	0

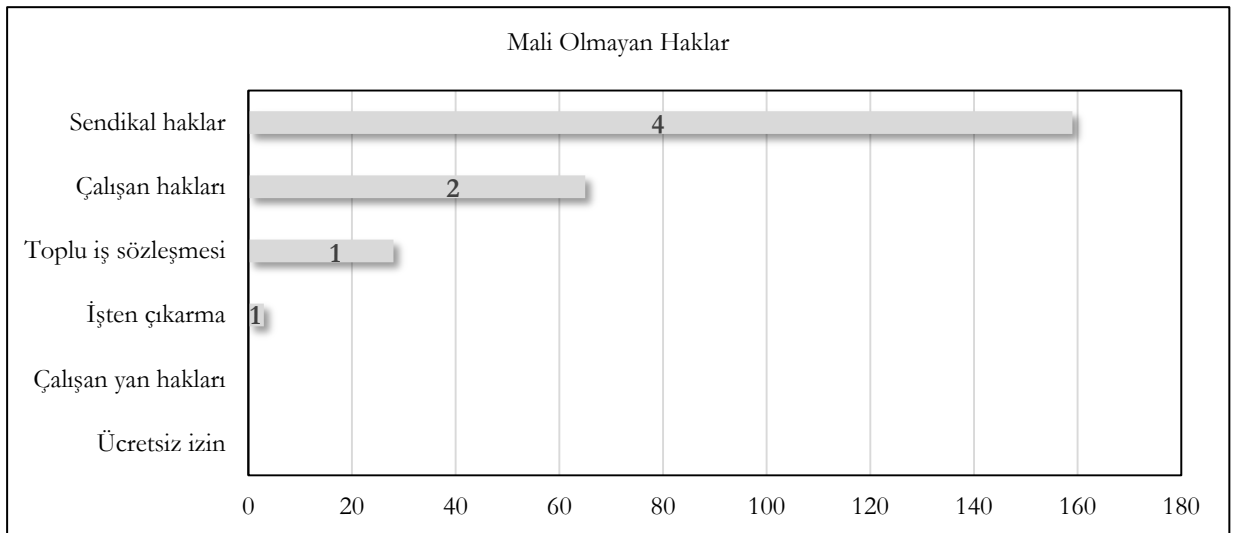


Şekil 2. Mali Haklar Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tablo 4’te mali olmayan haklar unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %73’ü sendikal haklar ve %53’ü çalışan hakları ve 50’si toplu iş sözleşmesi ile ilgili açıklamalar yapmıştır. İşten çıkarma ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %10’dur. Çalışan yan hakları ve ücretsiz izin ile ilgili hiçbir şirket açıklama yapmamıştır. Şekil 3’te mali olmayan haklar unsurlarının faaliyet raporlarındaki frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan unsur sendikal haklardır. En düşük olan unsur işten çıkarma ile ilgili açıklamalardır. Sendikal haklar 159 defa tekrar etmektedir. Çalışan yan hakları ve ücretsiz izin kelimelerine ise faaliyet raporlarında yer verilmemiştir.

Tablo 4. Mali Olmayan Haklar Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Mali Olmayan Haklar Unsurları	%
Sendikal Haklar	73
Çalışan hakları	53
Toplu iş sözleşmesi	50
İşten çıkarma	10
Çalışan yan hakları	0
Ücretsiz izin	0

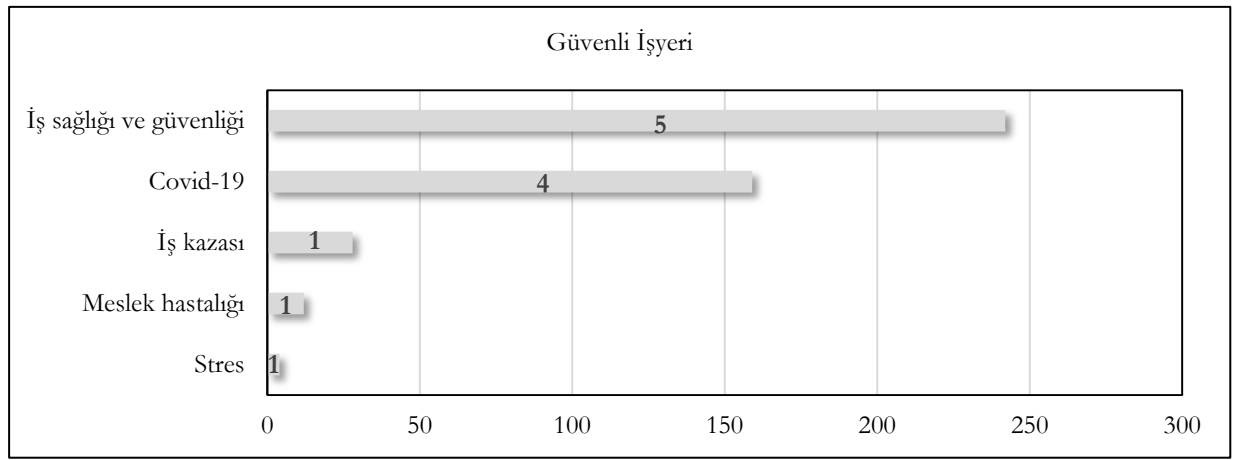


Şekil 3. Mali Olmayan Haklar Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tablo 5'te güvenli işyeri unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %80'i covid-19 ve %67'si iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili açıklamalar yapmıştır. İş kazası ve meslek hastalığı ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %23'tür. Şekil 4'te güvenli işyeri unsurlarının faaliyet raporlarındaki frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan unsurlar iş sağlığı ve güvenliği ile covid-19'dur. En düşük olan unsur ise stres ile ilgili açıklamalardır. İş sağlığı ve güvenliğinin tekrar sıklığı 242'dir. Diğer yandan iş kazası 28 defa, meslek hastalığı 12 defa, 4 defa tekrar etmiştir.

Tablo 5. Güvenli İşyeri Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Güvenli İşyeri Unsurları	%
Covid-19	80
İş sağlığı ve güvenliği	67
İş kazası	23
Meslek hastalığı	23
Stres	7

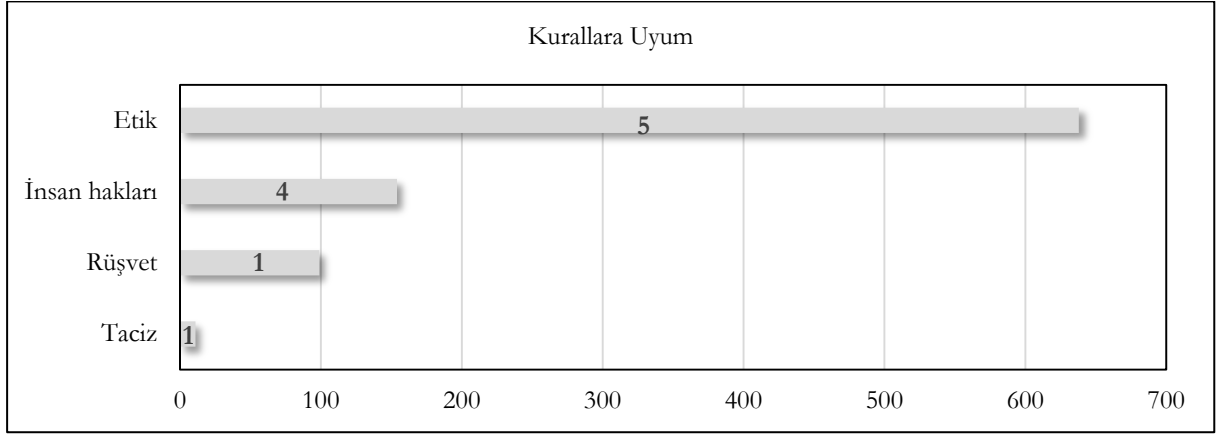


Şekil 4. Güvenli İşyeri Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tablo 6'de kurallara uyum unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %87'si etik ve %60'ı insan hakları ve rüşvet ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Taciz ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %17'dir. Şekil 5'te kurallara uyum unsurlarının faaliyet raporlarındaki frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan unsurlar etik ve insan haklarıdır. En düşük olan unsur ise taciz ile ilgili açıklamalardır. Etik 638 defa tekrar etmiştir. Diğer yandan taciz 10 defa tekrar etmiştir.

Tablo 6. Kurallara Uyum Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Kurallara Uyum Unsurları	%
Etik	87
İnsan hakları	60
Rüşvet	60
Taciz	17

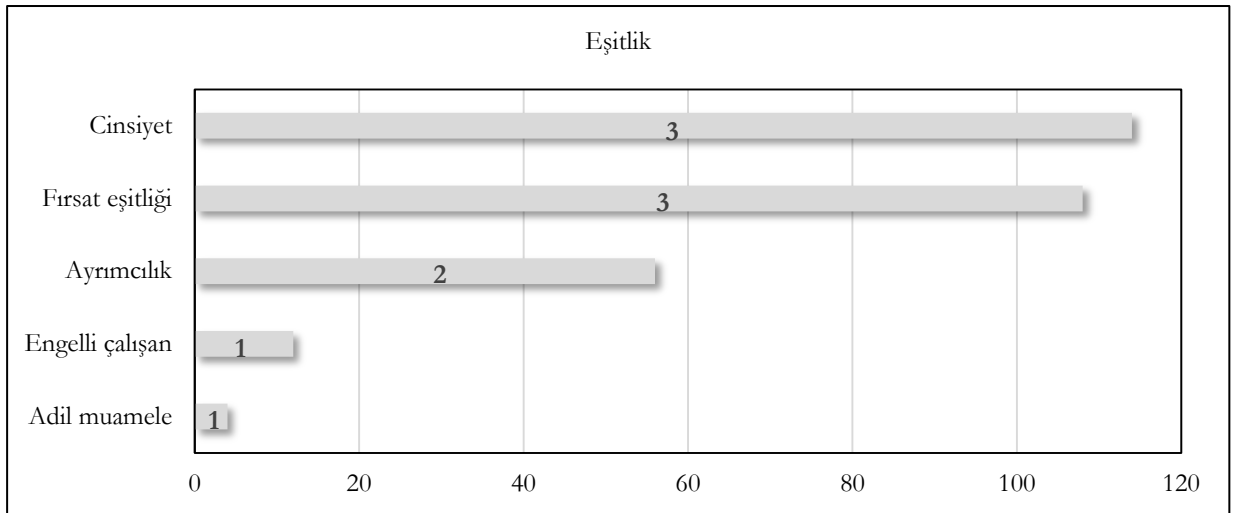


Şekil 5. Kurallara Uyum Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tablo 7'da eşitlik unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçları yer almaktadır. Buna göre şirketlerin %67'si fırsat eşitliği ve %60'ı ayrımcılık ve %53'ü cinsiyet ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Adil muamele ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %10'dur. Şekil 6'da eşitlik unsurlarının faaliyet raporlarındaki frekans dağılımı yer almaktadır. Buna göre frekans dağılımı en yüksek olan unsurlar cinsiyet ve fırsat eşitliğidir. En düşük olan unsurlar ise engelli çalışan ve adil muamele ile ilgili açıklamalardır. Cinsiyet 114 defa tekrar eder iken, engelli çalışan 12 defa, adil muamele 4 defa tekrar etmiştir.

Tablo 7. Eşitlik Unsurlarının Şirketler Bazında Analiz Sonuçları

Eşitlik Unsurları	%
Fırsat eşitliği	67
Ayrımcılık	60
Cinsiyet	53
Engelli çalışan	13
Adil muamele	10



Şekil 6. Eşitlik Unsurlarının Frekans Dağılımı

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Salgın dönemindeki mevcut araştırmalar ağırlıklı olarak sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Pandemi döneminde uzaktan çalışma ve çalışma motivasyonu ilişkisini inceleyen Tuna ve Türkmendağ'ın (2020 s. 3246) çalışması farklı sektörlerden katılımcıları kapsamaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, salgın döneminde kurumsal imalat şirketlerinin çalışanlarla ilgili açıklamalarını inceleyen öncü bir çalışmadır. Araştırmada, BİST Metal Eşya ve Makina Endeksinde yer alan 30 firmanın 2020 yılına ait faaliyet raporları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu bölümde, çalışanlara yönelik açıklamalar değerlendirilmektedir. Gelişim ve Kariyer Unsurlarının şirket bazlı analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %93'ü eğitim-öğretim unsurlarına, %80'i misyon ile ilgili açıklamalara yer vermiştir. Rehberlik ile ilgili açıklamalar %33 ile en düşük

seviyededir. Eğitim ve Kariyer unsurlarının bu kadar dikkat çekici olmasının nedeni; mesleki eğitimler ve yasal zorunluluğu olan eğitimlerin şirketler tarafından düzenli takip edilmesi ve çalışanların yönlendirilmesidir. Bunun dışında kariyer gelişimi ve kişisel gelişim için yapılan eğitimler de şirketlerin önceliklerine göre değişmekte ve şirketler tarafından desteklenmektedir. (Toros, 2021b)'e göre; mesleki eğitim, rotasyon ve ödül gibi örgütsel faktörler kariyer gelişimi üzerine olumlu etki yaratmaktadır. Bu da şirketlerin gelişim ve kariyer unsurlarına önem verdiğini doğrulamaktadır.

Mali Haklar Unsurlarının şirket bazlı analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %93'ü ücret unsurları ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Diğer unsurlar olan kıdem tazminatı, ücretli izin, kısa çalışma ve asgari ücret ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %50'nin altındadır. Fazla mesai ile ilgili hiçbir şirket açıklama yapmamıştır. Özellikle teknolojinin bu kadar hayatımızın içinde olduğu her bir çalışanın cep telefonu ve çeşitli whatsapp grupları ile 7/24 ulaşılabilir olduğu günümüzde fazla mesai kavramı ile ilgili bir açıklama yapılmamış olması manidardır. Çünkü şirketlerin beklentileri özellikle beyaz yaka tarafında her zaman ulaşılabilir olmalarıdır. Tuna ve Türkmendağ'a göre (2020 s. 3246), uzaktan çalışma iş ortamını değiştirmiş, çalışma zamanı esnemiş, uzamış ve iş yükü artmıştır. İş yükünün artması ve uzamasına rağmen Covid-19 döneminde fazla mesai ile ilgili bir açıklama yapılmaması bundan sonraki araştırmalarda inceleneceğini düşündürmektedir. Ayrıca tüm çalışanların ücretten bağımsız olarak her zaman ulaşılabilir olmalarının "iş ve özel yaşam dengesi" ile ilgili olarak çalışma motivasyonu üzerine olumsuz etkiler yaratmıştır. Bu da Tuna ve Türkmendağ'ın (2020 s.3246)'da araştırma bulgularında yer aldığı gibi uzaktan çalışma ile iş yükünün artması, motivasyonu olumsuz etkilediğini destekler niteliktedir.

Mali olmayan haklar unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %73'ü sendikal haklar ve %53'ü çalışan hakları ve 50'si toplu iş sözleşmesi ile ilgili açıklamalar yapmıştır. İşten çıkarma ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %10'dur. Çalışan yan hakları ve ücretsiz izin ile ilgili hiçbir şirket açıklama yapmamıştır. Uygun çalışana bulmanın ve tutundurmanın zorluklarla dolu olduğu günümüzde yan haklar son derece kıymetlidir. Şirketlerin bu konuyla ilgili uygulamalarını genişletmesi gerekmektedir. Ayrıca Covid-19 döneminde ücretsiz izne ayrılan çalışanların sayısı artmıştır. İşten çıkarma yasağı ile birlikte bu dönemde çalışanlar ya ücretsiz izinde kalmaya devam etmiş ya da anlaşarak işlerinden ayrılmak durumunda kalmışlardır.

Güvenli işyeri unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %80'i covid-19 ve %67'si iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili açıklamalar yapmıştır. İş kazası ve meslek hastalığı ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %23 iken, en düşük unsur olan stres ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %7'dir. Özellikle Covid-19 döneminde çalışanların stres ve kaygıları artmış, bu durumda çalışanlarına "bütünsel iyilik, esenlik" gibi çeşitli destekleyici hizmetler sunan şirketler çalışanlarının takdirini toplamıştır.

Kurallara uyum unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %87'si etik ve %60'ı insan hakları ve rüşvet ile ilgili açıklamalar yapmıştır. En düşük unsur olan taciz ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %17'dir. Özellikle Etik İlkeleri olan ve Etik Kuralları ile tüm süreçlerini değerlendirip takip eden şirketler kurumsallık yolculuğunda öne çıkmaktadır. Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde olumlu etkilere sahiptir (Büte, 2011, s. 171). Buradan yola çıkarak özellikle etik ilkeleri olan ve etik kuralları ile tüm süreçlerini değerlendirip takip eden şirketler hem işveren markası yaratmada hem de kurumsallık yolculuğunda öne çıkacaklardır. Eşitlik unsurlarının şirketler bazında analiz sonuçlarına göre; şirketlerin %67'si fırsat eşitliği ve %60'ı ayrımcılık ve %53'ü cinsiyet ile ilgili açıklamalar yapmıştır. Adil muamele ile ilgili açıklama yapan şirketlerin oranı %10'dur. Şirketler "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" ile ilgili politikalar belirleyip prosedürler hazırlasa da "eşitsizlik" yani "Cam Tavan Sendromu" devam etmektedir. Bu konu yakın gelecekte de iş dünyasında çok tartışılacak konularından biri olmaya devam edecektir.

Sonuç olarak, çalışanlarına eğitim ve gelişim yatırımı yaparak kariyer imkanı sağlayan, iş ve özel yaşam dengeleyen, bütünsel iyilik ve esenlik programları ile çalışanlarının motivasyonlarını arttıran, etik kuralları olup, uygulayan ve son olarak da toplumsal cinsiyet eşitliğini ön plana koyan şirketler yakın gelecekte çok daha ön plana çıkıp fark yaratacaktır.

Etik Beyan

"Covid-19 Döneminde BIST Metal Eşya ve Makine Endeksindeki Şirketlerin İnsan Kaynakları Uygulamaları" başlıklı çalışmanın yazım sürecinde bilimsel kurallara, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir. Bu araştırmada hazır veri seti kullanıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

Kaynakça

- Ararat, M., Black, B. S. ve Yurtoglu, B. B. (2017). The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, 30, 113-132. doi:10.1016/j.ememar.2016.10.001
- Barney, J. (1991). Firm resources and the theory of competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1
- Demirkan, S. ve Esendemirli, E. (2013). Kurumsal yönetim anlayışının finansal raporlamaya etkileri: Halka açık şirketlerin derecelendirme raporlarının analizi. XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 24-28.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal yönetim ve temel dinamikleri. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 31-51. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/eyad/issue/57419/813857>.
- Diñer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/55855>.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal yönetimin teorik temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (1), 84-96. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mana/issue/36781/408618>.
- Esendemirli, E. ve Demirkan, S. (2013). Kurumsal yönetim anlayışının finansal raporlamaya etkileri halka açık şirketlerin derecelendirme raporlarının analizi. XXXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 24-28. Antalya.
- Genç, Ç. (2016). Kurum kültürü ve değerlerine yönelik çalışan farkındalığı: Özel bir eğitim kurumunda uygulama örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademisi Dergisi*, 9(2), 116-137. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/josc/issue/19032/201190>.
- GRI. (2021). *Consolidated Set of the GRI Standards*. Erişim adresi: <https://www.https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>
- Hoşut, D. S. (2016). İtibarlı şirketlerin işgücü ve insana yakışır iş uygulamaları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Volume: 16 Special Issue, 81-96. doi: 10.18037/ausbd.417434
- İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1-2), 177-186. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28441/302972>
- İşKUR (2021). Kısa Çalışma Ödenęi Genel Bilgiler, Ankara: iskur.gov.tr/isveren/kisa-calisma-odeneği/genel-bilgiler/. (Erişim tarihi: 16.06.2021).
- KAP (2020). <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler>.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M. ve Lodhi, R. N. (2019), HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 44(3), 499-512.
- Ngo, H. Y., Lau, C. M. ve Foley, S. (2008), Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China. *Human Resource Management*, 47(1), 73-90
- OECD. (2004). *The OECD principles of corporate governance*. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
- Özdemir, S. S. ve Tamer, E. (2019). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında anonim şirketlerde genel kurula ilişkin ilkelerin değerlendirilmesi. *Uyuşmazlık Mabkemesi Dergisi*, 14, 329-373. doi: 10.18771/mdergi.657984.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal raporlama ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflıkta kurumsal yönetimin önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (50), 133-148. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35629/396045>
- Pogorzelski, S. ve Harriot, J. (2010). *Yetenekleri Bulmak*. (Çev: Ümit Şensoy). İstanbul: Monster Yayın
- Saygılı, A. T., Saygılı, E. ve Taran, A. (2021). The effects of corporate governance practices on firm-level financial performance: Evidence from Borsa İstanbul XKURY companies. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 884-904. doi: 10.3846/jbem.2021.14440
- SPK (2014). *SPK Kurumsal Yönetim Tebliği*. www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm.
- Şengür, E. D. ve Püskül, S. Ö. (2015). İMKB kurumsal yönetim endeksindeki şirketlerin yönetim kurulu yapısı ve işletme performansının değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31). Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4773/65701>.
- Toros, F. (2021a). *Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında yetenek yönetimi ile psikolojik sözleşmenin kariyer gelişimindeki rolü: Bir model önerisi* (Doktora Tezi). Yaşar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İzmir.
- Toros, F. ve Çetmeli, Y. O. (2021b). Bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin kariyer gelişimi üzerindeki etkisine yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, (49), 232-248
- Tuğray, K., Adal, Z. ve Ataay, İ. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dönence Basım.
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3) 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ejovoc/issue/45168/565504>
- Yıldız, E. (2013). İnsan kaynakları yönetiminde davranış boyutu ve bir örnek olay. *Öneri Dergisi*, 10(40), 103. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17901/187825>

Yüksel, Y. (2015). İçerik çözümlemesi. Erişim adresi: [https://www.academia.edu/24209083/% C4% B0% C3% 87ER% C4% B0K_% C, 3\(87\), C3](https://www.academia.edu/24209083/%C4%B0%C3%87ER%C4%B0K_%C,3(87),C3).

Yurdasever, E. ve Yurdasever, K. A. (2021). Yetenek yönetiminin değişimi: Komb ve Covid-19 pandemisi bağlamında bir değerlendirme. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 113-135. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/asbi/issue/62028/929099>

EXTENDED ABSTRACT

Corporate governance has arisen from the need to reduce and prevent conflicts of interest between company management, board of directors, shareholders and stakeholders in public companies. Corporate governance practices are classified into four categories, according to the OECD Corporate Governance Principles (2004). Shareholders, public disclosure and transparency, stakeholder relations (stakeholders), and the board of directors are the four headings that form the basis for the CMB Corporate Governance Principles. There have been studies conducted on shareholders, public disclosure and transparency, and the board of directors. On the other hand, there are few studies on stakeholder relations. Furthermore, the content of existing studies is, in general, theoretical.

Companies make disclosures to their stakeholders through websites, annual reports, sustainability reports, and corporate social responsibility reports, in accordance with the principles of transparency and stakeholder relations of corporate governance. Annual reports from the aforementioned reports are obligated in Turkey in accordance with CMB rules. Companies routinely publish their annual reports at the end of the fiscal year, prior to the annual meeting. These reports summarize the outcomes of both financial and non-financial activities. In addition to summary financial results, annual reports include information on various topics such as corporate governance, stakeholders, the environment and sustainability, as well as opportunities and risks related to the business. Explanations from stakeholders about policies, particularly for employees, play an important role. Employee applications in stakeholder relations in corporate governance, sustainability, and corporate social responsibility concepts are critical. Public companies make statements about their employees in accordance with the principle of transparency and full disclosure of corporate governance.

The aim of this research is to examine, classify and compare the statements of publicly traded manufacturing companies regarding employees within the framework of the concepts mentioned above. In this study, the practices of publicly traded companies for employees are examined within the framework of corporate governance stakeholder relations. In this context, the annual reports of 30 companies in Borsa İstanbul Metal Goods and Machinery Index for 2020 were examined by content analysis method and the applications for employees were discussed in detail under the headings of development and career, financial rights, non-financial rights, safe workplace, compliance with rules and equality. In addition, the effects of the Covid-19 pandemic, which is being fought at the global level, have been examined. The concepts scanned in content analysis were selected from the rules under the employee heading of academic studies related to CMB Corporate Governance Communiqué (2014), GRI sustainability reporting standards (2013) and ethical codes. Some words have been added specifically to the Covid-19 pandemic.

According to the results of the company-based analysis of Development and Career Elements, 93 % of the companies included educational elements, and 80 % included mission explanations. Guidance explanations are the least common, accounting for 33% of all requests. The reason why the elements of Education and Career are so remarkable is that companies and employees are directed to follow professional trainings and trainings with legal obligations. Furthermore, trainings for career development and personal development differ depending on the priorities of companies. According to the findings of a company-based analysis of financial rights elements, 93 % of companies have made wage-related statements. Other factors include severance pay, paid time off, short work hours, and the proportion of businesses that make statements about the minimum wage. There has been no comment from any company on the subject of overtime. It makes sense that there is no explanation for the concept of overtime, especially now that technology is available 24 hours a day, seven days a week through mobile phones and various Whatsapp groups. Because companies expect them to be available at all times, particularly on the white collar side.

According to the findings of analysis of non-financial rights elements, 73% of companies made statements about union rights, 53% about employee rights, and 50% about collective bargaining agreements. Companies that make layoff disclosures make up 10% of the total. Employee benefits and

unpaid leave have not been addressed by the companies. Companies must pay attention to this issue. Moreover, the number of employees taking unpaid leave increased during Covid-19. Because of the dismissal ban, employees were either on unpaid leave or had to leave their jobs with rescission agreements during this time period. The results of the analysis about safe workplace elements reveal that, 80 % of companies have made statements about Covid-19, and 67 % have made statements about occupational health and safety. While 23% of companies make statements about occupational accidents and occupational diseases, only 7% of companies make disclosures regarding stress, which is the least common element. Especially during the Covid-19 period, the stresses and concerns of employees increased, in this case companies that provided various supportive services such as "wellbeing" to their employees received the appreciation of their employees. According to the results of compliance elements analysis, 87 % of companies have made statements about ethics, and 60 % have made statements about human rights and bribery. 17 % of companies that make harassment statements. Companies that follow Ethical Principles and use Ethics Rates to evaluate and monitor all processes stand out in the corporate journey. The analysis of equality elements reveal that 67 % of companies made statements about equal opportunity, 60 % about discrimination, and 53 % about gender. Companies that make statements about fair treatment account for 10% of all businesses. Despite the fact that businesses establish policies and procedures to promote "Gender Equality," "inequality" or "Glass Ceiling Syndrome" persist. In the near future, this will remain one of the most important issues in the business world.