



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TERÖR KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
POLİTİKALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**CEMİLE FÜSUN MEMİLİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ALİ HALICI**

**ANKARA 2015**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**TERÖR KRİZİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
POLİTİKALARINA ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**CEMİLE FÜSUN MEMİLİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF.DR. ALİ HALICI**

**ANKARA 2015**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Cemile Fusun MEMİLİ tarafından hazırlanan “Terör Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (Sınav) Tarihi: 08/09/2015

İmzası

Jüri Üyesi: Prof.Dr. Ali HALICI

Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Yar.Doç.Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Belgin AYDINTAN

Gazi Üniversitesi

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

08/09/2015

Prof.Dr. Doğan TUNCER  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Bu çalışma insan kaynakları yönetim politikalarını inceleyerek, kriz dönemlerinde bu politikaların işletmeye etkisini araştırmak üzere yapılmıştır. Öncelikle insan kaynakları yönetim politikaları incelenmiş, normal dönemler ile kriz dönemlerine yönelik uygulamalar araştırılmıştır. Çalışma, Türkiye’de siyasi olayların yoğun yaşandığı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan ulusal ve yerel zincir mağazaları baz alarak, bölgesel insan kaynakları politikalarını araştırmak üzere kurgulanmıştır. Ayrıca Ankara ilinde merkezi bulunan ulusal zincir mağazalardan da örneklendirme yapılarak, siyasi olayların daha az yaşandığı bölgelerle daha yoğun yaşandığı bölgeler arasında insan kaynakları yönetimi açısından işleyiş benzerlik ve farklılıkları da araştırılmıştır. Araştırma süresi içinde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Önceden hazırlanan sorular ile görüşme sırasında elde edilen bilgi ve detaylar analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları biriminin olası krizlere önceden hazırlık yapmasının, kriz dönemi politikalarının önceden belirlenmesinin işletmenin geleceği ve yaşam döngüsünün devamı açısından çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu tez çalışmasının yapıldığı dönemde siyasi olayların yoğun olarak yaşandığı bölgede, insan kaynakları politikalarının hangi düzeyde ve nasıl uygulandığı, bölgedeki işletmelerin insan kaynakları açısından sorunları irdelenerek açığa çıkartılmıştır. Genel anlamda, ele alınan bölgede özellikle vasıflı eleman konusunda ciddi sorunların yaşandığı, siyasi krizler yüzünden şubelerin sıklıkla kapanmak zorunda kaldığı, terör olaylarından kaynaklı olarak maddi ve manevi zararların yaşandığı tespit edilmiştir. Siyasi ve ekonomik krizler yaşanmasına rağmen yöneticilerin, yetenek yönetiminde de birebir olarak insan kaynakları birimiyle paralel hareket etmek istediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Politikaları, Siyasi Krizler, Kriz Yönetimi, Kriz Politikaları

## ABSTRACT

This work by reviewing the human resources management policies in times of crisis was made to investigate the impact of these policies into operation. First of all, human resources management policies are examined, with normal periods times of crisis for their applications. Work, Turkey has experienced intense political events in the Eastern and Southeastern Anatolia Regions on the basis of the national and local chain stores, regional human resources policies is to investigate. Also located in the province of Ankara, national chain stores and sampling of the political events in the region are experiencing less intense than between regions with human resources management but also the similarities and differences in terms of functioning have been studied. Research within the duration of the semi-structured interview method was used. Previously prepared with questions during the interview and the information obtained was analyzed. The results obtained, the human resources unit to embark on preparation in advance of possible crises, crisis-era policies, determining in advance the future of the business and is crucial to the continuation of the cycle of life. At the time, where political events of this thesis as experiencing intensive regions, human resources policies, at what level and how it is applied, in terms of human resources of enterprises in the region, issues are discussed by. Generally speaking, especially in the region discussed issues that are serious about experiencing skilled elements, political crises had to shut down because of the branches often, terrorism caused by material and moral damages as have been identified that are experiencing. Despite the political and economic crises led to a personally in talent management administrators, human resources concluded that want to move in parallel with the unit.

**Keywords:** Human Resources, Human Resources Policies, Political Crises, Crisis Management, Crisis Policies

## ÖNSÖZ VEYA TEŞEKKÜR

Eğitim ve öğretim hayatım boyunca almış olduğum bilgileri, bu araştırma sırasında etkin bir şekilde kullanmak durumunda kaldım. Böylece dağınık durumda yer alan birçok bilgiyi, günlük hayat uygulamaları ile birleştirme şansını buldum. Bu anlamda öncelikle eğitim ve öğretim hayatıma katkısı bulunan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmam sırasında bana yol gösteren ve sınırsız desteğini esirgemeyen Hocam Sayın Prof.Dr. Ali HALICI'ya özel teşekkürlerimi iletmeyi bir borç biliyorum.

Son olarak, bu günlere gelmemde her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim sevgili aileme sonsuz teşekkürler.

Cemile Füsün MEMİLİ

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ VEYA TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I.....	4
1 KRİZ KAVRAMI, SÜREÇLERİ ve YÖNETİMİ.....	4
1.1 Kriz Tanımı, Özellikleri ve Türleri.....	4
1.2 Siyasi Krizler ve Terör Olaylarından Kaynaklı Krizler.....	9
1.3 Krizin Ortaya Çıkma Nedenleri.....	11
1.3.1 Çevresel Etkenleri.....	11
1.3.2 Örgüt İçi Etkenler .....	12
1.3.3 Yönetimsel Etkenler .....	13
1.4 Kriz Süreçleri.....	13
1.4.1 Kriz Öncesi .....	15
1.4.2 Kriz Anı .....	15
1.4.3 Çözüm ve Çöküş.....	15
1.5 Kriz Yönetimi .....	16
1.5.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri .....	18
1.5.2 Kriz Yönetiminin İlkeleri.....	20
1.5.3 Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	21
1.5.3.1 Kriz Yönetiminde Krizden Kaçma Yaklaşımı .....	21
1.5.3.2 Kriz Yönetiminde Krizi Çözme Yaklaşımı .....	22
1.5.4 Kriz Yönetim Süreci .....	22
1.5.5 Kriz Yönetimine İlişkin Uygulanabilecek Politikalar .....	24
1.5.5.1 Kriz Öncesi Yönetimi.....	24
1.5.5.2 Kriz Dönemi Yönetimi.....	25
1.5.5.3 Kriz Sonrası Yönetimi.....	25
1.5.6 Etkici (Proaktif) Kriz Yönetimi .....	26

1.5.7	Tepkici (Reaktif) Kriz Yönetimi.....	29
1.6	Kriz Sonuçları.....	30
1.6.1	Örgütsel Sonuçlar .....	30
1.6.2	Yönetimsel Sonuçlar .....	31
1.7	Kriz Örnekleri.....	32
1.7.1	Dünyada Yaşanan Global Krizler .....	32
1.7.2	Türkiye’de Yaşanan Yerel Krizler.....	34
BÖLÜM II .....		37
2	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI.....	37
2.1	İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi .....	37
2.2	İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	39
2.2.1	İşgören Bulma ve Seçme İşlemleri .....	41
2.2.2	İşgören Eğitimleri Planlama, Yürütme, Değerlendirme ve Motivasyon .....	42
2.2.3	Performans Değerlendirme, Ücret Belirleme, Halkla İlişkiler .....	43
2.3	İnsan Kaynakları Politikası.....	43
2.3.1	İnsan Kaynakları Politikasının Kapsadığı Konular .....	44
2.3.1.1	Personel Temini ve Seçimi.....	45
2.3.1.2	Eğitim ve Geliştirme .....	46
2.3.1.3	Performans Değerlendirme: .....	47
2.3.1.4	Kariyer Yönetimi.....	48
2.3.1.5	Ücretlendirme.....	49
2.3.2	İnsan Kaynakları Politikasının Genel İlkeleri ve Amaçları .....	50
2.3.2.1	Etkenlik ve Verimlilik İlkesi .....	50
2.3.2.2	İnsancıl Davranış İlkesi .....	50
2.3.2.3	Eşitlik İlkesi.....	51
2.3.2.4	Güvence İlkesi .....	51
2.3.2.5	Açıklık İlkesi .....	52
2.3.2.6	Gizlilik İlkesi.....	52
2.3.2.7	Esneklik İlkesi .....	53
2.3.3	İnsan Kaynakları Politikasından Beklentiler .....	53
2.3.4	İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Faktörler .....	55
2.3.4.1	Dış Faktörler.....	55
2.3.4.2	İç Faktörler .....	56
2.4	İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri.....	57



2.4.1	Liyakat ve Yeterlilik İlkesi .....	57
2.4.2	Eşitlik İlkesi .....	58
2.4.3	Kariyer İlkesi .....	58
2.4.4	Güvence İlkesi .....	58
2.4.5	Halef Yetiştirme İlkesi.....	59
2.4.6	Yansızlık İlkesi .....	59
2.4.7	Yönetim Geliştirme İlkesi.....	60
BÖLÜM III .....		61
3	KRİZ ORTAMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....	61
3.1	Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Uygulanan Politikalar.....	61
3.2	Kriz Ortamında Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları .....	62
3.2.1	İşten Çıkarmaya Alternatif Uygulamalar.....	62
3.2.2	Tasarruf ve Küçülme Politikaları.....	65
3.2.2.1	Tasarrufa Yönelik Politikalar .....	65
3.2.2.2	Küçülmeye Yönelik Politikalar .....	66
3.2.3	Diğer politikalar .....	67
3.3	Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikası Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar .....	69
3.3.1	Devletin Müdahalesi .....	70
3.3.2	Yasaların Etkisi.....	70
3.3.3	Sendikaların Etkisi .....	71
3.3.4	Toplu Pazarlık Sisteminin Etkisi .....	72
3.4	Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları.....	73
3.4.1	Yeniden Yapılandırma Politikası.....	74
3.4.2	Öğrenen Örgüt Politikası .....	75
3.4.3	Katılmalı Yönetim Politikası .....	76
3.4.4	Süreçlere Odaklanma .....	77
3.4.5	Yalınlaşma Politikası .....	79
BÖLÜM IV .....		80
4	KRİZ DÖNEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARININ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....	80
4.1	Araştırma Sorusu .....	80
4.2	Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	80
4.3	Evren ve Örneklem .....	81

4.4	Veri Toplama Yöntemi .....	83
4.5	Varsayımlar.....	84
4.6	Bulgular .....	84
4.6.1	Genel Görüşme Notları.....	85
4.6.2	Ankara Merkezli Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler .....	86
4.6.2.1	A Marketler Zinciri Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları.....	87
4.6.2.2	B Market Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları.....	91
4.6.2.3	C Mağazaları Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları.....	93
4.6.3	Diyarbakır ve Urfa İllerinde Faaliyette Bulunan Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler .....	94
4.6.3.1	D Marketler Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları .....	96
4.6.3.2	E Alışveriş Merkezi Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları.....	98
4.6.3.3	F Market Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları .....	100
4.6.3.4	G Market (Diyarbakır) Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları .....	102
4.6.3.5	G Market (Urfa) Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları....	103
BÖLÜM V .....		105
5 SONUÇ VE ÖNERİLER .....		105
KAYNAKLAR .....		111
EKLER.....		119
Ek.1.	Görüşme Soruları .....	119
Ek.2.	A Marketler Zinciri Ses Kayıtları.....	121
Ek.3.	B Marketler Zinciri Görüşme Notları.....	129
Ek.4.	D Marketler Zinciri Görüşme Notları .....	131
Ek.5.	E Alışveriş Merkezi Görüşme Notları.....	134
Ek.6.	E Alışveriş Merkezi Sorumlusu Serkan ESMER'in 2001 Yılı Krizinde Yaşadıkları ile İlgili Sorular ve Yanıtlar .....	138
Ek.7.	F Market Görüşme Notları .....	141
Ek.8.	G Market (Diyarbakır) Görüşme Notları.....	143
Ek.9.	G Market (Urfa) Görüşme Notları.....	145

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Kriz Türleri.....	7
<b>Tablo 2.</b> Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	18
<b>Tablo 3.</b> Dünyada Yaşanan Krizler.....	33
<b>Tablo 4.</b> Türkiye’de Yaşanan Ekonomik Krizler.....	34
<b>Tablo 5.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Karşılaştırılması .....	38
<b>Tablo 6.</b> Katımlı Yönetimin Kişisel ve Örgütsel Yararları.....	68
<b>Tablo 7.</b> Doğu ve Güneydoğu Bölgelerindeki Ulusal Zincir Marketler .....	82
<b>Tablo 8.</b> Araştırma İçin Seçilen Zincir Marketler.....	85
<b>Tablo 9.</b> A Marketler Zinciri Görüşme Ajandası.....	87
<b>Tablo 10.</b> B Marketler Görüşme Ajandası.....	92
<b>Tablo 11.</b> C Mağazaları Görüşme Ajandası.....	93
<b>Tablo 12.</b> D Marketler Görüşme Ajandası.....	96
<b>Tablo 13.</b> E Alışveriş Merkezi Görüşme Ajandası .....	98
<b>Tablo 14.</b> F Market Görüşme Ajandası .....	100
<b>Tablo 15.</b> Diyarbakır F Market Görüşme Ajandası .....	102
<b>Tablo 16.</b> Urfa F Market Görüşme Ajandası .....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kriz Türleri .....	8
Şekil 2. Kriz Aşamaları .....	14
Şekil 4. Kriz Yönetim Süreci .....	23
Şekil 5. İnteraktif Kriz Yönetimi.....	27
Şekil 6. Eğitim Yönetimi Süreci.....	46
Şekil 7. Sürecin Temel Unsurları .....	78
Şekil 8. Doğu ve Güneydoğu Bölgesindeki İllerde Ulusal Zincir Market Şube Sayıları....	83

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>BM</b>	: Birleşmiş Milletler
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKP</b>	: İnsan Kaynakları Politikası
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>NAFTA</b>	: Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>OPEC</b>	: Petrol İhraç Eden Ülkeler Örgütü
<b>T.C.</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>USD</b>	: Amerikan Doları
<b>vb</b>	: ve benzeri
<b>vd</b>	: ve diğerleri
<b>yy</b>	: Yüzyıl

## GİRİŞ

İşletmeler, değişen dünya düzeni ve küreselleşmenin yarattığı etkiler nedeniyle artan rekabet ortamına ayak uydurabilmek için sürekli yeni yöntemler geliştirmek ve değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Değişim işletmelerin yaşam döngüsü açısından kaçınılmaz bir olgudur.

İşletmelerin en önemli üretim kaynağı insandır. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi, işletmelerin en önemli birimi olarak söylenebilir. İşletmenin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, ancak etkin bir insan kaynakları yönetimi ile mümkün olabilir.

Siyasi veya ekonomik değişimler, işletmeleri beklemedikleri bir durumla karşı karşıya bırakabilirler. Kriz olarak adlandırılan bu durumlar, işletmelerin normal işleyiş ve düzenlerini bozar. Zamanında öngörölüp gerekli önlemlerin alınamaması durumunda, işletme açısından ciddi sorunlar oluşabilir. Kriz dönemlerinde insan kaynakları, kriz yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır, bu anlamda büyük önem kazanmaktadır. Krizin karşılanması, yönetilmesi, sonlanması ve kriz sonrası yapılanmada insan kaynakları önemli görevler üstlenir.

İnsan kaynakları yönetimi, krizi bir süreç olarak ele alır. Olası kriz durumlarında uygulanması gereken stratejileri belirler. Krizin önceden algılanarak uygun stratejinin uygulamaya konulması, işletmenin krizi en az zararla atlattığı açısından önemlidir. Kriz anında uygulamaya konulacak insan kaynakları politikalarının önceden belirli olması ve işletmenin kriz anına hazır olması, işletmenin yaşam döngüsünün devamlılığı açısından önem taşıdığı gibi, bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçlara yol açması açısından da önem taşımaktadır.

Kriz durumunda insan kaynakları, işletme açısından en önemli bölüm durumuna gelir. Bunun nedeni, krizin en çok çalışanları etkilemesidir. Kriz ortamından kaynaklı

olumsuzluklar, çalışanları doğrudan etkileyecek, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Gerek kriz döneminin yarattığı stres durumu, gerekse olabilecek sağlık sorunları, çalışanların iş verimliliğini ciddi oranda düşürecektir. Krizden çıkabilmek için de en önemli faktörün çalışanlar olduğu düşünülürse, insan kaynakları yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır. Kriz ortamlarında çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek tutulmasını sağlamak, doğru yönlendirmelerle sağlık açısından olumsuz etkilenmeleri önleyebilmek, çalışanları olası kriz durumlarına önceden hazırlayabilmek insan kaynakları yönetiminin en önemli görevleri arasında sayılabilir.

Günümüzde işletmelerin krizle karşılaşma durumlarından daha önemli olan sorunun, krize hazırlıklı olup olmadıkları sorunu olduğu söylenebilir. Bir işletme, kurulduğu günden itibaren birçok kriz ortamı ile karşı karşıya gelebilir. Önemli olan işletmenin krizle karşılaştığı durumda, krizi aşabilecek süreci yönetebiliyor olmasıdır.

Bu çalışma, kriz döneminin insan kaynakları yönetimi politikaları üzerindeki etkilerini ve krizi aşma konusunda insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu çalışmada işletmeler açısından kriz oluşma durumları, kriz süreci ve kriz sonrası dönemlerde uygulanan insan kaynakları politikaları incelenirken, siyasi kriz ve terör olaylarının yoğun şekilde yaşandığı bölgelerde uygulanan insan kaynakları politikaları öncelikle ele alınmış, aralarındaki benzerlikler ve farklar ortaya konulmuştur. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi açısından kriz ortamlarına ne derecede hazır oldukları tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın önemi gün geçtikçe daha da artan insan kaynakları yönetimi ve politikalarının “Kriz durumlarında uyguladıkları politikalar nelerdir? Normal süreç ile kriz süreci arasında insan kaynakları yönetimi açısından neler değişmektedir?” sorusuna yanıt aramasıdır.

İkinci olarak bu çalışmanın önemi, terör olaylarından kaynaklanan kriz durumlarında işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikaları ile ilgili araştırmaların azlığı

noktasında ortaya çıkmaktadır. Literatür çalışması sırasında yapılan araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminin normal koşullarda uygulanması ile ilgili birçok araştırmaya rastlanılmıştır. Kriz konusunda yapılan çalışmalar da genellikle ekonomik kriz boyutunda kalmış, siyasi krizler ve terör yüzünden yaşanan krizler, bu krizlerin insan kaynakları politikasına etkisi çok çalışılmamıştır. Yapılan bu çalışma, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel market zincirlerinin yaşadıkları sorunları, uygulamaya çalıştıkları insan kaynakları politikalarını ortaya koyması açısından, daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olacaktır.



## BÖLÜM I

### KRİZ KAVRAMI, SÜREÇLERİ ve YÖNETİMİ

#### 1.1 Kriz Tanımı, Özellikleri ve Türleri

Kriz konusunda birçok tanım bulunmaktadır. Tağraf ve Arslan (2003: 150) krizi “Beklenmedik bir anda oluşan, hazırlık yapmaya olanak bırakmadan ani şekilde karşılaşılan durum” olarak tanımlamışlardır. Can (1994: 300) işletmeler açısından kriz kavramını “işletmenin yaşam döngüsünü tehdit eden durumlar” olarak tanımlarken Titiz ve Çarıkçı (2001: 203) krizi, işletme açısından dengesizlik durumu yaratan, işletmenin normal fonksiyonlarının işlemesine engel olan durumlar olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlardan hareketle krizin örgütün yaşam dengesini bozan bir durum olduğu söylenebilir. Kriz durumu, örgütün krize hazırlıklı olması durumunda örgüt lehine çevrilebileceği gibi, hazırlıksız krize yakalanan örgütlerin kriz süreci sonrasında ciddi zararlara uğraması da söz konusudur.

Kriz kavramına bilimsel disiplinler farklı tanımlar yapmışlardır. Psikoloji bilimi krizi kişisel gelişim sürecinde kötüye gidiş veya dönüm noktası olarak tanımlarken, tıp bilimi benzer bir tanımları hastalık süreci ile ilgili olarak yapmaktadır. Politika bilimi krizi tanımlarken karar birimlerine ait önemli araçların tehdit edilmesi süreci yaklaşımında bulunmaktadır. İktisat bilimi ise krize, ekonomik sistemin devamlılığı açısından değişikliklerin yapılmak zorunda olduğu, eski sistemle ekonomik varlığın sürdürülemeyeceği bir süreç tanımını yapmaktadır. Bütün disiplinler, uğraştıkları ana konu farklı olduğu için farklı tanımlar yapsalar da, birleştikleri ortak nokta, krizin zorunlu ve plansız değişimlere yol açan bir baskı süreci olduğudur. Bu sürecin başlangıcından sonuna kadar kişisel, örgütsel veya toplumsal olarak yeni bir denge arayışı başlamaktadır (Keskin, 2001: 8).

Literatür taraması aşamasında sistematik olarak öncelikle kriz kavramı ele alınmıştır. Kriz durumları, işletmelerin doğuşundan bu güne gelen bir kavramdır. Ekonomik, siyasal,

toplumsal krizler olduğu gibi, doğal afetler sonucunda yaşanan krizler de işletmeler tarafından önceden hazırlıklı olarak karşılanması gereken krizler olarak tespit edilmiştir.

Tağraf ve Arslan (2003: 150) yaptıkları çalışmada örgütlere sıkıntı veren her durumun kriz olarak adlandırılmayacağını da belirtmişlerdir. Örgüt yönetimini tehdit etmeyen, var olan durum dengelerini bozmayan, karar mekanizmalarında soruna yol açmayan, geçici olarak ortaya çıkan durumlara kriz demek doğru değildir. Kriz, örgütün yapısal durumuna etki eden olumsuz durumlarda ortaya çıkar. Ekonomik, siyasi krizlerin yanında toplumsal olaylardan, savaşlardan veya doğal afetlerden kaynaklanan krizler, örgüt yapısını doğrudan etkileyen krizler olarak belirtilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

İşletmeler açısından krizleri karmaşık hale getiren önemli bir durum da, evre koşullarının belirsizleşmesidir. Küreselleşen dünyada yaşanan krizler, tüm ülkelerde etkisini hissettirmektedir. Ülke genelinde yaşanan siyasi krizler, ekonomik krizlere de neden olabilmektedir. İşletmeler, sadece yaşamlarını sürdürdükleri çevreden kaynaklanan krizlerle değil, ülke genelinde, hatta dünyada yaşanabilecek kriz durumlarına da hazırlıklı olmak zorunda kalmaktadır. İşletmeler değişik kriz türlerine göre önlemlerini almak ve gerekli ön hazırlıkları yapmak durumundadırlar (Murat ve Mısırlı, 2005: 4).

Krizlerin bir kısmı, önceden tahmin edilebilirlik açısından daha kolay fark edilebilir. Haşit (2013: 7-8) alışmasında önceden tahmin edilmesi kolay kriz türlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Grevlerin uzaması,
- Tehlikeli ve yanıcı malzemelerin kullanılması, yangın çıkması, patlama olması,
- Atık sisteminden kaynaklanabilecek evre kirlilikleri, sızdırma sorunları,
- Üretimde kullanılan hammaddelerin temininde sorun yaşanması,
- Nakliye sektöründe sorunlar ve grev durumu,
- Rekabetten kaynaklı pazar kayıpları, pazara sunulan ürüne alternatif farklı işletmelerin ürünlerinin girmesi, fiyat ve kalite rekabeti yapma zorunluluğunun ortaya çıkması,
- İşletmenin borsada işlem görmesi durumunda, muhtelif gerekçelerden hareketle hisse senetlerinde düşüş yaşanması,
- Üretim aşamasında gerekli olan girdilerin maliyetlerinde yaşanabilecek doğrudan veya dolaylı artışlar, döviz kurlarındaki ani yükselmeler,

- İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ile ilgili yeni yasal düzenlemelerin yapılması, sınırlılıklar getirilmesi, vergi oranlarında olumsuz değişikliklerin yapılması,
- Küresel piyasadan yurtiçine yapılan ithalatın artması nedeni ile piyasada ürün fiyatlarının düşmesi,
- İşletmenin düzenli müşterileri ile yaptığı anlaşmalarda sorunlar çıkması, anlaşma iptalleri yaşanması.

Bazı kriz türlerinin ise, önceden tahmin edilmesi daha güçtür. Bunlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir (Haşit, 2013: 8):

- İşletmenin ürettiği ürünlerde test aşamasında görülemeyen hataların çıkması, satışı yapılmış ürünlerin geri çağrılmak zorunda kalınması,
- Sabotaj (işletme personellerinin kişisel sorunlarından kaynaklı veya rakip işletmelerden yasadışı şekilde üretimi baltalamak amaçlı),
- Üretim aşamasında kullanılan araç ve gereçlerde, işletmenin üretim tesisinde önemli tasarım ve donanım hatalarının olması,
- Üretilen ürünlerin sahtelerinin ve kopyalarının piyasaya sürülmesi, rakip firmalar tarafından ürünün taklit edilmesi,
- Öngörülemeyecek ve büyük boyutlu endüstriyel kazalar,
- İşletme veya ürünleri hakkında olumsuz söylentilerin çıkması, iftira ve karalamalar yapılması,
- Her türlü haksız kazanç ve rüşvet olayları,
- Terör eylemlerine maruz kalmak,
- İşletme yöneticilerinin kaçırılması, herhangi bir nedenle ani vefatı,
- İş bırakma eylemleri ve boykotlar,
- Teknoloji alt yapısında ciddi hataların olması, bilgi işlem sistemlerinin çalışmaz duruma gelmesi,
- İşletme içi iletişimde aksaklıklar yaşanması ve hatalı iletişim kurulması,

Bu tanımlardan hareketle krizin örgütün yaşam dengesini bozan bir durum olduğu söylenebilir. Kriz durumu, örgütün krize hazırlıklı olması durumunda örgüt lehine

çevrilebileceği gibi, hazırlıksız krize yakalanan örgütlerin kriz süreci sonrasında ciddi zararlara uğraması da söz konusudur.

Orhan ve diğerleri (2009: 25-26) kriz türlerinin “olağan krizler, olağan dışı krizler ve doğal felaketler” olmak üzere üç ana gruba ayrıldığını belirterek, her grubu kendi içlerinde alt gruplara bölmüşlerdir (Tablo 1).

**Tablo 1. Kriz Türleri**

Ana Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Örnekler
Olağan Krizler	Ekonomik Krizler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resesyonlar (Ekonomik büyümenin yavaşlaması veya negatif olması),</li><li>• Menkul Kıymet Borsalarındaki bozulmalar,</li><li>• Düşmanca devralmalar,</li></ul>
	Fiziki Krizler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Endüstriyel kazalar,</li><li>• Tedarik sorunları,</li><li>• Ürün başarısızlıkları,</li></ul>
	Personel Krizleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grevler,</li><li>• Önemli personellerin istifası,</li><li>• Çalışma yerindeki şiddet,</li></ul>
Olağandışı Krizler	Kriminal Krizler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uygunsuz ürün müdahaleleri,</li><li>• Terörizm faaliyetleri,</li></ul>
	Bilgi Krizleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Özel bilginin çalınması,</li><li>• Şirket kayıtlarının ele geçirilmesi,</li><li>• İnternet saldırıları,</li></ul>
	İtibar Krizleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satıcı dedikoduları veya iftiralar,</li><li>• Logo taklitleri,</li></ul>
Doğal Felaketler		<ul style="list-style-type: none"><li>• Deprem,</li><li>• Sel,</li><li>• Yangın,</li></ul>

**Kaynak:** Orhan ve diğerleri, 2009: 26.

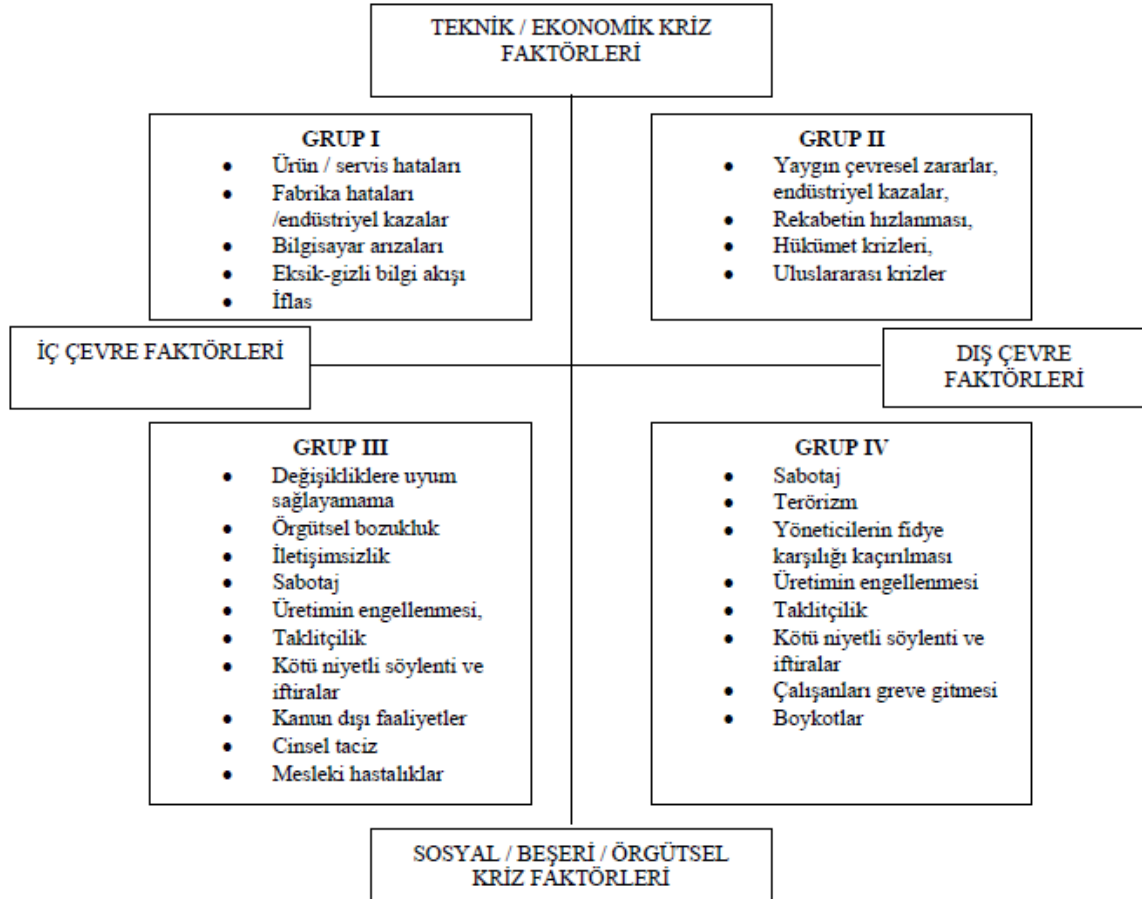
Tablo 1’de verilen örnekler çoğaltılabilir. Ayrıca “siyasi krizler” ayrı bir grup olarak tanımlanabilir ve terörizmden kaynaklı krizler bu grup içinde yer alabilir.

Kriz tanımları, beraberinde kriz özelliklerini de göstermektedir. Bu kapsamda genel kriz özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Önceden sezilemeyen, aniden ortaya çıkan durumdur,
- Kriz durumunda müdahalenin çok hızlı olması gereklidir. Standart prosedürler kriz dönemlerinde geçerli olamazlar ve krize çözüm üretemezler,
- Kriz durumu, örgütün yaşam döngüsünü tehdit eden bir durumdur,
- Kriz durumunda yönetsel olarak acil kararlar alınması gereklidir,

Haşit örgütsel kriz türlerinin faktörlerini teknik ve ekonomik kriz faktörleri, iç çevre faktörleri, dış çevre faktörleri, sosyal, beşeri ve örgütsel kriz faktörleri olmak üzere al gruplara ayırmıştır. Ayrımları ve örneksel açıklamaları Şekil 1’de görülmektedir (Haşit, 2000: 17)

**Şekil 1. Kriz Türleri**



**Kaynak:** Haşit, 2000: 17

## 1.2 Siyasi Krizler ve Terör Olaylarından Kaynaklı Krizler

Keskin (2009: 10) siyasi sistem krizlerinin oluşumunu askeri darbeler, anarşi olayları, terör olayları ve bunlara bağlı olarak siyasetin tıkanması nedenlerine bağlamıştır. Siyaset kurumu, ülkedeki yaşam standartlarını ve ekonomi politikasını belirleyen kurumdur. Ülkenin ekonomisi, siyasi yapı ve sistemle doğrudan ilişkilidir. Ülkeyi yöneten siyasi iktidar, uygulanacak ekonomi politikasını belirlemekte ve ekonomik önceliklere karar vermektedir. Hükümetin güçlü ve istikrarlı olması, halkın hükümete güven duyması, hükümetin siyasi ve ekonomik programlarının düzgün işlemesine de yol açacağı için çok önemli görülmektedir. Ekonomi üzerine etkili olan aktörlerin davranışlarının netliği de, ülkede uygulanan ekonomi politikalarında belirsizliklerin olmamasına bağlıdır. Belirsizlik durumunda ekonomik aktörlerin davranışlarında isteksizlik başlar ve ekonomik daralma oluşur. Siyasi yapının piyasa beklentilerine gerekli karşılığı zamanında verememesi durumunda, güvensizlik ortamı yaratacaktır. Ekonomik krizlere, özellikle siyaset kurumunda yaşanan kilitlenmeler neden olmaktadır.

Siyasi krizlerin ekonomik krizlere yol açması, ülke insanlarının yaşam standartlarının düşmesi, işsizliğin ve yoksulluğun artması gibi sonuçlarla kendini gösterecektir. Halkın huzurunun bozulması, mutsuzluğun artması, suçluluk oranlarının yükselmesine yol açan durumların başında gelmektedir. Sonuç olarak siyasi krizlerin özellikle ekonomik olumsuzluklara neden olması, anarşi ve terör olaylarının yaşanmasına da bir zemin oluşturmaktadır denilebilir.

Terör, Latince bir kelime olup “korkudan titreme” anlamına gelmektedir. Yayla (1990: 335), kelimenin şiddet, siyasal şiddet anlamlarında kullanıldığı gibi anarşi kelimesi ile de eş anlamlı olarak kullanılmakta olduğunu belirtmektedir. Türkiye’de halk dilinde teröristlere “anarşist” denilmesi de, yıllarca terör kelimesinin “anarşi” kelimesi gibi kullanılmasından gelmektedir. Terör ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ancak tüm tanımların ortak özelliği bir iktidara ya da siyasal amaca baskı, korku, yılgınlık yaratarak erişmek için sürekli şiddet hareketlerinin kullanılması olarak özetlenebilir (Yayla, 1990: 336-338).

12.4.1991 tarih ve 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu'nun 1. maddesinde terör, aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

“Terör; cebir ve şiddet kullanarak; baskı, korkutma, yıldırma, sindirme veya tehdit yöntemlerinden biriyle, Anayasada belirtilen Cumhuriyetin niteliklerini, siyasî, hukukî, sosyal, laik, ekonomik düzeni değiştirmek, Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü bozmak, Türk Devletinin ve Cumhuriyetin varlığını tehlikeye düşürmek, Devlet otoritesini zaafa uğratmak veya yıkmak veya ele geçirmek, temel hak ve hürriyetleri yok etmek, Devletin iç ve dış güvenliğini, kamu düzenini veya genel sağlığı bozmak amacıyla bir örgüte mensup kişi veya kişiler tarafından girişilecek her türlü suç teşkil eden eylemlerdir.”

İşeri, terörizmin amacını, savunulan ideolojiler çerçevesinde yeni bir düzen kurmak için var olan düzeni yıkmak olarak açıklamaktadır (İşeri, 2008: 17).

Küçükşahin (2005) Doğu ve Güneydoğu Anadolu'yu incelediği makalesinde, bölgedeki etnik terörü ele almış, bölgenin coğrafi yapısının terör olayları açısından uygunluğunu ortaya koyarak, sosyo-kültürel ve ekonomik yapısı içinde yoksulluğun, ağalık düzeninin, okur-yazarlık oranının düşüklüğünün ve tevekküle dayalı, kaderci bir dünya anlayışının bölgedeki etnik terörün çıkışındaki etkisini açıklamıştır.

Bu tez çalışmasının yapıldığı süreçte bölgede terör olaylarının yeniden yoğunlaştığı, terör örgütü ile güvenlik güçleri arasında sürekli çatışmaların yaşandığı, bombalama olaylarının olduğu, canlı bombaların onlarca kişinin ölümüne neden olduğu, yol kesmeler ve mayınlar yüzünden yolların güvenilirliğinde sorunlar yaşandığı belirtilmelidir. Terör olaylarından kaynaklı olarak halkın günlük yaşantısı da değişikliğe uğramakta, korku ve tedirginlik her alanda kendisini göstermektedir. Terör, bölgedeki ticari yapılanmayı da doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Çatışmalar ve patlamalar, mağazaların kapanmasına neden olmakta, maddi ve manevi zararlara yol açmaktadır. Yaşanan terör, bölgede sürekli bir kriz ortamı oluşturmakta, bölgede şubeleri bulunan zincir mağazaları da bu duruma uygun önlemler almaya yönelmektedir. Terör yüzünden bazı şubeler

kapanmakta, ekonomik açıdan beklenen cirolar yapılamamakta, bu durum da bölgenin ekonomik yapısına olumsuz etki olmaktadır.

### **1.3 Krizin Ortaya Çıkma Nedenleri**

İşletmeler açısından kriz oluşturan birçok faktör vardır. Bu faktörler krizlerin oluşması ve gelişmesi, başka bir deyişle kriz süreci içerisinde etkin rol almaktadır. İşletmelerin bu faktörler hakkında bilgi sahibi olması, krizi oluşmadan önce hissetmeleri, önceden önlem alabilmeleri açısından önemlidir. Ayrıca krizin engellenememesi durumunda da bu bilgiler, krizin olası etkilerini düşürmek adına önem taşımaktadır (Tepehan, 2010: 5).

Tepehan (2010: 8) krizi oluşturan etkenlerden yönetsel etkenlere değindiği çalışmasında, yöneticinin hem firmanın içini hem de dışını iyi izlemesi gerektiğini belirtmiştir. Yöneticinin, elemanların çalışmasını dikkatle takip etmesi gerektiğini, huzursuzlukların verimlilik krizlerine yol açacağını ifade ederek, yöneticinin bu durumları önceden görerek gerekli önlemleri almak zorunda olduğunu söylemiştir. Ayrıca yöneticinin dış çevreyi iyi izleyememesi durumunda işletmeyi krize sürükleyeceği durumlar ortaya çıkacağını da belirtmiştir.

#### **1.3.1 Çevresel Etkenleri**

İşletmenin denetim ve kontrolünün dışında oluşan etkenler, çevresel etkenler olarak adlandırılmaktadır. Toplumsal yapıda, ülkenin bulunduğu siyasi yapıda, küreselleşen dünya yaşanan hızlı değişimlerin beraberinde belirsizleri arttıracığı, bu durumun karar verme sürecinde sıkıntılar doğuracağı ve devamında bir kriz durumunun yaşanabileceği söylenebilir.

İşletmelerin çevresel etkenlerden etkilenmeleri kaçınılmazdır. Deprem, sel baskını gibi doğal afetler, ekonomik ve siyasi belirsizlikler, terör olayları, soygunlar, yangınlar, toplumsal olaylar çevresel etkenler olarak sayılabilir. Bunların dışında sektördeki güçlü rakiplerin uygulamaya koyacakları üretim ve pazarlama politikaları da çevresel etkenler



içinde değerlendirilmektedir. Güven ve Mısırlı (2005), bu etkenleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Güven ve Mısırlı, 2005: 4):

- İşletmenin kültürel ve sosyal çevresinde yaşanacak değişiklikler,
- Ülkenin politik yapısında oluşacak değişimler,
- İşletmenin sorumlu olduğu yasalarda büyük değişiklikler,
- Teknolojik gelişmelerden kaynaklı değişiklikler,
- Piyasanın rekabet kurallarında yaşanan değişiklikler,
- Doğal afetler,

### 1.3.2 Örgüt İçi Etkenler

İşletmenin yeterli piyasa şartları oluşmadan büyümesi, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinde düşüklük yaşanması, yapılan işin özellikleri, örgütsel yapının kurumsallaşma yerine merkezileşme eğilimi, yönetsel yetersizlikler, bilgi ve beceri eksiklikleri krize yol açabilen örgütsel etkenler olarak sayılabilir. Murat ve Mısırlı (2005: 4), örgüt içi krize yol açan etmenleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

Murat ve Mısırlı (2005: 4), örgüt içi krize yol açan etmenleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Önceden planlanandan daha hızlı büyüme,
- İşletmenin yaşam döngüsü içinde bulunduğu nokta (kuruluş aşamasında yaşanabilecek başlangıç krizleri, büyüyen işletmenin bulunduğu rekabetçi piyasa vb.),
- İşletmenin yaptığı işin özellikleri yönünden aşırı stres ortamında bulunuyor olması,
- İşletme içi iletişimin eksik ve yetersiz olması, koordinasyonda aksamalar, denetim ve kontrol eksiklikleri,
- Örgütün hiyerarşik yapısının katı olması,

- Yönetim biçiminde merkeziyetçiliğe yönelik olması,
- Karar verme ve politika üretme konusunda sorumlu yöneticilerden kaynaklanabilecek yönetsel eksiklikler ve yetersizlikler,

### **1.3.3 Yönetimsel Etkenler**

Yapılan araştırmalar çalışanların motivasyonunun en çok yöneticiler tarafından olumlu veya olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların memnuniyeti, iş verimliliklerine de olumlu yansıyacaktır. Yöneticiler, kendilerine bağı personellerin çalışmalarını belirli süreler doğrultusunda izleyebilmeli ve denetleyebilmelidir. Böylece sorunların kriz durumuna dönüşmesi önceden görülüp, zamanında müdahale ile engellenebilecektir. Sorunların zamanında giderilebilmesi, işletmenin hedeflerinden bir sapma görüldüğü anda müdahale edilebilmesi, sorunun büyüyüp tepki gösterilecek bir duruma gelmesini engelleyecek, etkin bir müdahale ile sorunlar giderilebilecektir.

Yönetici pozisyonunda görev yapan kişilerin, işletmenin içi kadar dışını da iyi takip etmesi gereklidir. Piyasa şartlarını iyi takip etmek, rakip firmaların durumları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak, ülkenin siyasi ve ekonomik gidişi ile ilgili işletmeyi etkileyebilecek durumlara ilişkin bilgilere ulaşabilmek iyi bir yönetici için olması gerekenlerdir. Gelişmeleri takip edemeyen, oluşan durumlara yönelik yeni stratejiler geliştirme ve hızlı karar alabilme becerileri olmayan yöneticilerin, süreç içinde işletmeyi bir kriz ortamına sokabilecekleri söylenebilir (Tepehan, 2010: 8).

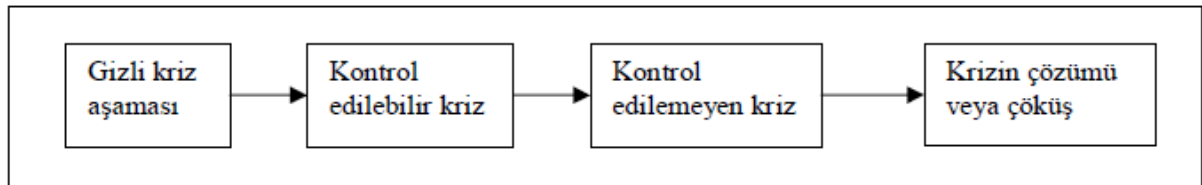
## **1.4 Kriz Süreçleri**

Doğal afetler nedeni ile oluşan krizler, genellikle anlık krizlerdir. Genel olarak kriz kavramı anlık oluşan bir durum gibi görülse de, krizin oluşabileceğine ilişkin birçok sinyalin önceden görülebilmesi ise mümkündür. Birçok kriz, anlık bir olay değil, bir süreç içinde ortaya çıkar. Krizin türüne göre süreçlerin süreleri değişebilir. Burada en önemli görülen durum, krizin oluşabilme sinyallerinin gözlemlenerek, önceden önlem alabilme durumudur.

Kriz süreci üç bölümde ele alınmaktadır. Krizin sinyallerinin geldiği, kriz oluşma anından önceki süreç, krizin yaşandığı süreç, krizin bitişini takip eden toparlanma süreci ile kriz süreci tanımlanmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Kriz ile ilgili belirtilerin başlaması, krizin başlangıç dönemi olarak adlandırılır. Bu dönemdeki sinyaller, krizin olası gücünün ne olacağı ile ilgili belirtileri içerir. Belirtilerin tespit edilememesi durumu “gizli kriz” aşaması olarak bilinmektedir. Kriz yaşanmaya başlanmıştır. Kriz sinyallerinin tespit edilebilmesi için erken uyarı sistemlerinin kullanılması, kriz durumlarına önceden hazırlıkların yapılmış olması gibi kriz önleyici mekanizmaların kullanılması, krize başlangıç durumunda müdahale edebilme olanaklarını arttıracaktır. Başlangıç aşamasında yapılacak müdahalenin başarı olması durumu, krizi kontrol edilebilir bir duruma getirecektir ve bu durumda iyileştirme faaliyetleri başlatılır. Müdahalenin başarılı olmaması veya kriz sinyallerinin değerlendirilememesi durumunda kriz kaçınılmaz olarak devreye girer. Bu durum krizin kontrol edilemeyeceği ve bilinçli bir şekilde yönetilemeyeceği bir kriz aşamasıdır. Bu aşamada örgütün tüm güçleri krize karşı durmak, krizi çözmek amacıyla kullanılır. İç ve dış kaynaklar kullanılarak, krize uygun değişim planları yapılarak kriz çözülmeye çalışılır. Krizin çözülebilmesi için yapılan çalışmaların başarıya ulaşamaması durumunda çöküş aşaması başlar. Kriz aşamaları Şekil 2’de gösterilmiştir (Çeto, 2009: 20).

## Şekil 2. Kriz Aşamaları



**Kaynak:** Narbay, 2006: 27

Narbay (2006: 29) kriz anında karmaşa ve gerilimin arttığını, işletmenin dış çevreyle ilişkilerinin sınırlanmaya başladığını, işletme performansının düştüğünü, bu durumdan ancak başarılı bir kriz yönetimi uygulamasıyla çıkılabileceğini belirttiği çalışmada, krizin son aşamasının çözüm veya çöküş olduğunu söylemektedir. Krizin son anında yapılacak doğru müdahaleler ile çözümün oluşacağını, aksi durumda ise çöküşün başlayacağını belirtmektedir. Krizin çözülmüş olması durumunda bile işletmenin pazardaki güven ve pay

oranının tekrar kazanabilmesi için yeniden yapılanma çalışması yapması gerektiğini ifade etmiştir.

#### **1.4.1 Kriz Öncesi**

Kriz öncesi dönem krize dair belirtilerin oluştuğu ve giderek şiddetlendiği dönemdir. Bu belirtileri önceden sezmek krizin olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlayabilir. Kriz öncesi dönem belirtileri algılamama, harekete geçmeme ve yanlış karar alma aşamalarından oluşur (Çeto, 2009: 21).

#### **1.4.2 Kriz Anı**

Krizin ortaya çıktığı başlangıç aşamasındaki sorunlar artık iyice belirgin hale gelmiştir ve bunun sonucunda karmaşa ve gerilim artar. İşletmenin dış çevresiyle olan ilişkisi sınırlanmaya başlar. Çaba gösterilmesine rağmen performans halen düşüktür. Bu aşamada kriz akut haldedir ve müdahale edilerek kronik hale getirilir. Kronik halde iken krizin artık şiddeti azalmıştır fakat bitmemiştir. Eğer başarılı bir kriz yönetimi uygulanırsa kriz sona erdirilebilir (Çeto, 2009: 22).

#### **1.4.3 Çözüm ve Çöküş**

Krizin son aşaması olan bu dönemde işletmenin iki seçeneği vardır. İşletme bu son aşamada doğru müdahalelerde bulunabilirse kriz çözülür. Aksi halde, çöküş dönemi başlar. Ancak, kriz çözülmüş olsa bile, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkisi zarar görmüş, huzursuzluk ve gerilim artmış, müşterilerinin güvenini kaybetmiş ve pazardaki payı düşmüştür. Bu aşamada görülen zararları giderecek bir yeniden yapılanma çalışması yapılması gerekir (Narbay, 2006: 29).

## 1.5 Kriz Yönetimi

Krizin oluşumunu, boyutunu ve sürecini anlamak, krizi oluşturan nedenleri anlayarak krizle başa çıkmak üzere yapılan işlemler bütününe kriz yönetimi denilmektedir. Kriz yönetiminde öncelikli amaç krizin işletmeye vereceği zararı minimize etmek, krizi oluşturan etkenleri tespit ederek ortadan kaldırmak ve böylece benzer krizlerin oluşumunu engelleyebilmektir (Haşit, 1999: 64).

Kriz yönetimi, kriz durumunu çözmek üzere iki yöntemden birine karar verir. Bu yöntemlerden birincisi krizi çözüme yaklaşımıdır. Diğeri ise krizden kaçma yaklaşımı olarak adlandırılır. Dinçer'e (1998: 401) göre krizden kaynaklanan olumsuz durumları hafifletmek veya olumsuz durumlardan kaçınmak, krizden kaçma yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır. Kriz yönetim stratejisinin krizden kaçma yönünde konulması, krizin bozduğu dengenin tekrar kurulmasına ve dengenin korunmasına yardımcı olmaktadır. Ancak kaçınma durumu, krizin olası yaratacağı fırsatların da kaçmasına neden olacağı için, farklı bir kayıp da doğurabilecektir. Dinçer, krizi çözüme yaklaşımının, kriz sayesinde işletmenin zayıf yönlerinin tespit edilerek krizi işletme için faydalı duruma getirebilecek bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

Murat ve Mısırlı (2005: 7) kriz sürecinin sinyallerin alınması ile başladığını, sinyaller değerlendirilerek krize karşılık hazırlık ve korunma amaçlı çalışmaların yapıldığını, kriz anında krizi denetim altına almak üzere gerekenlerin yapıldığını, kriz kontrol altına alındıktan sonra normal duruma geçilerek iyileştirme çalışmalarının başladığını, devamında kriz süreci ve işletmeye yansımaları ile ilgili değerlendirmeler yapıldığını, bu adımların hepsinin de katkısı ile öğrenmenin oluştuğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerde, kriz durumlarına önceden hazırlık yapmak ve kriz durumlarından korunmak için yapılması gerekenler şunlardır (Tutar, 2011: 76-77):

- Kriz yönetimine güvenmek, olumlu tutum içinde olmak,
- Krizden çıkabilmek adına üstlenilen sorumluluğun başarıya ulaşacağı konusunda güven ortamı oluşturmak,
- Kriz sinyallerini iyi takip edebilmek, işletmenin kriz ortamına girmemesini sağlamak üzere uygun politikalar üretmek, planlamalar yapmak, politika ve planların dokümanlarını hazırlamak,
- Kriz anında denetim ve kontrolü sağlamak üzere uygun ekipleri kurmak ve ekiplerin olası krizlere hazır olmalarını sağlamak,
- Kriz olması durumunda öncelikli etkilenecekleri belirlemek, müdahale sıralaması oluşturmak,
- Kriz sürecinde iletişim kanallarında herhangi bir sorun çıkmaması için gereken önlemleri almak, alternatif iletişim kanalları oluşturmak,
- Kriz dışı zamanlarda krize hazırlıklı olabilmek için sürekli yukarıdaki uygulamaları test etmek,

Kriz yönetimi, kriz anında hızlı hareket edebilmeli ve kararlar alabilmelidir. Kriz anında yanıtları aranan sorular şunlardır (Genç, 1995: 193):

- Krizin boyutu nedir?
- İşletme adına var olan duruma göre kritik düzeyler nelerdir?
- Kriz anında olabilecek en olumsuz durumlar neler olabilir?
- Krizi yaratan ana neden nedir? Karmaşaya neler neden olmuştur?
- Kriz ortamından çıkabilmek ve tekrar denge ortamını sağlamak için uygulanabilecek çözüm yolları ve politikalar nelerdir? Uygulama açısından başka seçenek var mıdır?
- Moral açısından en fazla etkilenecekler kimlerdir?
- Kriz ortamına yol açmak adına en fazla suç yüklenecek kişi kim olacaktır?
- Kriz durumundan art niyetle faydalanmaya çalışacak kimseler var mıdır?

- Krizin sona ermesi durumunda işletme içinde birbirine güvensizlik duyabilecek gruplar var mıdır ve hangileridir?

### 1.5.1 Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi, olağan süreçlerdeki yönetimlerden farklı, özel bir yönetim modelidir. Farklı kriz türlerine göre kriz yönetimleri de farklılık gösterebilir. Ancak kriz türü ne olursa olsun, kriz yönetimi modellerinin ortak özelliklerinin olduğu görülmektedir (Erten, 2011: 25). Kriz yönetiminin özellikleri, farklı kaynaklardan derlenerek Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Kriz Yönetiminin Özellikleri**

<b>Kaynak</b>	<b>Kriz Yönetiminin Özellikleri</b>
<b>(Aykaç, 2001:124; Meydan, 2005:46)</b>	Kriz yönetimini özel bir yönetim biçimi olarak ele almak gereklidir. Çünkü kriz anları, farklı yönetim yetenekleri, bilgi ve beceri gerektirmektedir. Kriz anında işletmenin olağan uygulamaları yerine krize uygun uygulamaların devreye sokulması gereklidir. Kriz yönetimi, aniden ortaya çıkan kriz dönemlerini, en az zararla atlattık üzere olağanüstü uygulamaları yönettiği için de özeldir denilebilir.
<b>(Filiz, 2007:22-23)</b>	Kriz yönetimi, tüm bilimsel disiplinler arası bir yönetim biçimidir. Krizin etki alanı, boyutu, hangi tür kriz olduğu ve kriz sonrası sonuçları açısından bakıldığında kriz yönetiminin iletişimden istatistik bilimene kadar birçok bilimle yakından ilgilenmesi gerektiği söylenebilir..
<b>(Tosun, 2002:61; Tutar, 2000:89)</b>	Krizlerin ortak özelliği beklenmedik bir zamanda ve ani şekilde ortaya çıkmasıdır. Krizi oluşturan etken her ne olursa olsun, kriz yönetiminin temel amacı, işletme açısından kriz öncesi, anı ve sonrasında krizin vereceği hasarı en aza indirmektir. Krize neden olan etkenlerin belirlenmesi ve ortadan mümkün olduğunca kaldırılması, kriz oluşumları önemli ölçüde etkileyecektir. Kriz yönetiminin sadece kriz anında uygulamaya sorulacak bir yönetim modeli olmadığı, krizden çıkartılacak dersler ile olası gelecek krizlere hazırlık adına gerekli plan ve projeleri yaptığı söylenebilir.
<b>(Tepehan, 2010: 24-25)</b>	Kriz yönetimi geniş bir kavramdır. Kriz anında işletmenin iletişiminden denetimine, durumların planlanmasından sistem karmaşıklıklarının çözümüne kadar krize yönelik politikaları üretmek, kriz yönetimi olarak bilinmektedir. İşletmenin kriz reçetesi iletişimden denetime, maliyetten kültürel yapıya uzanan birbirine bağlı birçok faktörü içermektedir. Kriz yönetimi, kriz reçetesini uygun şekilde yöneten bir yönetim modelidir.

Kriz yönetimi kendine özel özellikleri ile klasik yönetimlere göre farklılıklar göstermektedir. Pearson ve Mitroff'ın kriz yönetiminde temel amacın, kriz sinyallerini algılayabilen, önceden krizin geldiğini görebilen, sinyallere göre krizin türünü tespit edebilen, krizin türüne uygun şekilde örgütü hazırlayabilen, önlemler alabilen, kriz ortamlarından gerekli dersleri çıkartabilen, öğrendiklerini gelecek krizlerde kullanabilme becerisi gösterebilen, kriz sonrası örgütün denge durumuna en hızlı şekilde dönmesini sağlayabilen örgütler oluşturmak olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Akdag, 2001: 4).

Kriz dönemleri, işletmeler açısından bakıldığında piyasadaki talebin düşmesi, üretim maliyetlerinin yükselmesi, satış ortamındaki rekabetin derinleşmesi gibi durumların yaşandığı dönemlerdir. Bu durumlarda kriz yönetimleri, farklı stratejiler kullanarak kriz durumunu aşmaya çalışırlar. Güven ve Mısırlı (2004: 6) kriz yönetimlerinin ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde vermişlerdir:

- Kriz yönetimi, krizlere ilişkin sinyalleri görebilen, krizi oluşmadan önce hissedebilen, krizin türünü tespit edebilen, gerekli önlemleri önceden alabilen, kriz aşamasında ve sonrasında yapılacak işlemleri hızlı bir şekilde uygulamaya koyabilen, krizlerden gerekli bilgiyi alabilen ve yeni şeyler öğrenebilen örgütler yaratma amacını gütmektedir.
- Kriz yönetiminde görev yapacak kişilerin algı düzeylerinin yüksek olması gereklidir. Yöneticilerin krizi doğru algılamaları, kriz yönetiminde başarıyı sağlayacak önemli bir kriterdir.
- Kriz yönetimi, sadece kriz durumlarında devreye giren, olağan zamanlarda görev yapmayan bir yönetim değildir. Olağan dönemlerde, gelebilecek krizlere karşı sürekli hazırlık, planlama ve denetim faaliyetleri yapmaya devam etmelidir.
- Kriz türlerine göre kriz yönetimleri farklılık gösterebilir. Her kriz türünün kendine has özellikleri ve müdahalede başarıyı getirecek yöntemleri vardır. Bu anlamda krize bağlı bir kriz yönetimi kurulmalıdır. Yanlış çözüm yolları uygulamak, krizin derinleşmesine yol açabilecektir.



- Kriz yönetiminde elde edilecek başarı, kriz yöneticilerinin de moral ve motivasyon yönünden güçlenmesine, kendilerine güvenin artmasına yol açmaktadır.
- Kriz yönetiminde görev yapacak kişilerin, krizin yaratacağı stresi kaldırabilecek bir yapılarının olması da çok önemlidir. Krizlerin birçoğu, anında çözüme kavuşturulabilecek basitlikte olmayacaktır. Kriz yönetimi, bir süreç işidir. Bu süreci yönetmeye aday kişilerin bilgili, anlık karar verebilir, cesaretli ve ekip çalışmalarını kurabilecek yeteneklerde olması önemlidir.

### 1.5.2 Kriz Yönetiminin İlkeleri

Kriz yönetimin ilkeleri, krizin etkin yönetimi ile ilgili ilkelere dir. Kriz yönetiminin temel ilkeleri şunlardır (Akgeyik, 2003: 5):

- Kriz sözcülüğü: Kriz yönetiminde kamunun doğru bilgilendirilmesi, çıkabilecek söylentilerin baştan engellenebilmesi açısından önemlidir. Açıklamalar tek elden yapılmalı, birbiriyle çelişkili ve tutarsız açıklamalar yapılmamalıdır. Açıklama hazırlıkları açısından özel bir ekip kurulmalıdır.
- Kriz Yönetim Sistemi: Kriz anında uygulamaların emir-komuta zincirinde sorunsuz yapılabilmesi, uygulayıcıların kriz sürecinde yapmaları gereken rolü önceden tanımlanması, kriz yönetim sistemi ile olabilecektir.
- Olumlu Bilgilendirme: Krizle ilgili medya üzerinden yanlış bilgilerin kamuya aktarılmasını engellemek üzere, krizle ilgili doğru bilgilerin paylaşılması anlamına gelmektedir. Doğru bilgilendirme ile kriz sürecinde ve kriz sonrasında işletmenin olumsuz şekilde hedef alınması da engellenmiş olacaktır. Özellikle sistem hatalarının kamuoyu ile açıkça paylaşılmasının, kriz sonrası güvene de yansıtacağı belirtilmelidir.
- Rasyonel Yaklaşım: Yaşanan krize olabildiğince sakin, rasyonel ve ölçülebilir şekilde yaklaşmak, krizin tüm değişkenlerini değerlendirerek bir hareket planı geliştirmek, krize karşı başarı olasılığını arttıracaktır.

Dinçer kriz yönetiminin ilkelerini sıralarken önceliği kriz yönetiminin, stratejik yönetimle etkileşim içinde olmasına vermişlerdir. Bunun dışında planlama, risk yönetimi, eğitim programları, iletişimde etkinlik, yüksek koordinasyon, bilgi desteklerine açık olmak, pazarlama ve halkla ilişkiler konusunda da planlama yapmak diğer ilkeler olarak sayılmıştır. Panik kontrolü, kriz türlerine uygun planlar geliştirmek, kriz anında yükselen girdi maliyetlerini karşılamak üzere ürünlerde belirli bir oranda artış sağlamak gibi ilkeler de kriz yönetiminin ilkeleri arasında sayılmaktadır (Dinçer, 2003: 334).

### **1.5.3 Kriz Yönetimi Yaklaşımları**

Kriz denilince ilk akla gelen krizin yaşandığı andır. Kriz kavramı, sadece krizin olduğu anı değil, öncesini ve sonrasını da içermektedir. Krizin ilk aşamasında fiziksel sorunlar, mali sorunlar ve psikolojik sorunlar, örgüt tarafından hissedilebilecek noktalara gelir. Örgüt içi gerilim artar ve karmaşıklık başlar. Gerilim ve karmaşa, verimliliği düşürür. Günlük işlerde daha fazla çalışılması performansı arttırmaz. Örgütün çevresinde yer alan işletmelerin bu devrede ilişkileri sınırlandırdıkları görülür. Krizin ikinci aşamasında kriz şiddeti düşer. Hasar tespit ve iyileştirme çalışmaları başlar. Kriz yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması, süreçleri kısaltacak ve örgütün krizi en az hasarla atlattığını sağlayacaktır (Tengilimoğlu, vd., 2012: 264).

Kriz yönetiminin “Krizden kaçma yaklaşımı” ve “Krizi çözme yaklaşımı” olmak üzere iki ayrı yaklaşımı vardır (Yavaş, 2014: 28):

#### **1.5.3.1 Kriz Yönetiminde Krizden Kaçma Yaklaşımı**

Krizler çoğunlukla planlama eksikliklerinden veya hatalarından ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinin karmaşık yapısı, önceden planlanmış müdahaleler ile çok daha hızlı çözülebilir. Olağan dönemlerde krizlere hazırlık planlarının yapılması ve uygulanacak stratejilerin belirlenmesi, kriz yönetimi açısından önemlidir (Tutar, 2011: 74).

Yavaş, yöneticilerin tahmin yeteneklerinin, krizi karşılama anında gösterilecek hassasiyeti de belirleyebildiğini söylemektedir. Kriz sonrası olabilecek durumları tahmin etmek, yöneticinin krize karşı göstereceği duyarlılığı değiştirecektir. Gelecekle ilgili tahminlerine güvenen yöneticilerin alacakları kararlarla, işletmeyi kriz durumundan bütünüyle kaçırabilecekleri söylenebilir (Yavaş, 2014: 29).

Krizden kaçma yaklaşımının özü, istenmeyen durumlara karşı sorunu küçültme ve kaçınma stratejisine dayanır. Krizden kaçınmak, işletmenin denge durumunu korumasına da yardımcı olmaktadır. Buna karşılık krizin getirebileceği fırsatların görülemeyecek olması, bu yaklaşımın olumsuz yönlerinden birisidir (Dinçer, 1998: 401).

### **1.5.3.2 Kriz Yönetiminde Krizi Çözme Yaklaşımı**

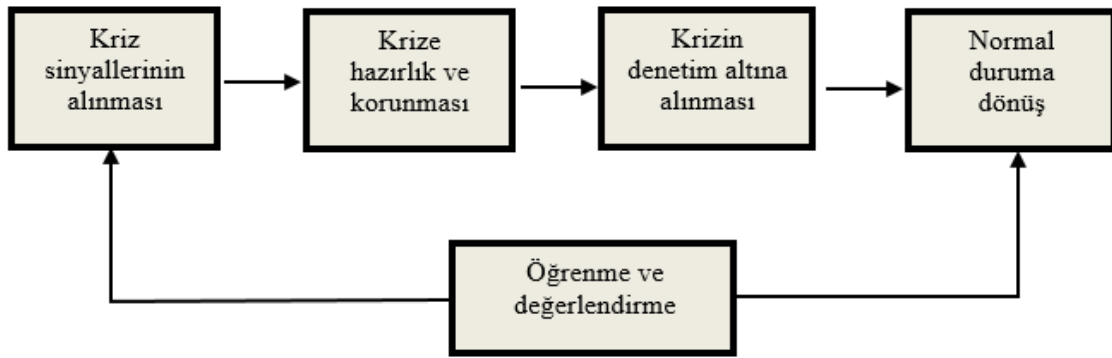
Krizin çözülmesi yaklaşımı, krizle ilgili planlarını yapmış, hazırlıklarını tamamlamış kriz yönetimleri tarafından tercih edilebilir. Krizi çözme yaklaşımında işletmenin zayıf noktalarının ortaya çıkartılması, değişim ve gelişme ile ilgili yönetimlere baskı uygulaması, krizin nedenlerini bularak işletmenin zayıf yönlerini belirlenmesi gibi olumlu sonuçlara ulaşılabilir. İşletme tekrar benzer bir krizi yaşamamak adına önemli bilgilere ulaşmıştır. Bu bilgiler ışığında işletme, krizi fayda yaratacak bir duruma dönüştürebilir (Dinçer, 1998: 401).

### **1.5.4 Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetimi süreci, iyi yönetildiğinde başarıyı getirebileceği gibi kötü yönetildiğinde ise başarısızlıkla sonuçlanabilecek bir süreçtir. Başarıyı oluşturan bileşenler ise plan, düzen ve uyumlu çalışmadır. Kriz yönetim süreci, kriz sinyallerinin görülmesi ile başlar. Bu aşamada işletmenin çalıştığı alanla ve yaptığı işin geleceğine yönelik çıkabilecek sorunlar ve tehlike faktörleri belirlenir. Krize karşı hangi tepkinin verileceği, nasıl savaşılabacağı saptanır. Krizle başa çıkmak için seçilen yöntem uygulamaya konulur ve tepkiler değerlendirmeye alınır. (Demirtaş, 2000: 363).

Can'a (2002: 337-340) göre, kriz sinyallerinin alınmasından başlayan, kriz durumuna karşı hazırlıkların yapıldığı ve koruma önlemlerinin alındığı, krizin denetime alınarak normal duruma geçiş için gereken çalışmaların yapıldığı süreç kriz yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır. Can bu süreci beş aşamaya ayırmıştır. Bu aşamalar Şekil 4'de görülmektedir.

**Şekil 3. Kriz Yönetim Süreci**



**Kaynak:** Can, 2002: 339.

Sezgin kriz yönetim sürecini altı aşamaya bölmüştür (Sezgin, 190-191):

1. Aşama: Krizden kaçınma aşamasıdır. İlk olarak kriz ortamının çıkması engellenmeye çalışılır. Kriz durumlarına girmeyi engelleyecek yöntemlerin uygulanması, iyi bir kriz yönetimi uygulaması gerektirmektedir. Birçok yönetici krizleri kaçınılmaz gördüğü için bu aşamanın genellikle atlandığı söylenebilir.
2. Aşama: Krizi yönetmeye hazırlanma aşamasıdır. Kriz önleme çabalarının krizi engellemediği durumlarda krizle karşılaşmaya ve krizle savaşmaya hazırlık açısından gerekli planların yapılmasını içerir.
3. Aşama: Krizin oluştuğunu belirleme aşamasıdır. Kriz yönetiminin gerçeği kabul ederek krizin oluştuğunu kabul etmesi bu aşamada gerçekleşir. Artık işletme bir kriz durumundadır.
4. Aşama: Krizin dondurulması aşamasıdır. Kriz yönetimi bu aşamada öncelikleri hızlı bir şekilde belirleyerek gerekli önlemleri alır ve krizin etkilerini en aza

indirmeye çalışır. Bu aşama kararlılık gerektiren önemli bir aşamadır. Sorunu doğru tespit etmek, zor kararları hızlı bir şekilde almak gereklidir. Bilgi iletişimi en az düzeydedir. Buna karşılık müdahale gerektiren birçok konu vardır.

5. Aşama: Krizi çözme aşamasıdır. Kriz yönetiminin en hızlı hareket etmesi gereken aşama bu aşamadır. Krizler hızlı ve kararlı uygulamalar ile çözülür.
6. Aşama: Krizden gerekli yararları sağlama aşamasıdır. Bu aşama, önceki aşamaların hatasız tamamlanmasına bağlıdır. Kriz atlatılmış, krizin zararları giderilmeye başlanmıştır. Yaşanılan durumlardan elde edilen bilgiler, sonrasında benzer krizlerle karşılaşıldığı zaman tekrar kriz yaşamamak üzere değerlendirilir.

### **1.5.5 Kriz Yönetimine İlişkin Uygulanabilecek Politikalar**

Kriz üç aşamadan oluşan bir süreçtir Bu nedenle krizin öncesinde, kriz anında ve kriz bittikten sonra uygulanacak yönetimler de üç grupta incelenmiştir (Yavaş, 2014: 32):

#### **1.5.5.1 Kriz Öncesi Yönetimi**

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan bilimsel çalışmaların değindiği en önemli husus, krizi çözmekten daha önemli olanın, krizi oluşmadan önce tespit edebilmek olduğu söylenebilir. Kriz oluşum sinyallerini görebilmek ve önceden gerekli önlemleri alabilmek çok önemlidir. Kriz öncesi yönetimin başarısı, olası bir krizin hissedilebilmesi, kriz sinyallerinin doğru tespit edilmesi ile kendini gösterecektir. Krizin oluşabileceğini öngörebilen yöneticiler, önceden gerekli önlemleri alarak krizin etkisini azaltabilecekleri gibi, kriz durumunu işletmenin çıkarları yönünde kullanabilme durumuna da gelebileceklerdir (Yavaş, 2014: 32).

Etkin bir işletme yönetimi, krizin oluşum sinyallerini açıkça görebilmeyi sağlayan erken uyarı sistemini devreye koyacak, gerekli hazırlık ve planlarını yapacaktır. Kriz oluştuğunda durumla baş edebilmek, krizi atlatabilecek yolları aramak, işletmeler açısından ikinci aşamada önemlidir. Krizi başarıya dönüştürebilmek, krizi önceden hissedebilmek ile mümkün olabilecektir (Tüz, 2004: 26):

### **1.5.5.2 Kriz Dönemi Yönetimi**

Krizin oluşma sinyallerini değerlendiremeyen, krizin oluşabileceğini fark edemeyen, fark etmesine rağmen gerekli önlemleri alamayan işletmelerin krizle karşı karşıya kalması olası bir durumdur. Bazı krizler hiçbir işaret vermeden de ortaya çıkabilir. Gerekçesi her ne olursa olsun krizle karşılaşan işletme açısından işler eskisi gibi olmayacaktır. Krizi yaşamak zorunda kalan işletmenin, krizi yönetebilmek için farklı bir anlayışla kriz yönetimine geçmesi gereklidir (Yavaş, 2014: 34).

Kriz anı, belirsizliklerin en yoğun yaşandığı dönemdir. Örgüt açısından krizin yaratacağı etki yüzünden bir belirsizlik söz konusu iken, işgörenler açısından da bireysel belirsizlikler (işyerindeki pozisyonunu kaybetme, işini kaybetme, gelecek korkusu vb.) söz konusu olacaktır. Belirsizliklerin artması, krizin etkilerini ve şiddetini de artıracak, örgüt ve işgörenler açısından krizin yarattığı baskı büyüyecektir. Bu durum bütün çalışanlar üzerinde yoğun bir stres durumu yaratacaktır. Stresi yönetemeyenlerde bedensel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana gelebilecektir (Pira, vd., 2004: 49).

Kriz anında yöneticilerin olumsuzlukları azaltabilecek ve krizin etkilerini azaltabilecek kararları büyük bir hızla almaları, krizin çözümü ile ilgili yol haritalarını çizmeleri gereklidir. Yol haritası sadece krizi aşmak için değil, krizden kurtulabilme durumunda krizi faydaya dönüştürebilecek yöntemleri de tespit edebilme yönünde olmalıdır. Her krizin muhtelif fırsatları da içerebileceği, kriz yöneticileri tarafından bilinmelidir (Yavaş, 2014: 34-35).

### **1.5.5.3 Kriz Sonrası Yönetimi**

Kriz yaşayan işletmelerde, krizin etkilerinden dolayı yapısal değişimler yaşanabilir. Olağan dönemlerdeki dengenin bozulmasına neden olan kriz çözümlendikten sonra, öncelikle dengenin tekrar kurulmasına, kriz önceki örgüt yapısına dönebilme çalışmaları yapılmalıdır. Kriz sonrası, önceki örgüt yapısına dönüş ile ilgili çalışmalar yapılırken, yeni

krizlerin yaşanmasına veya yaşanan krizin tekrar etmesine yönelik olmak üzere de kriz yönetimleri hazırlıklı olmalıdır. Yaşanan krizden elde edilen deneyimler, yeni bir kriz yaşanması durumunda alınması gereken acil önlemlerin de neler olabileceğini daha gerçekçi belirlemeyi sağlayacaktır. Krizlerin tekrarı engellenemese de benzer krizlerin aynı etkide yaşanmaması için gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesi önemlidir (Yavaş, 2014: 34).

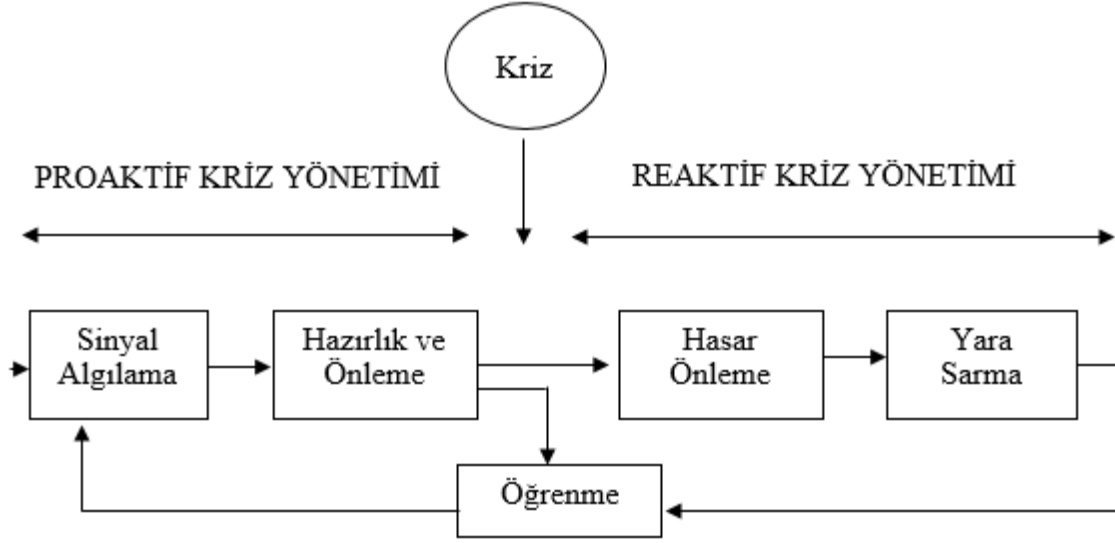
Krizin bitişi ile birlikte ilk olarak var olan durumun analizi yapılmalıdır. Kriz süreci verimli çalışmayı ortadan kaldırmıştır. Örgüt yönetimi verimli çalışmayı engelleyen sorunları ortadan kaldırırken insan kaynakları yönetimi devreye girerek olumsuz ortamı olumluya dönüştürebilecek gelişim odaklı ve akılcı bir politikayı uygulamaya koymalıdır. Kriz sonrası örgütün yeniden hedeflerini belirlemesi, olağan döneme geçiş açısından etkili olacaktır. Krizin etkileri analiz edildikten sonra örgütün faaliyetlerine nasıl devam edeceği ile ilgili kararlar verilmeli, uygun yöntemler hızlıca uygulamaya konulmalıdır. (Yavaş, 2014: 34-35).

Kriz dönemlerinde örgütlerin giderleri azaltacak ve verimliliği artıracak merkezi bir yönetime yönelikleri genellikle görülmektedir. Krizin bitişi ile birlikte merkezi yönetim yapısının tekrar olağan yönetim yapısına dönmesi, işletmenin kriz öncesi durumuna daha hızlı dönebilmesi açısından da önemli görülmektedir (Yavaş, 2014: 36).

### **1.5.6 Etkici (Proaktif) Kriz Yönetimi**

Tağraf ve Arslan (2003) genel kriz yönetim sürecini inceledikleri çalışmada, kriz yönetimini genel olarak Şekil 4'de görüldüğü gibi interaktif kriz yönetimi olarak adlandırmış, kriz anı öncesi ve kriz anı sonrasını proaktif kriz yönetimi olarak nitelendirmişlerdir.

#### Şekil 4. İnteraktif Kriz Yönetimi



**Kaynak:** Tağraf ve Arslan, 2003: 152

Proaktif kriz yönetiminde kullanılması gereken unsurlar şunlardır (Tağraf ve Arslan, 2003:153-157):

- **Bilgi Akışının Doğru ve Yeterli Olmasını Sağlama:** Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması, kriz oluşumunu engellemede önemli bir etkidir. Kaliteli bilgi ve sağlıklı bilgi akışı sistemde aşırı yüklenme olmasını engelleyecektir. Bilginin doğru kişiye doğru zamanda ulaşması, eksik bilgilenmelerden kaynaklanabilecek kriz etkenlerini ortadan kaldırmış olacaktır. Etkili iletişim, oluşabilecek riskleri azaltması açısından da önemlidir. Kriz süreçlerinde iletişim kanallarında yaşanabilecek sıkıntıların önceden öngörülerek iletişim kanallarının güçlendirilmesi önemli görülmektedir.
- **Alınabilecek Risk Oranını Belirleme:** İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için göze alması gereken riskler vardır. Kaldırılabilir risk oranının belirlenmesi, riskli bir durumun krize dönüşmesini engellemek açısından önemlidir. Alınan risk oranının, kaldırılabilir risk oranının üzerine çıkması durumunda, kriz süreci başlayabilir. Alınabilecek risk oranı amaçların ölçülmesi ve başarıya ulaşma ihtimali oranı olmak üzere iki ölçüte göre belirlenebilir.
- **Erken Uyarı Sistemlerini Uygulamaya Koyma:** Erken uyarı sistemlerinin kriz durumunu ve şiddetini belirleyebilmesi, işletmelerin hayatiyetini devam



ettirebilmesi için çok önemlidir. İşletmenin mali oranlarının başarılı ve başarısız işletme grupları içinde birlikte değerlendirme süreci, erken uyarı sistemi olarak bilinmektedir. Bu süreç dört adımdan oluşmaktadır. İlk adımda çevre analizi yapılarak aynı faaliyet konusunda çalışan işletmeler incelenip başarılı ve başarısız olarak gruplandırılır. İkinci adımda bu işletmelerin mali oranları, kar zarar cetvelleri üzerinden hesaplanarak gelecekteki durumları belirlenmeye çalışılır. Üçüncü aşamada elde edilen oran ortalamalı başarılı ve başarısız işletmelere göre grafik haline getirilerek işletmelerin nasıl bir gelişim gösterdiği ortaya konulur. Dördüncü ve son adımda farklılıkları oluşturan etkenler ayrıntılı olarak incelenir. Elde edilen veriler, işletmenin var olan durumda bir krize girip girmediğini anlamak için kullanılır. Erken uyarı sistemi ile işletmeler kriz dönemlerini fırsata dönüştürebilme şansı da bulabilmektedir.

- **Kriz Önleyici Planlama Yapma:** İşletmeler yaşam döngülerinin her anında krizle karşılaşabilmektedirler. Önemli olan, kriz oluştuğunda krize karşı yapılması gerekenleri içeren bir faaliyet planlarının olmasıdır. Etkili planlama, krizin daha rahat aşılabilmesini sağlayacaktır. Krize karşı önleyici plan hazırlama aşamasında potansiyel kriz durumları listelenir, krizlerden korunabilmek için politikalar geliştirilir, olası bir krizde uygulanacak strateji ve taktikler belirlenir, krizin etki alanı ve kimlerin etkileneceği belirlenir, iletişim kanallarının kriz döneminde de sorunsuz çalışacağı tasarımlar yapılır ve tüm bu yapılar test edilir. Planlama yapılırken işletme çalışanlarının da ciddi bir destek vermesi gerekmektedir.
- **Planların Yazılması:** Kriz yönetiminde yapılan planlamaların yazılı olması çok önemlidir. Yazılı planlar, işin sorumluları tarafından kriz anında planlandığı şekilde uygulamaya konulabilir. Böylece kriz yönetimi kişilere bağımlı olmaktan kurtulur. Planlarla birlikte kriz anında acil başvuru telefonları listesi gibi listelerin de oluşturulması önemlidir. Hazırlanacak planlar çok uzun olmamalı, katı kurallar içermemelidir. Gerektiğinde tahmin edilemeyen durumların çözümlenebilmesi için gerekli esnekliklerin sağlanmış olması gereklidir.
- **Fedakarlık Miktarının Belirlenmesi:** Gerektiğinde işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için ürün, ekipman, teknoloji veya personel fedakarlığı yapılabilmelidir.

- **Kriz Önleme Ekipleri Oluşturma:** Kriz önleme ekipleri, kriz oluştuğunda krizin oluşturacağı olumsuz etkiyi en alt düzeyde tutmak, krizin tekrar etmesi durumunda krize karşı etkili bir şekilde karşılık verebilmek üzere görev yapacaklardır. Bu görevlerin yerine getirilebilmesi için ekipte görevlendirilen kişilere gerekli yetki ve sorumluluklar verilmeli, işletmenin maddi ve mali kaynakları ile desteklenmeleri sağlanmalıdır.

### **1.5.7 Tepkici (Reaktif) Kriz Yönetimi**

Tepkici kriz yönetimi, kriz anında tepki veren, kriz öncesi sinyalleri değerlendirmeden kriz anını bekleyen bir yönetim biçimidir. (Narbay, 2006: 39). Tepkici krizi yönetiminin görevi, kriz oluştuğunda işletmenin krize girmesini önleme, önleme başarısız olursa kriz anında yaşanacak etkileri en aza indirme, kriz bitiminde işletmeyi eski durumuna hızlı bir şekilde döndürmedir. (Demir, 2008). Genel kriz yönetim sürecindeki önleme, zarar azaltma ve iyileştirme aşamaları, tepkici kriz yönetimi kapsamına girmektedir (Soysal vd., 2009: 435).

Tepkici yaklaşım yönetiminde uyulması gereken ilkeler açısından ilk hedef, krizin uygun bir şekilde sonlandırılması ve işletmenin olağan durumuna geri dönmesidir. Bunun sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sorun kaynaklarının ve çözüm yöntemlerinin neler olabileceğine ilişkin kriz çözme planları bulunmalı ve uygulanmalıdır. Tepkici kriz yönetimindeki en büyük sorun, kriz öncesi sinyaller değerlendirilmediği ve kriz anında devreye girdiği için, önceden hazırlıksız olunması ve krize etkili bir müdahalenin yapılamaması durumunda, örgütün yaşamsal anlamda tehlike yaşama ihtimalidir. (Sezgin, 2003: 193).

## 1.6 Kriz Sonuçları

Krizin sonuçları genel olarak iki grupta incelenebilir. Birinci grupta krizin örgütsel sonuçları, ikinci grupta ise krizin yönetsel sonuçları yer almaktadır (Yavaş, 2014: 26).

### 1.6.1 Örgütsel Sonuçlar

Krizin örgütsel sonuçlarına bakıldığında, kriz dönemlerinde örgütlerin genellikle merkezileşme eğiliminde oldukları görülmektedir (Çeto, 2009: 23). Bunun doğal sonucu olarak karar alan ve uygulayan kişilerin farklılaşmasından dolayı örgüt içi bürokrasinin arttığı söylenebilir. Örgütün üst yönetimi karar alma mekanizmalarını yürütmede ısrarcı olurlar. Bu anlamda örgüt merkezileşmeye başlar ve krizin şiddeti de ağırlaşır.

Tutar (2011: 56-57), örgütlerin merkezileşmesini gerekli kılabilen istisnai durumların olabileceğini belirtmiş ve bu durumları aşağıdaki şekilde maddelendirmiştir:

- Örgütte genel bir politikanın uygulanması gerekiyorsa,
- Alt birimlerin çok fazla bağımsız olması istenmiyorsa,
- Uzmanlaşma ve yüksek yetenek ve beceri kullanımına ihtiyaç varsa,
- Otoritenin yayılması sonucu kararları almada gecikme yaşanması istenmiyorsa merkezi yönetim anlayışı benimsenebilir,

Kriz dönemlerinde yönetimlerin aldıkları kararlar, krizden ve etkilerinden daha hızlı kurtulabilmek için alınan kararlardır. Bu kararların işletmenin genel hedeflerine ve stratejilerine aykırı olması durumunda, merkezileşme ve kriz sonrası hedeflerin belirlenememesi durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle kriz anlarında yönetimlerin karar alırken örgütsel hedefler ve stratejiler göz önünde bulundurularak kararlar (Yavaş, 2014: 26).

## 1.6.2 Yönetmel Sonuçlar

Krizin etkileri, örgütsel sonuçlarla birlikte yönetmel sonuçlarda da kendisini göstermektedir. Krizin yarattığı panik ve korku yüzünden karar alma süreçlerinin bozulması gibi etkiler görülebilmektedir. Krizin yönetimsel sonuçlarına bakıldığında kriz anında kararların hızlı alınmak zorunda kalınmasının etkisi ile karar almada hızlilik, örgütsel yapının merkezileşmeye doğru kayması, karar mekanizmalarında otoriter kullanımın artması, örgütsel gerilimin artması, değişimlere uyumda zorlanma, riskli durumlardan kaçınma gibi sonuçlarla karşılaşılabilereği söylenebilir (Korkmazzyürek, 2009: 18).

Kriz döneminde oluşan gerilim ve krizin duygusal nitelikleri olan bir süreç olması dolayısıyla yöneticiler ve çalışanlarda oluşan değişiklikler çalışma hayatına yansır. Bunun sonucu olarak da, denetim artar, çatışmalar gözlenir, kaygı artar, güven ve iş tatmini azalır, motivasyon düşer ve kararların kalitesi bozulur. Kriz dönemlerinde çabuk karar alma ihtiyacı olduğu için analiz yapma, tahmin etme gibi süreçler zorlaşır. Ayrıca kararların sağlıklı olarak alınmasında çok önemli olan bilgi toplama faaliyeti için de zaman çok kısıtlıdır. Alternatif yaratma ve alternatifleri değerlendirme zamanı yoktur ve sonuç olarak karar verici üzerinde baskı söz konusudur. Bu nedenle kriz durumlarında yanlış karar verme riski artar (eto, 2009: 24).

Kriz dönemlerinde yaşanan belirsizlikler ve krizin gergin ortamı, karar alma süreçlerini olumsuz etkiler. Gereklili bilgi birikimine ve yönetmel yeteneklere sahip olmayan yöneticilerin bu süreçte kararsızlık göstermeleri veya yanlış kararlar almaları, örgütün yaşamını olumsuz etkileyecek sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle kriz yönetiminde görev alacak kişilerin hayati önemi bulunmaktadır. Ayrıca krizi yöneten üst yönetimler, kriz anında hızlı karar verme zorunluluğu nedeni ile karar alma süreçlerine uyamayacaklardır. Bu durum da kararların alınmasında ve uygulanmasında merkezileşme eğiliminin artacağı anlamına gelmektedir (Yavaş, 2014: 27).

Kriz ortamı çalışanların da psikolojilerini olumsuz etkileyen bir süreçtir. İşini kaybetme korkusu, işletmenin olumsuz gidişi, iş ortamının gerginliği gibi durumlar, işgörenlerde verimliliği ciddi oranda azaltacaktır. Kriz anında karar verme yapısının değişmesi, üst yönetimin tek başına kararlar alması da çalışanları olumsuz etkileyecek, belirsiz ve gergin bir çalışma ortamı oluşacaktır. Yönetimsel olarak bu durumlara uygun çözümler üretememek, krizin etkilerini ve süresini arttıracaktır (Yavaş, 2014: 27).

## **1.7 Kriz Örnekleri**

Bu bölümde Dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizlerden bazıları ele alınarak açıklanmaktadır.

### **1.7.1 Dünyada Yaşanan Global Krizler**

Küreselleşen dünyada, herhangi bir ülkede çıkan kriz, hızla yayılacak ve tüm ülkeleri etkileyecektir. Küreselleşme, ülkelerin kültürel, sosyal, ekonomik ve siyasal açıdan birbirlerine yakınlaşmalarına neden olmaktadır. Bu yakınlaşmanın olumlu etkileri olduğu gibi, krizlerin salgın bir hastalık şeklinde diğer ülkelere yansımalarına da neden olmaktadır (Karluk, 2005: 1009).

Dünyada 1929 yılından başlanarak yaşanan büyük krizler ve etkileri Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3. Dünyada Yaşanan Krizler**

<b>Krizler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>1929 Dünya Ekonomik Buhranı</b>	<p>1929 ekonomik buhranı, Kuzey Amerika ve Avrupa’da ortaya çıkmış, kısa zamanda tüm Dünya’yı sarmış, sanayileşmiş ülkeleri etkisi altına alarak yıkıcı sonuçlar yaratmıştır (Pusti, 2013: 46). İnşaat faaliyetleri durmuş, tarımsal ürün fiyatları %60 oranında düşmüştür. Bu durum kırsal bölge halklarını ve çiftçilikle uğraşan kesimi olumsuz etkilemiştir. Büyük bunalımda tüm dünyada 50 milyona yakın kişi işsiz kalmış, üretim miktarı %42 oranında düşmüş, dünya ticaret miktarı %65 azalmıştır. Kriz, Keynes tarafından geliştirilen aktif devlet müdahaleciliği yaklaşımı ile atlatılmıştır (Pusti, 2013: 46). Aktif devlet müdahaleciliği uygulaması 1970’li yıllara kadar devam etmiştir. İlerleyen yıllarda Chicago Okulu olarak adlandırılan bir grup iktisatçı, devletin temel kamu hizmetleri dışındaki piyasalara müdahalesinin son derece yanlış olduğunu savunmuşlardır. İlgili grubun geliştirmiş olduğu bu teze göre; devletin müdahale edeceği bir durum varlığında devletin ancak “hakem” rolünü üstlenmesi gerektiği savunulmaktadır.</p>
<b>Avrupa Döviz Kuru Mekanizması (ERM) Krizi- 1992</b>	<p>Avrupa Döviz Kuru Mekanizması Krizi, 1992 yılının Haziran ayında Danimarka’nın Maastricht Anlaşmasını reddetmesi ile ortaya çıkmıştır. Krize spekülasyon saldırılarının yol açmıştır. Avrupa Birliği’nin parasal birlik konusunda kurduğu döviz kuru mekanizması, ülkeler için dalgalanma bantları öngörmüştür. İngiltere, İtalya ve İspanya’nın bu bantların dışına çıkmasının nedeni ise yoğun sermaye çıkışları olarak görülmektedir (Pusti, 2013: 49).</p>
<b>Meksika Krizi - 1994</b>	<p>Aralık 1994 tarihinde Meksika hükümeti döviz kuru bandını %15 genişletme kararı almıştır. Buna karşılık pezo çok hızlı değer kaybetmeye başlamış, iki günde uluslararası rezervler 5 milyar dolar erimiştir. Pezo dalgalanmaya bırakıldığında ise faiz oranları fırlamış, bankaların portföyleri bozulmuştur. Panik ortamı uluslararası yatırımcıların fonlarını geri çekmesi ile krize dönüşmüştür. Krizin temel nedeni olarak ülkeye gelen kısa süreli sıcak paranın ülkeden çıkmaya başlaması gösterilmektedir (Pusti, 2013: 47).</p>
<b>Doğu Asya Krizi – 1997</b>	<p>Doğu Asya’da yaşanan krizin de temelinde spekülasyon sermaye hareketleri bulunmaktadır. Küreselleşme, Doğu Asya’daki ülkelerin birbirlerine eklemlenmelerine neden olmuş, ülkelerin özellikle dış ticaretlerinde yüksek karşılıklı bağımlılık bulunmasından dolayı kriz bölgenin tamamına yayılmış ve küresel düzeyde ekonomik daralmaya neden olmuştur.</p>
<b>Rusya Krizi - 1998 / 1999</b>	<p>Rusya’da ortaya çıkan krizin de temel nedeni, yabancı sermayenin kısa vadede yüksek gelir elde etmek üzere yaptıkları spekülasyon hareketleridir. 1996 ve 1997 yıllarında Rusya’ya yabancı yatırımcıların büyük oranda yatırım yapmaları, bu yatırımların iç piyasaya düşük faizli kredi olarak kullanılması, petrol fiyatlarındaki düşüş nedeni ile Rusya’nın 10 milyar dolarlık kayba uğraması, bu kayıptan hareketle iç borçların geri dönmemesi, banka ve şirket iflaslarına yol açmış ve kriz doğmuştur.</p>

**Tablo 3 (Devam) Dünyada Yaşanan Krizler**

<b>Krizler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>Brezilya Krizi -1999</b>	Spekülatif hareketler, Brezilya krizinde de kendisini göstermiştir. Yaşanan krizin nedeni olarak para piyasalarındaki spekülasyon gösterilmektedir. Gelişmekte olan ülkelere örnek olarak gösterilme durumundaki Brezilya’da yaşanan kriz, tüm Dünya’yı şaşırtmıştır. Ocak 1999 tarihinde başlayan krizin ana nedeninin, 1998 Rusya krizi yüzünden uluslararası yatırım fonlarının iflası olduğu öne sürülmektedir.
<b>Arjantin Krizi - 1999 / 2001</b>	Arjantin’de yaşanan krizin temel nedeni, uzun soluklu uygulamaya konulan ekonomi politikalarının başlangıçta başarılı görünmesine karşılık, uzun vadede olumsuz sonuçlara dönüşmesidir.

Kaynak: Pusti, 2013: 45-61

### 1.7.2 Türkiye’de Yaşanan Yerel Krizler

Türkiye Cumhuriyeti, 1929 Dünya Ekonomik Buhranı ile karşılaştığında, henüz 6 yıllık bir geçmişe sahip idi. 1929 buhranının etkileri karşısında Türkiye, ithalat ve ihracatını arttırmak zorunda kalmıştır. Krizde uygulanan politikalardan elde edilen deneyimlerle 1933 yılından itibaren dış ödemelerde “takas” sistemi uygulamaya konuldu. Bu sistem ile ihracat da desteklenmiş olundu (Pusti, 2013: 58).

Türkiye Cumhuriyeti’nde kuruluş yılından itibaren birçok kriz ortamı yaşanmıştır. 1946 yılından başlamak üzere önemli krizler Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4. Türkiye’de Yaşanan Ekonomik Krizler**

<b>Krizler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>1946 - 1948 Krizi</b>	İkinci Dünya Savaşı, tüm dünya ülkelerinde olumsuz sonuçlara neden olmuştur. Bu olumsuzluklardan Türkiye de etkilenmiş, ekonomik anlamda ciddi sorunlar yaşanmıştır. Devalüasyon uygulamasına geçilmiş, ihracatı arttırmak için devalüasyon yapılmıştır. Türkiye 1947 yılında Uluslararası Para Fonu (IMF)’na üye olmuştur. Ekonomik darboğazdan çıkabilmek üzere 1948 yılında Marshall Planından yararlanmak Avrupa Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) kuruluşunda yer almıştır. Marshall yardımlarından 351 milyon dolar kullanılarak 1948 krizi atlatılmıştır.

**Tablo 4 (Devam) Türkiye’de Yaşanan Ekonomik Krizler**

<b>Krizler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>1954 Krizi</b>	Enflasyonun hızlı yükselişi ekonomik krize yol açmıştır. Bütçe açıkları 1951 yılından başlayarak 1963 yılına kadar artarak devam etmiştir. Kore Savaşı yüzünden hammadde fiyatlarının artması da ekonomiyi olumsuz etkilemiştir. İthalatta kredili ithalat uygulamasına geçilmesi, ödenemeyen dış borçları da beraberinde getirmiştir. Dış borçlar artmış, kamu açıkları karşılanamaz duruma gelmiş ve ekonomi krize girmiştir.
<b>1958 Krizi</b>	Demokrat Parti tarafından uygulamaya konulan liberal politikalar, dışarıdan sermaye girişi ile serbestleşme programı 1958 krizinin oluşmasının ana nedenleridir. Ekonomik daralmadan dolayı IMF ile borç anlaşması yapıldı. Uluslararası finans kuruluşlarının tavsiyeleri doğrultusunda TL değeri düşürüldü, kamu iktisadi teşekküllerinin ürün fiyatlarına zam yapılarak açıkları kapatılmaya çalışıldı, kısa vadeli yatırımlara öncelik tanındı ve bütçe denkliğini sağlamak üzere çalışmalar arttırıldı.
<b>1974 Krizi - Birinci Petrol Krizi</b>	Dünya petrol fiyatlarının dört katına kadar yükselmesi, tüm dünya ülkelerini etkilediği gibi Türkiye ekonomisini de olumsuz etkiledi. 1974 Kıbrıs Barış Harekatı ile birlikte uluslararası ülkeler Türkiye’ye üstü kapalı ekonomik ambargo uygulamaya başladılar. Birinci Petrol Krizi olarak adlandırılan dönemde özellikle temel tüketim mallarında yaşanan sıkıntılar, ekonomik krizin önemli sonuçları olarak görülmektedir.
<b>1980 Krizi</b>	Petrol üreticilerinin fiyatları %150 oranında arttırmalarının Türkiye’ye etkisi de ağır oldu. İşsizlik %20’lerin üzerine çıktı. Enflasyon %63,9 yükseldi. Temel tüketim maddeleri karaborsadan temin edilmeye başlandı. Benzin, tüpgaz gibi zorunlu mallar bulunamaz duruma geldi. Yaşanan ekonomik krizi aşabilmek için 24 Ocak kararları uygulamaya konuldu.
<b>1994 Krizi</b>	1990 yılında dünyada yaşanan “Körfez Krizi”, Türkiye ekonomisinin dış etkilerle yaşadığı ilk kriz olarak bilinmektedir. Birleşmiş Milletler’in (BM) Irak müdahalesi dünya mali sektöründe bir krize yol açmış, petrol fiyatlarının artışı enflasyona da olumsuz etki yapmıştır. Türkiye’deki döviz talebini karşılamak üzere T.C. Merkez Bankası (TCMB) büyük miktarda döviz almak zorunda kalmıştır. 1980’li yıllardaki iç borçlanmanın kaldırılamaz yükü, 1994 yılında kur dalgalanmaları ve devalüasyon yüzünden bankalardaki mevduatın önce devlet tahviline oradan dövize yönelmesi ile büyük bir mali sıkışıklık yaşanmıştır. Merkez bankasının yeterli döviz rezervine sahip olamaması yüzünden yeterli müdahale yapılamamış, ekonomi tehdit edilir bir duruma gelmiştir. Bu durum 05.05.2005 tarihinde mevduat sigorta limitlerinin kaldırılması ile durdurulabilmiştir. Krizin ana kaynağının, hükümetin faizleri düşürmek için yürürlüğe koyduğu operasyon olduğu düşünülmektedir. Bu krizin önemli bir yönü de mal yokluğunun yaşandığı bir kriz olmayıp, üretilen malların satılamadığı bir kriz olmasıdır (Sarigedik, 2008: 8-10).



**Tablo 4 (Devam) Türkiye’de Yaşanan Ekonomik Krizler**

<b>Krizler</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>2001 Krizi</b>	Enflasyonun üç haneli rakamlara ulaşmasından hareketle IMF ve Dünya Bankası’nın desteği alınarak uygulamaya konulan dezenflasyon programı mali bir krize neden olmuştur. Özelleştirmeden beklenen taleplerin gelmemesi de kriz ortamını etkilemiştir. Krizin ana sebepleri aşırı değerlenen yerli para, yüksek cari açık ile gayri safi milli hasıla oranı, enflasyon oranındaki düşüşün faiz oranındaki düşüş kadar hızlı olmaması, yerli paradan kaçış ve devalüasyon olarak görülmektedir (Sarıgedik, 2008: 11-13).
<b>2008 Krizi</b>	2008 yılı sonlarında bütün dünyada etkisi görülen ve birçok ülkeyi olumsuz etkileyen ekonomik ve finansal bir krizdir. Krizi tetikleyen olayların Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) taşınmaz malların değer kaybına bağlı olarak yaşanan iflaslar ile başladığı düşünülmektedir. Küresel bir finansal krizdir. Türkiye de bu krizden büyük oranda etkilenmiştir. Özellikle etkisini dış talepte yaşanan düşüşle göstermiştir. Ayrıca dış kredilerin düşmesine neden olmuş, finansal kurumların borç yükümlülüklerini ağırlaştırmaları nedeni ile borç almanın maliyeti ciddi oranda ağırlaşmıştır. Bu durumlar ekonomiye olan güveni de sarstığı için tüketiciler de üreticiler de eşit oranda zarar görmüştür. 2008 krizinin Türkiye üzerindeki bir başka etkisi ise işsizlik oranının artışı ve ekonominin daralmasıdır.

**Kaynak:** Pusti, 2013, 61-87, Sarıgedik, 2008, 8-20

Türkiye’de yaşanan siyasi krizlere bakıldığında özellikle çok partili rejime geçiş yıllarından başlamak üzere ciddi krizlerin yaşandığı görülmektedir. 1950 ile 1980 yılları arasında kalan 30 yılda toplam 25 hükümet kurulmuştur. Aynı dönem içerisinde 27 Mayıs 1960 askeri darbesi ile 12 Mart 1971 askeri muhtırası yaşanmıştır. Siyasi iktidarlar, askeri yönetimler tarafından görevlerinden uzaklaştırılmıştır. 1971 ile 1980 yılları arasında kalan 9 yılda 11 hükümet görev yapmıştır. Bu durum, siyasi istikrarsızlığı ve siyasi yapılanmadan kaynaklanan krizleri açıklamaktadır. 12 Eylül 1980 tarihinde askeri yönetim yine darbe yaparak ülkenin yönetimine el koymuştur. 1983 yılına kadar askeri yönetimin atadığı başbakan tarafından kurulan hükümet görev yapmış, 24 Kasım 1983 tarihinde yapılan seçimlerle tekrar sivil yönetime geçilmiştir. 1990 ile 2003 yılları arasında kalan 13 yılda toplam 11 hükümet kurulmuştur. Bu süreç içerisinde 1994 yılında döviz kurunda %175’lik artış yaşanmış, sürekli enflasyonla mücadele programları uygulamaya konulmuştur. 28 Şubat 1997 tarihinde Milli Güvenlik Kurulu toplantısında yaşananlar ve alınan kararlar, hem siyasi hem de ekonomik anlamda toplumsal sorunların yaşanması ile sonuçlanmıştır (Öztürk, 2004).

## BÖLÜM II

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM POLİTİKALARI

#### 2.1 İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi

Günümüzde insan kaynakları olarak kullanılmakta olan personel kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, “Bir hizmet veya kuruluşun görevlileri, bir iş yerinde çalışanların tümü; devlet ve diğer kamu kuruluşlarında çalışan, etkinliğe çeşitli görevleriyle katılan gerçek kişiler” olarak tanımlanmıştır. Personel sözcüğü işçisinden memuruna, hizmetlisinden müdürüne kadar, çalışan herkesi kapsayan geniş kapsamlı bir terimdir (Gültekin, 2007: 48).

İnsan kaynakları yönetimi ve politikaları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. İşletmelerin küreselleşen dünyada ve artan rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve büyümeleri, insan kaynakları yönetimi ve politikalarının başarılarına, yeni durumlara uygun politikalar üretebilmelerine ve uygulamalarına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, 1980’lerin başında ortaya çıkan bir kavramdır (Demiral, 2011: 40). İnsan kaynakları yönetimi, işletme içi işgücünü yönetirken, aynı zamanda işletme dışı potansiyel işgücü ile de ilgilenmektedir. Yalçın (1991: 21) kitabında insan kaynakları politikasının işletmenin belirli insan kaynakları fonksiyonları için uygulayacağı temel kuralları belirlemek olarak tanımlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını gidermek ile ilgili ihtiyaçlardan doğmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kullandıkları en önemli kaynak insan gücüdür. Bu anlamda işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışan memnuniyeti kavramları ortaya çıkmış, bu kavramlar zaman içinde insan kaynakları yönetimine

dönüşmüştür. İşletmelerin insanı temel alan yaklaşımları çok eskiye dayansa da bilimsel anlamda insan kaynakları yönetimi adında bir bütüne ulaşması 1980’li yılları bulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, özüne insanı koyan, verimlilik ve performansı artırıcı yöntemler üreten, işgörenlerin iş-yaşam dengeleri ile iş doyumunu gözeten düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999: 5).

İşletmeler açısından en önemli kaynak olan insana, en az sermaye ve diğer işletme faktörleri kadar önem verilmesi gereklidir. İnsan, yönetilmesi güç olmasına karşılık, doğru yönetildiği ve yönlendirildiğinde işletmenin esas gücünü oluşturacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel açıdan insan faktörü ile ilgilenirken, sadece örgütsel çıkarları gözetmez. İnsani ve toplumsal sorumlulukları da olan bir birim olarak çalışır (Yavaş, 2014: 36).

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavram olarak karıştırılmaktadır. Bu iki kavram arasındaki farklar Sabuncuoğlu (1994: 11) tarafından Tablo 5’de gösterildiği şekilde verilmiştir.

**Tablo 5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile Personel Yönetiminin Karşılaştırılması**

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 1994: 11

## 2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları insan kaynakları politikaları üretmek ve uygulamak, işe alınan veya çalışan elemanların bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağlayacak eğitimleri programlamak ve düzenlemek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda örgüt içi yer değişimlerini ayarlamak, işçi sendikaları ile ilişkileri kurmak, ücret politikalarını belirlemek, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını belirleyerek uygun sosyal politikalar üretmek olarak sayılabilir. Bu amaçlar, aşağıdaki şekilde tek tek ele alınarak açıklanmıştır (Akyüz, 2001: 52-54):

1. İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli amacı, işletmenin insan kaynakları politikası ve hedefleri doğrultusunda ihtiyaç görülen işgören açığının belirlenmesi, bu açığı gidermek üzere başvurular alması, başvuruları değerlendirerek uygun kişilerin işe alınması olarak belirtilebilir. İşe alım aşamasında görüşmelerin yapılması, testlerin uygulanması gibi gerekenler İK birimi tarafından yapılmaktadır.
2. İşe başlatılması düşünülen elemanların, işin gereklerine ve örgüt yapısına uyumlandırılması için işe başlamadan önce eğitimden geçirilmesi de İKY görev ve amaçlarından biridir. İşgörenlerin yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi, iş yeri ve güvenliği eğitimleri, bilgi ve beceri artırma eğitimleri gibi örgüt içi eğitimleri planlamak, programlamak, düzenlemek, katılımları sağlamak, geri dönüşümleri almak ve raporlamak da İKY görevleri arasındadır. Kısaca örgüt içi her türlü eğitim, İKY tarafından belirlenip programlanmaktadır.
3. İşgörenlerin yeteneklerinin değerlendirilmesi, bilgi ve becerilerini daha verimli kullanmalarının sağlanması amacıyla örgüt içi iş atamaları, kariyer planlarının yapılması, özlük hizmetleri işlemleri de İKY amaç ve görevleri arasındadır.
4. İşgörenlerin bağlı olduğu işçi sendikaları ile iletişim, toplu sözleşmelerin ayarlanması ve düzenlenmesi, işgörenlerin çalışma saati, ücreti, kıdem tazminatı gibi ekonomik sorunları ile doğum izni, ölüm izni benzeri sosyal hakları konusundaki sorunların çözümlenmesi İKY görev ve amaçları arasında sayılmaktadır.

5. Örgüt içi ücret politikalarının belirlenmesi, tüm işgörenlerin eşit ücret ilkesi doğrultusunda çalışmalarının sağlanması, performans analizlerinin ve iş analizlerinin yapılması, iş değerlendirme çalışmalarının yapılması, ödül ve desteklerin programlanması İKY tarafından yapılmakta olan işler arasındadır.
6. İşgörenlerin sağlık ve sosyal destek programlarının hazırlanması, izin durumlarının ayarlanması, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik iyileştirmelerin yapılması ve gereken önlemlerin alınması, sosyal tesislerin kullanımı gibi iş ve işlemler de İKY tarafından yürütülmektedir.

Konuyla ilgili olarak üzerinde durulan diğer noktalar da aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Gök, 2006: 13):

- İnsan kaynakları yönetimi, öncelikli olarak örgütün insan gücünün veriminin artırılması ve etkin kullanılması amacını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 5).
- İşgörenlerin verimliliğinin artırılması için, ekonomik ihtiyaçlarla birlikte duygusal ihtiyaçları da karşılayabilecek politikalar üretmeli ve uygulamaya koymalıdır.
- İşgörenlerin bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanabilecekleri iş ayarlamalarını yapmalı, eğitimlerle desteklemelidir.
- İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ile insan arasındaki dengeyi ve iletişimi olabilecek en iyi şekilde kurabilmeli, örgütsel hedeflere ulaşırken işgören mutluluğunu ikinci planda bırakmamalıdır.

Sabuncuoğlu, insan kaynakları yönetiminin işgörenlerin işletme açısından verimliliğini artırması ile birlikte yaşam kalitelerinin de yükseltilmesini amaçladığını belirtmektedir. Çağdaş işletme yönetimi anlayışı klasik görüşten bu anlamda ciddi şekilde ayrılmaktadır. Çağdaş anlayışa göre işgörenin mutlu ve tatmin olması, işyerinde verimi arttıracaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu anlamda stratejik bir noktada yer almaktadır. Bir taraftan işletmenin verimliliğinin artırılması, bir taraftan da işgörenlerin iş doyumları ile yaşam kalitelerinin artırılması noktasında bir aracı konumundadır. İnsan kaynakları

yönetiminin bu amaçlara uygun olarak genel işlevleri uygun personellerin seçilmesi, işe alınması, eğitilmesi ve işe uyumlandırılması, iş doyumunun sağlanması için gerekli plan ve programların yapılması olarak belirtilebilir (Sabuncuoğlu, 2005: 3-4).

### **2.2.1 İşgören Bulma ve Seçme İşlemleri**

İşletmeler açısından vasıflı iş gücü oluşturma önemli bir sorundur. Uygun işe uygun personel bulma ve seçme işlemi, zaman isteyen ve maliyeti olan bir süreçtir. İşe başvuru yapan adaylardan uygun olanı seçebilmek için gerekli analizlerin yapılması, işe uygun bilgi, beceri ve yetenekleri olan adayların belirlenmesi, insan kaynakları yönetiminin öncelikli görevi denilebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında işgören bulma ve seçme işlemleri için kullanılan teknikler arasında mülakat, test, örnek çalışma yaptırma gibi teknikler ön plana çıkmaktadır.

Mülakat yöntemindeki temel sorun, görüşme yapan kişiler arasında farklılıklar oluşmasıdır. Bu noktada farklılıkları en aza indirmek için görüşme ve iletişimin standart hale getirilmiş olması, adaylara sorulan soruların aynı olması, verilen yanıtlar için standart bir değerlendirme formunun kullanılması gereklidir. Test tekniği, adayın zeka, beceri, yetenek ve kişilik özelliklerini ortaya koyabileceği testlerin kullanılması yöntemidir. Son yıllarda özellikle kişilik envanteri ile adayların kişilik testlerine tabi tutulduğu görülmektedir. Kişilik envanteri testi, diğer testler ile tam olarak ortaya çıkartılamayan önemli iş özelliklerinin ölçülmesini sağlayan bir testtir (Çeto, 2009: 38-39).

Örnek iş çalışması yaptırılması (iş simülasyonu), adayların örneksel bir ortamda iş koşullarını yaşaması, iş ortamında karşılaşılabilecekleri sorunlara verecekleri tepkilerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi yöntemidir.

İşe alımlarda kullanılan bir başka yöntem de referans yöntemidir. Adayın önceden çalıştığı yerler, eğitim aldığı kişiler, adayla ilgili bir ön yargı oluşturmayı sağlar. Ancak çok güvenilir bir yöntem olduğu söylenemez. Kişisel duygular, adayla ilgili bilgi toplama anında devreye girebilmektedir (Çeto, 2009: 40).

## **2.2.2 İşgören Eğitimleri Planlama, Yürütme, Değerlendirme ve Motivasyon**

İşgörenlerin bilgi ve becerilerini artırması, yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlayabilmesi için hizmet içi eğitim çok önemli görülmektedir. Eğitim, işgörenlerin motivasyonu, işyerine olan güveni, artan bilgisi ile yükselebileceği olanağı sağlaması, dolayısıyla iş tatmini sağlayarak kişisel amaçlarla örgütsel amaçların birleşebilmesi konusunda önemli bir insan kaynakları sürecidir (Çeto, 2009: 41).

İK birimi, eğitim planlamasını yapmakla da görevlidir. Eğitimi planlamak, eğitim ortamını hazırlamak, eğiticileri ayarlamak, eğitime katılacak kişileri belirlemek temel İK görevleri arasındadır.

Eğitim planlamanın ilk aşaması, ihtiyacın tespitidir. Bilgi ve beceri artırıcı eğitim, iş güvenliği eğitimi, hammadde israfının engellenmesi ve etkin araç kullanımı eğitimleri, iş kolundaki yenilikler eğitimi, iş kontrolü ve denetimi eğitimleri, stres yönetimi eğitimleri gibi birçok önemli konuda eğitim ihtiyaçları İK tarafından belirlenerek planlanır. Eğitimin yürütülmesi, eğitimin başarıya ulaşabilmesi için işgörenlerin tam olarak katılımının sağlanması İK'nın sorumluluğu altındadır. Eğitim sonu değerlendirmeler yapılarak sonuçların gözlemlenmesi ve raporlanması da İK görevleri arasına girmektedir (Çeto, 2009: 41).

### **2.2.3 Performans Değerlendirme, Ücret Belirleme, Halkla İlişkiler**

İşgörenlerin performans değerlendirmelerinin yapılması, İK biriminin görevleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi, işgörenlerin performansını arttıracak yöntemlerin araştırılması ve geliştirilmesi, bireysel ve ekip içi çalışmalarındaki verimin arttırılabilmesini sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme, bu günü ölçtüğü gibi, geleceğe odaklı olarak neler yapılması gerektiğini de ortaya koyan, süreklilik gösteren bir özelliğe sahiptir.

İşgörenin yaptığı iş için harcadığı emeğin bedeli ücret olarak adlandırılmaktadır. Ücret yönetimi, işgörenlerin motivasyonlarının arttırılması, bunun işgören performansına yansımaları, işgörenlerin iş-yaşam dengesine etkisi, nitelikli personelin işte tutulabilmesi gibi nedenlerden dolayı işletme açısından oldukça önemlidir. Ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirmeleri, iş değerlendirmeleri, toplu sözleşmeler ve yasalar etkin olmaktadır. İşletmeler açısından ücretlerin belirlenmesine eşitliğin sağlanması, ücret dengesinin kurulabilmesi, piyasa şartlarına uygun ücret ödenebilmesi, terfi durumlarında orantılı ücret artışı, ücret politikası açısından çalışanlar arasında ayırım yapılmaması, objektif olması ve ücret politikasının herkes tarafından anlaşılabilir açıklıkta olması önemli görülmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 245).

### **2.3 İnsan Kaynakları Politikası**

İnsan kaynakları politikası (İKP) işletmenin sadece insan kaynakları bölümünü ilgilendiren bir politika değildir, işletmenin diğer bölüm yöneticilerini ve üst yönetimi de yakından ilgilendirmektedir. Demiral (2011: 38) insan kaynakları politikasını, “insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kuralları ifade eder” şeklinde tanımlamıştır. İnsan kaynakları politikasının temel kuralları, işletme amaçları ile uyum içinde olmalıdır. Politikalar değişmez kurallar değildir; ancak, uygulanan politikanın başarısı çoğu zaman tutarlı olmasına da bağlıdır. Olayların akışına göre kolaylıkla değişebilen bir politikaya politika denemez. İnsan kaynakları politikası, işletme bünyesinde



çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst düzey yönetimince tespit edilir. Genel bir tanım olarak insan kaynakları politikası; insan kaynağına ilişkin tüm eylemlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların, insan kaynakları yönetimi konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla, işletme genel yönetimi tarafından insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür (Fındıkçı, 2000: 43).

İKP, İK fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kuralları ifade eder. İKP'nin temel kuralları, işletme amaçları ile de uyum içinde olmalıdır. Politikalar değişmez kurallar değildir; ancak, uygulanan politikanın başarısı çoğu zaman tutarlı olmasına da bağlıdır. Olayların akışına göre kolaylıkla değişebilen bir politikaya politika denemez. İKP, işletme bünyesinde çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst düzey yönetimince tespit edilir. Bütün bu tespitlerden sonra İKP'yi tanımlayacak olursak; insan kaynağına ilişkin tüm eylemlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların, İKY konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla, işletme genel yönetimi tarafından İKY'ye ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür (Fındıkçı, 2000: 43).

### **2.3.1 İnsan Kaynakları Politikasının Kapsadığı Konular**

Demiral, işletme politikalarını dört bölümde ele almıştır. Birinci olarak yapılması gereken işler ve işgörenler için uygun planlamanın yapılması, ikinci olarak işgörenlerin işe alınabilmesi için insan kaynaklarının kullanılması, üçüncü aşamada işgörenlerin işte uzun süre kalmalarını sağlayabilecek politikaların uygulanması ve son olarak verimlilik ve performans artışı için bireysel ve örgütsel açıdan yapılabileceklerin belirlenmesi bölümleri, işletme politikalarını oluşturmaktadır (Demiral 2011: 38-40):

İnsan Kaynakları Planlaması, işgücü sayısının belirlenmesi yanında personel hareketlerinin planlanmasını da içerir.

### 2.3.1.1 Personel Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları yönetiminin en önde gelen görevleri arasında personel seçimi bulunmaktadır. İşletmenin en önemli kaynağı olan insan gücünün, işe uygun olarak seçilmesi, gerektiğinde potansiyel insan gücü bilgilerinin depolanması, insan kaynaklarının görevleri arasında yer alır. İşletmedeki iş pozisyonları, kritik pozisyonlar, buralarda çalıştırılacak kişiler insan kaynakları yönetimi tarafından belirlenir. Uygun işe uygun insanın bulunması zaman alan, güç ve maliyetli bir iştir. Personel seçme süreci, uygun adayların tespit edilerek işe uygunluklarının araştırıldığı süreç olarak belirtilebilir (Bilgin, vd., 2004: 63).

Personel planlama, bilinçli bir faaliyet olarak yapılmalıdır. İşletme açısından hayati öneme sahip olan bu faaliyet, işletmenin var olan amaçları ve gelecekteki amaçları açısından verimli kullanılacak personel gereksinimlerini tespit etmeyi de içermektedir. Personel planlaması ile işletmenin elde edebileceği faydalar şunlardır (Can, 2009: 133):

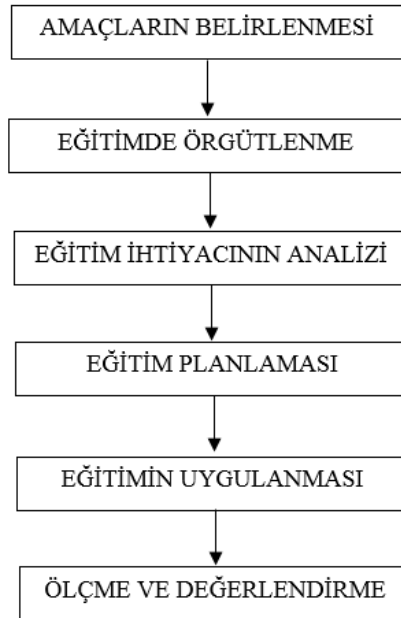
1. İşletmenin gereksinim duyduğu yetenekte ve kalitede personel gereksinimlerini sağlamak, çalışanları işletmede tutabilmek,
2. İşgörenlerin verimliliklerini en üst düzeye çıkartabilmek, performanslarını arttırabilmek,
3. Yapısal ve teknolojik gelişmelerden kaynaklı şekilde işletmede zaman içerisinde fazla personel oluşumunu engelleyebilmek üzere gerekli önlemleri almak,
4. Personel maliyetlerinin, işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda belirlenen hedef maliyetlerin üzerine çıkmasını engellemek,
5. İşgörenlerin sorunları ile ilgilenmek, çözümler üretmek,
6. Etkin planlama yaparak işletme yönetiminin işlerini kolaylaştırmak, denetleme yükünü azaltmak,

### 2.3.1.2 Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler açısından işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması, verimliliğin artırılması açısından son derece önemli bir faaliyettir. İşletme içi eğitim ve öğretim faaliyetleri İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından planlanır ve uygulanır. Eğitim faaliyetleri ihtiyaçlar tespit edilerek önceden programlanır. Eğitim faaliyetleri verimliliğin artırılmasını sağlarken, işgörenlerin moral ve motivasyonlarının artması, işyerine bağlılıklarının yükselmesi, bilgi ve becerilerinin artması, kariyer planlamalarında kullanabilecekleri yeni bilgilerle donanmaları açısından da önemli görülmektedir. Eğitim planlamanın ilk aşamasında ihtiyaçlar tespit edilir ve planlama yapılır. Eğitim planlamasında, eğitim sonrası elde edilecek kazançlar ile eğitime yapılacak yatırımın birbirini dengelemesine de önem gösterilir (Yavaş, 2014: 42).

Eğitim yönetiminin süreci aşamaları Şekil 6'da görülmektedir.

#### Şekil 5. Eğitim Yönetimi Süreci



**Kaynak:** Sabuncuoğlu, 2011: 127

Eğitim politikalarının ana amaçlarına bakıldığında öncelikli amaç, işletmenin hedefleri doğrultusunda işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılmasıdır. İş güvenliği

eğitimleri ile iş kazalarının azaltılması, hammadde kullanımı, israfın önlenmesi, yeni teknolojilere ve yöntemlere uyum sağlanması, işgörenlerin kontrol ve denetim yüklerinin azaltılabilmesi amaçları da eğitim politikalarının amaçları arasında (Yavaş, 2014: 42).

### **2.3.1.3 Performans Değerlendirme:**

Performans değerlendirme, işgörenlerin belirli dönemler içerisindeki fiili durumlarını göstermesi açısından önem taşımaktadır. Var olan durumun doğru analizi, potansiyel gücün tespit edilmesi ve gelecekte yapılabilecekleri de göstermesi açısından da önemlidir. (Kaynak, vd., 1998: 2006).

Performans yönetimi, sürekli yapılan bir işlemdir. Bugünü ölçerek geleceği belirlemeye yönelik olarak yapılır. İşgörenlerin yeteneklerinin tespit edilmesi ve geliştirilebilme durumlarının araştırılması, performans ve verimliliğin artırılması ve dolayısıyla örgütsel etkinliğin artırılması üzerine kurgulanan stratejik bir süreçtir. Performans yönetiminin işletme açısından işlevleri şunlardır (Yavaş, 2014: 43):

- Bireysel amaçların belirlenmesi, ekip çalışmasına uygunluk, uygun ekiplerin kurulması, bölüm içi uygun işgörenlerin bir araya getirilebilmesi,
- Belirli dönemler içinde işgörenin fiili durumunun tespiti ve performansının değerlendirilmesi,
- Performansa bağlı ödül ve ceza sistemi kurulması,
- Durum tespitlerinin yapılarak doğru eğitim planlarının yapılmasına katkı, uzun vadeli gelişim planlarının yapılması,
- Dönemsel ölçümler sonucu işgören ve yöneticiler açısından geri bildirimlerin yapılabilmesi, geleceğe yönelik danışmanlık hizmeti verilmesi,
- Fiili durum tespitlerinden geri dönüşlerle bireysel kariyer planlamaya destek olunması,

#### 2.3.1.4 Kariyer Yönetimi

Kariyer planlama, işgörenlerin motivasyonu ve gelecek beklentileri açısından önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içi kariyer planlamasını yapmak, işte yükselme kriterlerini belirlemek ve uygulamaya koymak görevlerini de kapsamaktadır. İşletme içinde yükselebileme olasılığı, işgörenlerin işe daha fazla motive olmalarını sağlamakta, verimliliği arttırmaktadır. Gelecekte ulaşılacak pozisyonların çalışanlarca bilinmesi, kendini geliştirebilme yeteneği olan işgörenler açısından beklentiyi desteklemek adına önemli görülmektedir. Kişinin yükselebileme beklentisi, kuruma bağlılığını arttıracak gibi, kurumda daha uzun süre çalışma durumlarını da arttıracak, çalışanların dışarıda alternatif iş arayışlarını da engelleyecektir. (Yavaş, 2014: 45).

Kariyer planlama, işgörenlerin işletme içindeki fırsatları bilmeleri, buna bağlantılı kariyer hedefleri belirlemeleri, hedeflerine ulaşmak için bireysel yön ve zaman tespiti yapmaları sürecidir. Bu süreçte işgörenler gerek yaptıkları işte daha fazla başarıya ulaşmak isteyecekler, gerekse eğitim programlarına daha gönüllü katılacaklardır (Anafarta, 2001: 3).

Kariyer yönetimi süreci öncelikle bireysel değerlendirme ile başlar. Birey kendisini iyi tanımalı ve neler yapabileceklerini, olumlu ve olumsuz yönlerini doğru bir şekilde ortaya koymalıdır. Kariyer olanaklarını değerlendirme sürecinde ise birey, çalıştığı işletmede yükselebileceği pozisyonları belirlemelidir. Bunun devamında bireysel özellikleri ile kariyer olanakları arasındaki uyuşmayı tespit etmeli, istediği kariyere ulaşmak için eğitim, bilgi ve beceri eksikliklerini tamamlamaya çalışmalıdır. Bir sonraki aşamada bireysel ihtiyaçlar belirlenir ve hedefler konulur. Birey bu aşamada hedefine ulaşmak için gerekli stratejiyi belirlemelidir. Son aşama uygulama aşamasıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için hazırlanan planlar birey tarafından uygulamaya konulur (Yavaş, 2014: 44):

### 2.3.1.5 Ücretlendirme

İşgörenlerin yaptıkları işlere karşılık işverenden aldıkları her türlü maddi ve manevi faydalar, ücret ve ödül kapsamında değerlendirilir. Emeğin bedeli olarak ücret alınır. Sosyal haklar kapsamında ise çalışılmayan zamanlarda ücret alınması, hayat sigortası, sağlık sigortası, özel emeklilik imkanları gibi ekler yer alır. İmtiyaz kavramı ise üst yönetime sunulan ayrıcalıklardır (Acar, 2007: 10).

Ücret kavramı işverenin işgörene, belirli bir süre içinde yapacağı işle ilgili ödeme taahhüdüdür. Daha geniş bir anlamda ücret, işgörenin işletmeye çekilmesi, işletmede kalıcılığının devam ettirilmesi, motivasyonunun artırılması gibi sonuçlara yol açan para miktarıdır. Ücretlerin tespitinde performans değerlendirmeler, iş değerlemeleri, sendikalar ile yapılan toplu sözleşme anlaşmaları ve yasal kriterler belirleyici olmaktadır (Yavaş, 2014: 44-45).

Ücretlendirme yapılırken işgören memnuniyeti ve motivasyonu açısından uyulması gereken ilkeler vardır. En önemli ilke, eşit işe eşit ücret uygulamasının yapılmasıdır. Dengeli ücret, işgörenin refah düzeyini yükseltmeyi hedeflerken işletme açısından da yüksek maliyetlere neden olmamak anlamına gelmektedir. Cari ücrete uygunluk ilkesine göre işgörenlerin sektörde benzer noktalarda çalışanlardan çok daha düşük ücret almamasına dikkat edilmelidir. İşgörene terfi durumlarında eski pozisyonlarında aldıkları ücretten daha yüksek ücret ödenmelidir. İşletmeler, personeller arasında ücret politikasını saptarken mavi yakalı – beyaz yakalı ayrımı yapmamalı, herkese aynı ücret politikası uygulanmalıdır. Ücret artışlarında nesnel olunmalı, duygusal nedenler olmamalıdır. Uygulanan ücret politikası açık ve işletmedeki tüm işgörenler tarafından anlaşılır olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2011: 244-245):

### **2.3.2 İnsan Kaynakları Politikasının Genel İlkeleri ve Amaçları**

İlkeler, belirli bir zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. İlkeler uygulanarak olan politikaların sınırını çizer. Personel politikalarına yön veren, sağlam ve sağlıklı politikaların oluşmasını sağlayan bazı temel ilkeler şunlardır (Serinkan, 1995: 35):

#### **2.3.2.1 Etkenlik ve Verimlilik İlkesi**

Etkenlik ve verimlilik ilkesi, verimliliğin sürekliliğini sağlayacak yöntemlerin uygulanması, işgörenin bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanmanın sağlanması amaçlarını içermektedir. Bu durum işgörenin işe alınma sürecinden iye uyumlandırma sürecine kadar uzayan bir süreçtir. İzlenecek politikalar, işgörenin bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanmak üzere kurgulanmalıdır. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesinden bu yana bu ilke geçerliliğini korumaktadır (Serinkan, 1995: 35).

#### **2.3.2.2 İnsancıl Davranış İlkesi**

Etkinlik ve verimlilik ilkesi, daha ziyade ekonomik amaçlara dönükken, insancıl davranış ilkesi ise işgörenlerin sosyal ve moral davranışlarına yöneliktir. Bu olmadan etkinlik ve verimlilik ilkesi uzun dönemde başarılı olamaz. İşletmede insanların ihtiyaçlarına cevap verilmeli, bilgili kılınmalı, değerlerine önem verilmeli, inisiyatif kullanmalarına izin verilmelidir. Ekonomik amaç ve sosyal amaç birbirlerinin "olmazsa olmaz" kuraldırlar. İnsan unsuru hem araç, hem de amaçtır. Günümüzde insanın önemi birçok işletmece anlaşılmıştır.

İnsancıl davranış ilkesine göre, işletmelerin en önemli unsurunun insan olarak alınması esastır. Etkinlik ve verimlilik sağlanması işletmenin asli unsuru olan insan gücüne öncelik ve önem verilmesi ile mümkündür. İşletme, öncelikle çalışanlarının beklentilerini

iyi tanımlamalıdır. Çalışanlarını motive etmek için, yaşam kalitelerini yükseltmek, güvenli çalışma ortamı sağlamak, sosyal ilişkilerin gelişmesine ve bireylerin kendilerini tanımalarına destek olmak, çalışanlara yeteneklerine uygun sorumluluklar vermek, serbest bir çalışma ortamı yaratmak gibi faaliyetlerde bulunmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 44).

İşletme felsefesinde üretim faktörlerinden sermaye, her zaman en önemlisi gibi görünmüştür. İnsanın eli ve aldı değmedikçe kendi kendine bir değer ifade etmeyen, özellikle son gelişmelerle bilginin üretim faktörlerine eklenmesiyle insan kaynağının önemi birden fark edilir hale gelmiştir (Özevren, 1994: 6).

### **2.3.2.3 Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi, personel politikalarının önemli ilkelerinden biridir. İşgörenler arasında eşitlik sağlanmalı, dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce ve inanç farklılıkları gözetilmeden herkese eşit davranılmadır. İşe alma, iş pozisyonunu değiştirme, terfi ettirme konularında ölçüt olarak personelin bilgi, beceri ve yeteneğine bakılmalı, başka şeylere bakmamalıdır. İşletme içi ve işletme dışından gelen boşlukları göz önünde bulundurmamalıdır. “İşe göre adam yerine adama göre iş” politikası izlenmelidir (Serinkan, 1995: 36).

### **2.3.2.4 Güvence İlkesi**

İşletmede çalışan herkes işyerinden güvence ister. Bu onların en doğal haklarıdır. Güvencede olduğunu hissetmeyen işgören huzursuz olur, zaman zaman morali bozulur. Çalışma hayatını işletmeye aday olan kişi, doğal olarak bunun karşılığında hizmet güvenliği bekleyecektir. Hiç kimse büyük bir hata yapmadıkça işini, pozisyonunu ve haklarını kaybetmek istemez. İşletme, bütün işgörenlerinin güven içinde, kuşku dan uzak bir ortamda çalışması için gereken ortamı hazırlamalı, işgörenlerin geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin haklarını ve yükümlülüklerini basılı olarak dağıtmalıdır (Serinkan, 1995: 35).



Güvence ilkesi, çalışanların gerek iş arkadaşlarına, gerek iş yerlerine gerekse işini kaybetmeyeceklerine güven duymak istemelerinden dolayı, İKP'nin işini bir neden olmadan kaybedilmeyeceği güvencesini aşılacak şekilde tespit edilmesi ile ilgilidir. İşini kaybetme korkusu yaşayan işgörenin verimli olması, beklenen performansı göstermesi mümkün değildir (Sabuncuoğlu, 2000: 45).

### **2.3.2.5 Açıklık İlkesi**

Açıklık (anlaşılabilirlik) ilkesi, İKP'nin başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. İzlenecek politikanın oluşturulmasında ve uygulanmasında başarıya ulaşabilmek için işgörenlerin vereceği destek çok önemlidir. Bu desteğin alınabilmesi, ancak açıklık ilkesinin uygulanması ile olabilecektir. İzlenilecek politikalarla ilgili üst yöneticilerden en alt çalışanlara kadar gerekli düzeyde bilgi verilmesi gereklidir. Verilen bilgiler kesin, tam ve doğru olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:45).

Çalışan insanlar politikaları açık ve seçik bir biçimde anlayabilmelidirler. İşgörenlerin bu politikaları daha iyi anlamaları ve kendi düşüncelerine uygun şekilde uygulayabilmeleri için, yazılı olması büyük fayda yaratmaktadır. Yazılı iletişim için broşürler, el kitapçıkları ve afişler kullanılabilir. Gerekğinde toplantılar düzenlenerek pekiştirme de yapılabilir (Serinkan, 1995: 37).

### **2.3.2.6 Gizlilik İlkesi**

Gizlilik ilkesi, işgörenlerin her türlü özlük bilgileri, sicil bilgileri, performans değerlendirmeleri, disiplin cezaları gibi bilgilerinin gizliliğinin sağlanmasına dayanır. İşgörenlerin hepsi için gizli ve kişiye özel dosyalama yapılması demektir. Her ne kadar yukarıda açıklık ilkesi vurgulanmış ise de gizlilik ilkesinin de muhasebe ve İK bölümlerinin bazı işlemlerinde kullanılmasına hoşgörü ile bakılmalıdır. Örneğin, insan kaynaklarına ilişkin sicil belgeleri ve cezalandırma işlemlerinin gizli olması normal karşılanmalıdır; hatta

bu hususların gizliliğine imkân veren ve teşvik eden İKP tutarlı ve sağlıklı olarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 46).

Çağdaş işletme yönetiminde bir yandan açıklık ilkesi savunulurken bir yandan da gizlilik ilkesinden bahsetmek belki çelişki gibi düşünülebilir. Fakat bu gizlilik konusunda muhasebe ve personel işlerinde belirli konularda sınırlandırılmasına hoş görüyle bakılabilir. Özellikle kişisel değerlendirme belgelerinin ve disiplin belgelerinin gizli kalması gerekir. (Serinkan, 1995: 37).

### **2.3.2.7 Esneklik İlkesi**

Esneklik ilkesi ile ilgili olan, İKP'nın sık sık değiştirilmesi ve revizyona tabii olması hoş karşılanmadığı gibi gerektiği takdirde değişen koşullara göre politikaların belirli ilke ve kurallarında değişiklikler yapılabilmesidir. Sert ve katı bir politika anlayışı yerine, belirli ilkelere bağlı kalmak koşulu ile yumuşak ve esnek bir politika izlenebilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 46).

Personel politikasının yeni gelişmelere karşı değişikliğe açık olabilmesi için politikalar esnek olmalıdır. Personel politikası sık sık değişir ve revizyona tabi tutulursa bu durum personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratır. Politika ve kurallar sınırlandırılmış ve spesifik durumlarla sabit kalmamalı, geniş bir şekilde düzenlenerek esneklik sağlanmalıdır (Serinkan, 1995: 37).

### **2.3.3 İnsan Kaynakları Politikasından Beklentiler**

İnsan kaynakları politikalarının işletmedeki sürekliliği ve geçerliliği, işletme açısından ekonomik çıkarlara uygunluk, işgörenler açısından ekonomik ve motivasyon beklentilerinin karşılanması durumlarının uzlaşmasına bağlıdır. İnsan kaynaklarının sadece ekonomik bir yaklaşımla değerlendirilmesi doğru değildir. İnsan kaynakları politikaları hem

ekonomik hem de sosyal anlamda vardır. Çağdaş politikalar, ekonomik ve sosyal dengeyi uzlaştırabilme amacındadırlar (Sabuncuoğlu, 2007: 50). İnsan kaynakları politikalarını işletmelerin insan kaynakları politikalarından beklentileri ve işgörenlerin beklentileri olarak iki grupta incelemek uygun görülmektedir (Demiral, 2011: 54):

**İşletmenin İnsan Kaynakları Politikalarından Beklentileri:** İşletme açısından maliyeti olan her şey aynı kategoride değerlendirilmektedir. Bu bakış açısıyla üretimde kullanılan hammaddeler ile araçların, araçlar ile işgörenlerin arasında önemli bir farkın olmadığı söylenebilir. Ancak çağdaş işletme yönetimlerinde insan faktörü bunların dışına çıkmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi ve politikaları, işletmenin verimliliğini arttırmak üzere kurgulanmış birimlerdir. İncelemeler, insan kaynakları politikalarının doğru ve etkin kullanıldığı işletmelerde, verimlilik artışlarının yaşandığını göstermektedir. Bu noktada işletme açısından verimliliğin önemi ile insan kaynakları yönetimi ve politikalarının gerekliliği kesişmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uygulanacak politikaları, gerekli bütçeyi ve programları belirler. İşletme gerekli bütçe ve desteği sağlar. Sonuç olarak ayrılan bütçeyi en azından dengeleyecek bir verim artışı beklentisinde olur. İşletmenin genel politikasına uyumlu bir insan kaynakları politikasının uygulamada olması, işletmenin hedeflediği ekonomik amaçlara ulaşmasında büyük destek sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 47-48).

**Çalışanların İnsan Kaynakları Politikalarından Beklentileri:** Çalışanların doğal olarak öncelik noktasına kendi istek ve hedeflerini koymasına beklenen bir durumdur. İşletmeye ne kadar bağlı olursa olsun, öncelik kendisidir. Bu açıdan insan kaynakları politikalarının çalışanların beklentilerini mümkün olan en iyi şekilde yanıt vermesi, işveren ile çalışan arasındaki dengenin kurulması ve verimliliğin artması açısından önemli görülmektedir (Tınaz, 2005: 5).

İyi bir İKP, çalışan beklentileri ile işletmenin ekonomik çıkarlarını bağdaştıran, çalışanın ekonomik ve moral gereksinmelerini giderebilen ve uygulamada İK açısından olumlu yönleri ağır basan yol ve yöntemleri içermelidir. Önemli olan çalışanların bütün isteklerini karşılamak değil, çalışan gereksinmeleri ile işin gerekleri arasında bir denge

sağlanmasıdır. İKP belirlenme ve uygulanmasında önemli olan bu denge noktasının bulunmasıdır (Sabuncuoğlu, 2007: 50).

### **2.3.4 İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Faktörler**

İnsan kaynakları politikalarını işletmenin varmak istediği amaçlar, yararlanacağı araçlar ve bunun için düzenlenen planlar oluşturur. Bu politikaları etkileyen unsurları Demiral (2011: 43) işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik durumu, soyopolitik ve yasal faktörler, işletmeye özgü faktörler ve piyasa, rekabet ve teknoloji olmak üzere dört gruba ayırmıştır.

Yavaş, insan kaynaklarının işlev ve görevlerini etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olarak iki ana gruba ayırmıştır (Yavaş, 2014: 46):

#### **2.3.4.1 Dış Faktörler**

İşletmelerin insan kaynaklarının görevlerini yerine getirmesini etkileyen bir çok dış faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında ekonomik faktörler gelmektedir. İşletmenin bulunduğu ülkenin ekonomik koşulları, işletmenin piyasa ve yaşam stratejilerini belirlemede de birincil önceliğe sahip olacaktır. Ülkenin ekonomik durumuna uygun üretilecek stratejilerle başarı sağlanabilecektir. Siyasi iktidarların uyguladıkları ekonomi ve para politikaları, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, maliyet politikaları, enflasyon gibi durumlar, işletmeyi ve insan kaynakları politikalarını doğrudan etkilemektedir (Ergin, 1992: 53).

İşletmeleri etkileyen bir diğer dış faktör, yasalar ve mevzuatlardır. İnsan kaynakları politikaları belirlenirken uyulması gereken yasal mevzuatlar, iş kanunları, tüzükler ve yönetmelikler, sözleşmeler, insan ve çalışan hakları üzerine uluslararası antlaşmalar bulunmaktadır (Yavaş, 2014: 46).

İşletmelerin en önemli üretim kaynağı insandır. Bu nedenle ihtiyaç duyulan işgücünün piyasadan temini gerektiğinde, vasıflı kişilerin eğitim durumları, cinsiyeti, yaşları gibi dış etkenler de insan kaynakları politikalarını etkilemektedir. İşletmelerin etkilendikleri bir başka dış faktör, toplumsal çevredir. Toplumsal sorumluluklar, çevre bilincinin artması, işletmelerin eylem ve faaliyetleri ile sorgulanmasına neden olmaktadır. İşletmelerin buldukları çevre itibarı ile çevresel beklentileri karşılama başarıları, yaşam döngülerinin uzun sürmesi açısından önemli görülmektedir. İşletmeleri, özellikle insan kaynakları birimini etkileyen önemli bir dış faktör de sendikalardır. Sendikalar yasal olarak işletme ile ilişkide üçüncü kişi niteliğinde olup, işgörenlerin temsilcisi rolünde görev yapmaktadırlar. İşveren ile sendika arasında ücretlerin tespitinden sosyal hakların tespitine kadar karşılıklı iletişim kurulması zorunludur. İnsan kaynakları yönetimi ve politikaları, bu noktada muhatap olunan sendikadan etkilenecektir (Yavaş, 2014: 47).

İşletmeler açısından bir başka dış faktör, işletmenin ticari pay sahipleri olarak sayılabilir. Profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerde yöneticiler, hissedarların beklentilerine karşı belirli bir duyarlılıkta olacaklar ve bu beklentilerden etkileneceklerdir. İşletmeyi ve insan kaynakları yönetimi ile politikalarını etkileyen önemli bir dış faktör, müşterilerdir. Ürün ve hizmeti satın alan müşteri, işletmeyi sahiplenecek, olumsuz durumlarda ürün almayı keserek cezalandırabilecektir. Bu noktada insan kaynakları yönetiminin müşteri memnuniyetini ön planda tutacak politikalar benimsemesi, hayati açıdan önem taşımaktadır denilebilir. Teknolojik gelişmeler de işletmeleri etkileyen dış faktörler arasındadır. Özellikle bilişim sektöründe yaşanan hızlı değişimler, bu değişimlere uyumlanma zorunlulukları, hem işletme, hem de insan kaynakları birimi açısından önemlidir (Yavaş, 2014: 46).

#### **2.3.4.2 İç Faktörler**

İnsan kaynakları politikalarını etkileyen birçok iç faktör de bulunmaktadır. Bunların en başında örgütün görev ve amaçları gelmektedir. İnsan kaynakları politikalarının örgütün görev ve amaçları dışında bir faaliyet göstermesi beklenilemez. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli iş gücünün temini, insan kaynakları yönetimi tarafından

yapılmaktadır. İşletmeler, hedef ve amaçlarına uygun politikalar üretir ve uygularlar. İnsan kaynakları yönetimi de bu hedef ve amaçlara uygun kurallar içerisinde kalmak durumundadır (Yavaş, 2014: 48).

Örgütün psikolojik çevresi de insan kaynakları politikalarını etkileyen bir iç faktördür. Psikolojik çevre kapalı ve tehdit edici, açık ve demokratik olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Kapalı ve tehdit edici çevrede kararlar sadece üst yönetimlerce alınır, çalışanlar da bu kararlara uyarlar. Bu durum çalışanlarda güvensizliğe yol açtığı için verimliliğin de düşmesine neden olur. İnsan kaynakları birimi, bu duruma uygun insan kaynakları politikaları üretmek zorunda kalır. Açık ve demokratik çevrede ise kararlar üst ve alt kademede çalışanların birlikte karar vermesi ile alınır. Sistem daha açıktır ve çalışanlarda bir güven duygusu vardır. Bu durumda bir psikolojik çevre varsa insan kaynakları yönetiminin buna uygun politikalar üretmesi gereklidir (Yavaş, 2014: 46).

## **2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri**

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel ilkeleri yedi alt başlık halinde incelenmiştir. Bunlar “Liyakat ve Yeterlilik”, “Eşitlik”, “Kariyer”, “Güvence”, “Halef Yetiştirme”, “Yansızlık” ve “Yönetim Geliştirme” olarak adlandırılmıştır.

### **2.4.1 Liyakat ve Yeterlilik İlkesi**

Bir görevin hakkıyla ve başarıyla yapılabilmesi gücü liyakat olarak adlandırılır. Dar anlamı ile ele alındığında bir göreve uygun kişinin atanması olarak ifade edilebilir. Daha geniş anlamda ise personel sisteminin etkili ve verimli bir şekilde kurulması, uygulanması gereken kurallar bütünü olarak belirtilebilir. Geniş anlamı kapsamında sadece işe giriş değil ilerleme, başarıya bağlı ücret artışı, uygun çalışma koşullarının oluşturulması gibi insan kaynakları sürecinin bütün yönlerini içermektedir.

### **2.4.2 Eşitlik İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi, bütün örgüt çalışanlarına eşit davranmak zorundadır. Eşitlik ilkesi, dil, din, ırk, cinsiyet gibi ayrımcılık yapılmadan, her türlü haktan bütün çalışanların yararlanabilmesi anlamındadır. İzin sisteminden ücret artışına, terfilerin ayarlanmasından eğitimlere katılacak kişilerin belirlenmesine, işletme içindeki tüm uygulamalarda eşitlik ilkesinin uygulanması, işgörenlerin moral ve motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır. Ödül ve ceza sistemleri, kesinlikle eşitlik ilkesine göre kurulmalıdır. Aksi takdirde işgörenlerin işletmeye olan güvenleri sarsılacaktır (Yavaş, 2014: 49).

### **2.4.3 Kariyer İlkesi**

Kariyer ilkesinin temel amacı, çalışanların belirli görevlere atanması ve uyumlandırılmasıdır. Kariyer ilkesine göre kişiler, atanabilecekleri görevin gerekliliklerine atanmadan önce sahip olmak zorundadırlar. Atama aşamasında yapılacak sınavlar genel bilgiye dayalı olmaz. Atanılacak görevin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe sahip olup olunmadığını ölçmeye dayalıdır. Kariyer sisteminde iş analizleri önceden yapılmalı, iş gereksinimleri ve tanımları çıkartılmalıdır. Alt düzey görevler için bu tanımların yapılması çok zor olmasa da, üst yönetim ve stratejik noktalarda çalışacak kişilerin görev tanımlarının yapılması detaylı bir çalışmayı gerektirmektedir. Kariyer ilkesine göre terfi durumlarında eski ücretten daha üst bir ücret de alınmalıdır (Can, vd., 2009: 29).

### **2.4.4 Güvence İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi aracılığı ile işletmeler çalışanlarına iş güvencesi vermek zorundadırlar. İş güvencesi olmayan kişilerin verimli olmaları beklenilemez. Büyük hatalar dışında işsiz kalınmayacağı düşüncesi, çalışanın işletmeye olan güvenini ve bağlılığını arttıracak, dolayısıyla verimi de yükselecektir. Çalışanların işsiz kalmayacaklarına olan

güvenleri, işlerini daha iyi ve konsantre bir şekilde yapmalarını da sağlayacaktır (Yavaş, 2014: 50).

#### **2.4.5 Halef Yetiştirme İlkesi**

İyi bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların yerlerinin boş kalmaması için gerekli önlemleri zamanında almalıdır. Bu noktada potansiyel iş güçlerinden bilgi bankaları oluşturulabileceği gibi, üst'ün ast'ı yetiştirmesi de iyi bir çözüm olarak kullanılmaktadır. Halef yetiştirme ilkesi olarak adlandırılan bu yöntemde her üst bir ast'ı yetiştirmekle görevlidir (Kaptangil, 2010: 34).

Yöneticiler açısından da halef yetiştirme ilkesi büyük önem taşımaktadır. İşletmenin bir sonraki nesil yöneticilerinin işletme içerisinde uygulama ortamında yetişmiş olması, işletmenin yaşam döngüsünün devamlılığı ve başarısının artması açısından önemli bir yöntem olarak kullanılmalıdır. Yöntemin bir başka avantajı, kritik noktalardaki çalışanların görevi bırakmaları durumunda, yerlerinin hemen doldurulabilmesidir (Yavaş, 2014: 51).

#### **2.4.6 Yansızlık İlkesi**

İnsan kaynakları yönetimi tarafsız ve yansız olmak zorundadır. Bu ilkenin en önemli amacı, siyasal ve etnik davranışları kısıtlayabilmektir (Can, vd., 2009: 32).

Özellikle kamu insan kaynakları yönetimine bu ilkenin etkin bir şekilde kullanılmadığı görülmektedir. Yönetimin yansız davranabilmesi durumunda insan kaynakları birimi de yansız davranmak zorunda kalacaktır (<http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf>).



#### **2.4.7 Yönetim Geliştirme İlkesi**

Yönetici sıfatını taşıyan kişilerin sürekli kendilerini geliştirme zorunlulukları vardır. İnsan kaynakları yönetimi, bu durumu sürekli eğitimler ile desteklemek durumunda olmalıdır. Yöneticilerin, dinamik yönetim içerisinde gelişmeyi destekleyecek yenilikler yapabilmesi, kendilerini geliştirmelerinden geçecektir (Can vd., 2009: 33).

## BÖLÜM III

### KRİZ ORTAMLARINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 3.1 Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Uygulanan Politikalar

İnsan kaynakları, en üst yönetimden en alt çalışana kadar bütün çalışanları kapsayan bir kavramdır. Bu anlamda bakıldığında bütün çalışanların en alttan en üste doğru etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, işletmenin başarısını önemli oranda etkileyecektir. Çalışanların verimli olmalarının başında insan kaynakları yönetimi ve politikaları gelmekte olduğu için, insan kaynakları yönetiminin önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Etkin personel yönetimi, kriz ortamlarından da daha az etkilenilmesine neden olacaktır. Krizler, işletmenin yaşam döngüsü sürecinde sürekli karşılaşılabilecek ani değişimlerdir ve hedeflere ulaşma noktasında büyük engeller çıkartabilirler. Özellikle kriz dönemlerinde etkin çalışmayı sağlayabilmek, işletme açısından büyük avantajlar yaratacaktır (Yavaş, 2014: 52).

Kriz şartlarında yöneticilerin çözüme yönelik yaratıcı fikirler üretebilmeleri ve dinamik yaklaşımları büyük önem taşımaktadır. İşletme yapısının yaratıcılığı destekleyen bir yapıda olması, kriz dönemlerinde fazlasıyla işe yarayacaktır. Kriz dönemlerinde olumlu bir hava yaratılabilmesi ve motivasyonun yüksek tutulması, krizi az zararlı aşabilmek adına önem taşımaktadır (Tüz, 2001: 81).

İnsan kaynakları yönetimi, kriz ortamlarında tasarruf, küçülme ve diğer politikalar olmak üzere farklı politikalar uygulamakta, stratejiler oluşturmaktadır (Çeto, 2009: 52):

## 3.2 Kriz Ortamında Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

Kriz ortamında örgütler insan kaynakları açısından çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler genellikle maliyet tasarrufu ve yeniden yapılanma gibi uygulamaları içerir (Çeto, 2009: 53).

### 3.2.1 İşten Çıkarmaya Alternatif Uygulamalar

- **Ücretli ve Ücretsiz İzin:** İşten çıkarılma alternatif olarak çalışanlar izne çıkarılabilir. Bu izinler kanun ve toplu iş sözleşmelerine bağlı olarak ücretsiz veya kısmi ya da tam ücretli izinler olabilir. İzinler işten çıkarım uygulamasına alternatif olarak birçok ülkede uygulanmıştır. Örneğin; Arjantin'in alt yapı sektöründe yeniden yapılanma yoluna gidilerek özelleştirme uygulaması sonucunda bazı işçiler maaşlarının yarısı ödenecek şekilde izne gönderilmiştir. (Çeto, 2009: 53).
- **Yarı Zamanlı (Part-Time) Çalışma ve İş Paylaşımı:** Yarı zamanlı çalışma yöntemi, çalışanlara serbestlik tanınması açısından önemli olduğu kadar, işletmenin de tasarruf amaçlı kullandığı bir yöntem olarak sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. İşletmeler günün farklı saat dilimleri arasında çalışacak vardiyalar oluşturup işgücünü kullanımını yönlendirmektedir. İş paylaşımı ise tam zamanlı bir pozisyonun iki yarı zamanlı pozisyona bölünmesiyle yapılan işin sorumluluğunun iki çalışan arasında paylaşılmasıdır (Kaynak vd., 2000: 78).
- **Girişimciliğe Teşvik:** İşten çıkarılan çalışanların çoğu bir miktar ticari iş deneyimine sahiptir. İşten çıkarılan çalışanlar aldıkları tazminatları kendi işlerini kurmak için kullanabilirler. Firmalar işten çıkarılan çalışanları kendi iş fikirlerini ve yeteneklerini düşük riskli ve küçük işlerde kullanmaya teşvik edebilirler (Çeto, 2009: 59).
- **Çalışma Saatlerinin Azaltılması:** Çalışma saatlerinin azaltılması ücret giderlerini çeşitli şekillerde azaltır. Bu uygulama şu yöntemlerle gerçekleştirilebilir:
  - Her bir çalışan için çalışma programlarının yeniden düzenlenerek çalışma saatlerinin azaltılması,
  - Vardiyaların azaltılması (mesela 3 vardiya yerine 2 vardiya yapılması),

- Ücretsiz izne gönderilen çalışanların dönüşümlü olarak geçici sürelerle çalıştırılması,
  - Haftalık çalışma günlerinin azaltılması:
- **Çalışanlara Aynı İşletmeye Ait Başka İşyerlerinde Çalışma Olanğı Sunulması:** Intel, ChevronTexaco ve Minnesota Mining and Manufacturing Company (3M) gibi büyük firmalar küçölme uygulamasından etkilenen çalışanlarını firmanın başka bölgelerdeki şubelerinde veya başka departmanlarında istihdam etmişlerdir. Örneğın; bilgisayar mikroçipini icat eden ve ortalama ürün yaşam süresi 2,5 yıl olan Intel firması, firma bünyesinde başka işyerine yerleştirme politikası uygulayarak büyük çapta işten çıkarımları önlemiştir. Yeni teknolojilerin mevcut işleri kullanışsız hale getirmesi durumunda, Intel iyi performans gösteren tüm çalışanlarına çeşitli seçenekler sunmuştur. Şirket, yaptıkları işin geçersiz hale geldiğı çalışanlarına firma içi eğitim, kariyer danışmanlığı ve başka Intel tesislerinde çalışma imkanı gibi olanaklar sunmuştur. Tüm süreç, çalışanların başka işyerlerine kaydırılması aktivitesinin bütünüünü izleyen ve raporlayan bir sistem ile yürütölür. Intel'deki pozisyonlar, mağaza katından satışa ve halkla ilişkiler pozisyonuna veya eski teknoloji bölümlerinden ileri teknoloji merkezlerine başarılı geçiş yapan çalışanlarla doldurulmuştur. Intel bu durumdan iki şekilde fayda sağlamıştır: çalışanlarını işten çıkarmak yerine kurumsal bütünlüğü korumuş ve aynı zamanda birden fazla alanda deneyimi olan ve birçok departmanda görev alabilecek yetkinliğe sahip çalışanlara sahip olmuş olmuştur (Çeto, 2009. 56).
  - **Çalışanlara Dışarıda İş Bulma Desteğı:** İşten çıkarılan çalışanların çoğı gelecek hakkında daha olumlu düşünmeye başlamadan önce öfke, umutsuzluk, panik ve korku gibi süreçler yaşarlar. Eğitimli bir yeniden işe yerleştirme danışmanı bu süreç esnasında işten çıkarılan kişiye paha biçilmez bir yardımda bulunabilir ve kişinin yeni bir iş bulmak için harcayacağı zamandan tasarruf etmesini sağlayabilir. İşten ayrılan çalışanlar firmanın olumlu ya da olumsuz temsilcileri olabilirler. İnsanların çoğı fazlalık olanın kendileri değil “işleri” olduğunu anladıkları noktada kendilerine mümkün olduğu kadar adil davranılmasını isteyecektir. Olumlu bir danışmanlık süreci sadece işten çıkarılan çalışanlara yardımcı olmakla kalmayıp aynı zamanda geride kalanların yaşayacağı şoku da hafifletecektir (Çeto, 2009. 57).

- **Proje Bazlı Çalışma:** Proje bazlı çalışmada, eldeki mevcut projeye yönelik istihdam yapılmaktadır. Bu durum, fazla personel çalıştırmayı önlediği gibi, cirosu belirli bir proje içinde personel maliyetlerini ayarlamak açısından da önemli görülmektedir. 1999 yılında Philips maliyet tasarrufu yapmak için ucuz üretim trendini takip ederek tüketici elektroniği ve ev aletleri bölümlerini Çin, Doğu Avrupa ve Meksika'ya taşıdığı zaman, artan talep karşısında proje bazlı çalışanlar işe almış, böylece talep azaldığı zaman sözleşmenin bitimiyle bu çalışanların maliyetinden tasarruf etmiştir (Çeto, 2009: 60.)
- **Uzaktan Çalışma:** Uzaktan çalışma iş görenlerin şirketlerdeki veri tabanlarına ve ya bilgisayar sistemlerine, kendi bilgisayarları ile bir telefon hattı aracılığıyla bağlanarak çalışması şeklinde olabilir. Uzaktan çalışmanın çok yaygın kullanıldığı Amerika Birleşik Devletleri'nde özellikle iletişim teknolojisi, danışmanlık ve pazarlama alanlarında bu yöntem rağbet görmektedir (Kaynak vd., 2000: 79).
- **Kademe Azaltma (Delaying):** Küçülmenin kolay adımları tamamlandıktan sonra sıra yeni vizyon ile birlikte örgütün sağlıklı bir şekilde küçülmesi için kararlar almaya gelir. Yüksek verimliliğe sahip, pazar baskısını veya teknolojinin olumsuz etkilerini hissetmeyen ve dolayısıyla değişmek zorunda kalmayan örgütler, orta yönetim kademelerinde fazla sayıda çalışanları olduğunu görebilirler. Orta yönetim kademesinde fazlalık konumunda bulunan yöneticiler, değişim söz konusu olduğu zaman pozisyonlarını korumak, iletişim kanallarını tıkamak ve bürokratik yollarla otorite kurmaya çalışmak gibi yollara başvurup gerilim yaratabilirler (Çeto, 2009: 60.)
- **Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing):** “Dış kaynaklardan yararlanma” terimi, belirli bir iş fonksiyonuna dair sorumlulukların şirket bünyesindeki bir çalışan grubundan alınıp şirket bünyesinde olmayan bir çalışan grubuna aktarılması anlamına gelir. Dış kaynaklardan yararlanma bir şirketin dahili departmanlarında bulunmayan belirli bir kaldıraç sağladığı için firmaların tasarruf etmesini sağlar. Bu kaldıraç birçok boyuta sahip olabilir: ölçek ekonomileri, süreç uzmanlığı, sermayeye erişim, pahalı teknolojiye erişim vb. Bu boyutların kombinasyonu dış kaynaklardan yararlanmanın özünde var olan maliyet tasarrufları yaratır. Dış kaynak sağlayan firmalar belirli bir iş fonksiyonunda uzmanlaşmıştır ve aynı görevleri dış kaynak alıcısı olan firmanın dahili

departmanlarından daha iyi yerine getirmesini sağlayacak sermaye yatırımları, uzmanlık ve ölçek ekonomisine sahiptir (Çeto, 2009: 63).

### **3.2.2 Tasarruf ve Küçülme Politikaları**

Tasarrufa yönelik politikalar incelendiğinde ücretin azaltılması veya ertelenmesi, ücret artışlarının yapılmaması, işletme hissesinden pay verme, fazla mesai ödemelerini kaldırma, denkleştirme usulü çalıştırma ve yan haklardaki kesintiler olarak sayılabilir.

Küçülmeye yönelik politikalar incelendiğinde ise istihdamın azaltılması, işten çıkarma, ücretsiz izin, dış kaynaklardan yararlanma ve kademe azaltma politikaları görülmektedir.

#### **3.2.2.1 Tasarrufa Yönelik Politikalar**

Tasarrufa yönelik politikaların başında ücretlerin azaltılması gelmektedir. Kriz dönemlerinde üretim maliyetleri artmakta, talep azalmaktadır. Bu durumda işletme ya çalışanları işten çıkarmak durumunda kalmakta, ya da ücretlerde indirim yapmak zorunda kalmaktadır. Kriz sonrası düzeltilmek kaydı ile maaşların belirli oranlarda azaltılması, krizin aşılabilmesi açısından işletmeye tasarruf imkanı sağlayacağı gibi, çalışanlarda da kriz dönemlerinde işsiz kalma korkusu olmayacaktır. Ücret azaltma yerine erteleme yöntemi de kullanılabilir. Kriz süresince belirli bir süre ücret ödenemeyeceği bilgisi çalışanlarla paylaşılır. Kriz şartlarında işsiz kalmak yerine belirli bir süre ücretsiz çalışmak, çalışanlar açısından da kabul görebilir. Ödenmeyen ücretler, krizin bitişini takiben hak sahiplerine ödenecektir (Yavaş, 2014: 54).

Kriz süreçlerinde ücret artışı yapılmaması da kriz dönemlerinde uygulanan tasarruf politikalarından birisidir. İşletme kriz süresi içinde ücret artışı yapılamayacağını çalışanlarına bildirir. Böylece ücret artışından kaynaklanacak artı bir yükten kurtulmuş olur.

Çalışanlar açısından bakıldığında, işini kaybetmek ve kriz ortamında işsiz kalmak yerine bir süre ücret artışı almamak daha uygun görülebilir. İşletme hissesinden pay verme yöntemi de tasarruf politikaları içinde yer almaktadır. Şirket, bu yöntemle çalışanlarından fedakarlık beklemek yerine uzun dönemde onların da faydasına olabilecek bir seçenek sunmaktadır (Tike, 2005: 8). Kriz dönemlerinde fazla mesailerin kaldırılması, fazla mesaiden kaynaklı ücretlerden de tasarruf edilmesini sağlayacaktır (Yavaş, 2014: 54).

Kriz dönemlerinde çalışma saatleri haftalık belirlenerek işin yoğun olduğu günlerde çalışma yapılıp diğer günlerde çalışmanın durdurulması, denkleştirme usulü çalıştırma olarak bilinmektedir. Bu yöntemle hem işin aksamaması sağlanmakta, hem de mesai ücretlerinden tasarruf sağlanmaktadır (Yavaş, 2014: 55).

Kriz dönemlerinde işletmeler, yasalar ve sendikal haklar doğrultusunda çalışanlarına ekstra sağladıkları bazı yan hakları kaldırabilirler. Özel sağlık sigortası uygulaması, cep telefonu hatlarının ödemesi, erzak yardımları, satış ve destek primleri gibi yan haklar, kriz süresi içinde uygulamadan kaldırılabilir (Yavaş, 2014: 56).

### **3.2.2.2 Küçülmeye Yönelik Politikalar**

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikalarına bakıldığında istihdamın azaltılması ilk sırada yer almaktadır. Personel sayısı düşürülerek, personel maliyetleri azaltılabilmektedir. Dezavantajı ise çalışanların işi kaybetme korkularına neden olmasıdır (Yavaş, 2014: 56-57). Benzer şekilde işten çıkarmak da işletmelerin kriz anında ilk düşündükleri ve uyguladıkları yöntem olarak görülmektedir. Finansal rahatlama sağlanıncaya kadar kritik öneme sahip olmayan çalışanlar işten çıkartılabilmektedir. Çalışanların işyerine güvenlerinin sarsılması, kriz sonrası rekabet ortamında vasıflı çalışan bulma güçlüğü gibi dezavantajları vardır (Yavaş, 2014: 57).

Kriz durumlarında personelin bir kısmına ücretsiz izin verilmesi de sıkça uygulanan insan kaynakları politikası olarak görülmektedir. Ücretsiz izinlerde çalışanın sosyal güvenlik

primlerinin ödenmemesi, çalışanlar açısından büyük bir sorun oluşturmaktadır (Süzek, 2005: 384-387). Küçülmeye yönelik politikalardan bir diğeri ise işletmenin bazı faaliyetleri dışarıdan temin yoluna gitmesi, kendi kaynaklarını kullanmamasıdır. Dış kaynaklardan yararlanma olarak bilinen bu yöntemde işletme yemek, servis gibi hizmetleri dışarıdan alma yöntemine geçiş yapmıştır (Barutçugil, 2004: 192-193).

Kriz durumlarında küçülme politikalarından birisi de kademe azaltma yöntemidir. Bu yöntemde üst kademe ile alt kademe arasındaki kademelerde azalmaya gidilir. Örgüt yapısını basitleştirmesi açısından olumlu görülen bu uygulamada, azaltılan ara kademelerin iş yükleri, diğer kademelere yansıtacağı için, muhtelif iş yükü artışlarına neden olabilir (Koçel, 2003: 433).

### 3.2.3 Diğer politikalar

Yavaş diğer politikaları süreç yenileme, katımlı yönetim, öğrenen örgüt ve değişime uyum stratejileri olarak dört grupta incelemiştir (Yavaş, 2014: 64):

- **Süreç Yenileme (Reengineering):** Örgütün verimlilik ve performansının artırılması için iş süreçlerini yeniden tanımlama, tasarlama süreci, süreç yenileme olarak adlandırılmaktadır. Süreç yenileme sonrasında var olan durumdan daha az çalışanın gerektiği, daha az yönetici ile yürütülebilecek bir durum tanımlaması yapılabilir.
- **Katımlı Yönetim:** Çalışanların verimliliği, işletmeye bağlılığını arttıran bir yönetim olan katımlı yönetim, işveren ile işgören arasında işbirliği kurulmasını sağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2005: 273-275).



**Tablo 6. Katımlı Yönetimin Kişisel ve Örgütsel Yararları**

Yapılan İş ile İlgili Sonuçlar	İnsan Kaynakları Açısından Sonuçlar	
<ul style="list-style-type: none"><li>• İş performansı artar.</li><li>• Verimli çözümler üretilir</li></ul>	<b>Kişisel Yararlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel gelişim</li><li>• İş tatmini</li><li>• Değişim isteği</li></ul>	<b>Örgütsel Yararlar</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütsel bağlılığın artması</li><li>• Örgütsel hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi</li><li>• Çatışmaların azalması</li><li>• İşgücü devir oranının düşmesi</li><li>• Devamsızlığın azalması</li><li>• İş kazası oranının düşmesi</li></ul>

**Kaynak:** Akgeyik, 2000: 628.

- **Öğrenen Örgüt:** Öğrenen örgüt, sadece seçilmiş gruplara değil üyelerin tamamına değer verilen, çalışanların kişisel gelişiminin desteklendiği, sürekli dönüştürülebilen ve çalışanlarının öğrenme yönelimli olduğu örgüttür. Etkili bir öğrenen örgütte olması gerekenler şunlardır (Yavaş, 2014: 66):
  - Her düzeydeki çalışan hem öğrenip hem de yapmanın önemini bilmektedir.
  - İşletmenin nasıl çalışması gerektiği açıkça belirtilmiştir.
  - Çalışanlara girişimci davranışı teşvik edici ödüller sunulmaktadır.
  - Performans değerlendirmesi yapılır ve kariyer gelişimi olanakları mevcuttur.
  - Yapılan iş için gerekli bilgilerin yanı sıra, gelecekte yapılacak işler için neler
  - Öğrenildiğine dair bilgi sağlayan bir geri bildirim sistemi mevcuttur.
  - İşin tamamlanması sonucunda çıkarılan dersler ile ilgili bilgi sistemleri vardır.
  - Değişimi desteklemek amaçlı eğitim programları mevcuttur.
  - Bir iletişim stratejisi ve programı bulunur.

Öğrenen örgütün temel özellikleri ise şunlardır:

- İnsanların yaptığı her işin içinde öğrenme unsuru da vardır.
- Öğrenme desteklenir ve ödüllendirilir.

- Ekip çalışması, yaratıcılık ve kalite desteklenir.
- Her düzeydeki çalışan birlikte öğrenir.
- İş süreçleri ve çalışma grupları öğrenmeye yöneliktir.
- Herkesin eşit öğrenme fırsatı mevcuttur.
- Öğrenme yoluyla becerilerini geliştiren çalışanlar ödüllendirilir.
- Sürekli eğitim mevcuttur.

Öğrenen örgütler yaratıcı, yenilikleri hızlı bir şekilde takip eden ve uygulayan, eğitime önem veren, çalışanların düşüncelerini söylemek ve fikir beyan etmek için özgür bir ortama sahip oldukları, sürekli öğrenme ve gelişime dayalı ve hem iç hem de dış müşterilerini memnun edebilen örgütlerdir.

- **Değişime Uyum Stratejileri:** Kriz dönemlerinde örgütler kendilerine uygun olduğunu düşündükleri farklı stratejiler kullanırlar. Bu doğrultuda örgütlerin yapısında ve örgüt üyelerinin sorumluluk düzeylerinde değişimler olabilir. Zamanı doğru harcayarak değişimlere uyum sağlanmalı ve bu amaçla çeşitli stratejiler uygulanmalıdır. Kriz döneminde rekabet stratejileri çok iyi analiz edilmelidir. Mevcut pazardaki rakipler iyi izlenmeli ve değişimler gözlenmeli ve müşteri memnuniyetine çok önem verilmelidir. Uzun vadeli yatırımlardan kaçınılarak, mümkün olduğunca reklam ve tanıtım faaliyetlerine ağırlık verilmeli, üretim yerine maliyetler kısılmalıdır. Üretimde çalışanlar örgüt amaçlarına hedeflendirilerek performans ölçütlerine odaklandırılmalıdır. İşletmede verimi artırıcı çalışmalar yapıp, verimsiz işler ayıklamalıdır (Yavaş, 2014: 68).

### **3.3 Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikası Uygulamasında Karşılaşabilecek Sorunlar**

İnsan kaynakları politikası oluşturmada karşılaşılabilecek sorunları genel insan kaynakları sorunlarından ayırmak zordur. İnsan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunların önem kazanmaya başladığı sınai devriminden sonra, günümüze

değın insan kaynakları sorunlarında önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin başında teknoloji ile birlikte ortaya çıkan "teknolojik işsizlik" olgusu gelmektedir. Mekanizasyonun, ortaya çıkardığı teknolojik işsizlikten başka, bir diğer önemli etkisi de iş tatmininin azalması şeklinde olmuştur. Artık insan kaynakları yönetimi, mevcut iş görenleri nasıl daha iyi motive edebiliriz, nasıl onların mutlu, dolayısıyla verimli olacağı çalışma şeklini ve ortamını yaratabiliriz gibi düşüncelere çözüm bulma çabası içine girmiştir. Fabrikalaşma süreci işçi sayısını artırırken, bir yandan da hızla gelişen otomasyon süreci iş gücüne bağımlılığı azaltmaktadır. Bu durum işgücü güvencesi sorununu ön plana çıkarırken, işçilerinde daha güçlü örgütlenmelerine de zemin hazırlamıştır (Geylan, 1998: 74).

Bütün bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin önemli sorunları olarak, insan kaynakları politikalarını da etkilemektedir. Dolayısıyla politikalar tayin ve tespit edilirken bazı etkenlerde dikkate alınmaktadır. Bu etkenlerin başında yasalar ve devletin müdahalesi gelmektedir. Bunun yanında toplu pazarlık sistemi ve sendikaların da önemli etkileri olmaktadır (Gültekin, 2007: 72).

### **3.3.1 Devletin Müdahalesi**

Devletin müdahalesi yasalar yoluyla olmaktadır. Devlet, çalışma hayatı ile ilgili temel kuralları koyarak, bu konuda yönlendirici olmaktadır. Devletin bir diğer etkisi de kendi işletmelerinde çalışanlar ve memurları için uyguladığı insan kaynakları ve ücret politikaları ile işletmelere örnek olması yoluyla olmaktadır (Gürkan, 2001: 81).

### **3.3.2 Yasaların Etkisi**

Bilindiği gibi, iş ilişkilerinde işverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan bir “yönetim hakkı” vardır. Yönetim hakkı, iş koşullarını belirleyen etkenler içinde, özellikle uygulama göz önünde tutulduğunda, büyük bir önem taşır. İşveren bu hakkına dayanarak işin yürütümüne ilişkin kararlar alabilir, işçilere de bu doğrultuda talimatlar verebilir. İşveren

belirli sınırlamalar çerçevesinde işin nerede, ne zaman, nasıl, hangi sıraya göre yapılacağını belirleyebilir. İşçi itaat (uyuma) borcu dolayısıyla söz konusu talimatları yerine getirmekle yükümlüdür. İşveren, yine yönetim hakkına dayanarak, işyerinin düzenine ve güvenliğine yönelik talimatlar da verebilir; sözgelimi bir yangın olayında hangi eşyaların öncelikle kurtarılacağını, işyerine hangi kapılardan girilip çıkılacağını, işyerine ait otoparkta kimlerin nasıl park edebileceğini bildirebilir. İşçi bu talimatlara uymakla da yükümlüdür. İşveren işyerinde yönetim hakkının kapsamını aşan, ancak hukuk düzenince uygun görülen başka kararlar da alabilir. İşçinin işe alınması, işyerinde ücret düzeninin belirlenmesi, işçinin işten çıkarılması, işyerinin kapatılması bu arada sayılabilir. İşverenin tek taraflı olarak aldığı ve uyguladığı bu kararların orada çalışan işçileri çok yakından ilgilendirdiği ve etkilediği tartışma göremez. Kendilerini bu denli ilgilendiren ve etkileyen kararların alınmasında ve uygulanmasında işçilerin hiç mi hiç söz sahibi olmayışları da çağdaş görüş ve düşünceler ışığında uygun görülmez (Geylan, 1998: 132).

İşletmeler insan kaynakları politikalarını düzenlerken içinde buldukları toplumun yasalarını da dikkate almak durumundadırlar. Zira çalışma hayatı ve işçi-işveren ilişkileri ile ilgili birçok husus yasalarla düzenlenmiştir. Örneğin, en az ücret düzeyi; çalışma saatleri ve süreleri; hastalık, malullük, emeklilik sigortaları vs. yasalarla güvence altına alınmıştır. İşletme insan kaynakları politikalarının bu düzenlemelere aykırı programlar ihtiva etmesi pek mümkün değildir (Gültekin, 2007: 73).

### **3.3.3 Sendikaların Etkisi**

Sendika kavramı, ülkelerin mevzuatlarına ve hukuk sistemlerine göre geniş ya da dar anlamda ele alınabilir. Hukuk sistemimizde sendika kavramı ile hem işçilerin hem de işverenlerin mesleki kuruluşları kastedilmektedir. Ülkemizde Sendikalar Yasasında sendika "İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik veya sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olarak" tanımlanır. Günümüzde sendikacılık hareketi, iş görenin ekonomik hak ve çıkarlarının savunulması yanında, ülkenin ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal yaşamında önemli roller üstlenme iddiasındadır (Geylan, 1998: 148).

Toplu pazarlık sisteminin en önemli unsuru sendikalardır. Gelişen insan kaynakları sorunları ile ön plana çıkan sendikalar, işçi-işveren ilişkilerinin her safhasında ağırlığım hissettiren önemli bir baskı grubudur. Özellikle iş görenlerin örgütlü temsilcileri sendikalarıdır ve işletme yönetiminin çoğu kez muhatabı durumundadır (Gültekin, 2007: 74).

### **3.3.4 Toplu Pazarlık Sisteminin Etkisi**

Toplu pazarlık, işveren ve sendika temsilcileri arasında, çalışanların çalışmaları ile ilgili koşullar, ücretler, çalışma süreleri, sosyal yardımlar gibi konularda anlaşmaya varmak amacıyla yapılan görüşmeler sonucunda taraflarca kabul edilen ilke ve koşulların uygulanmasını içeren kurumsal ve dinamik bir süreçtir. Serbest Pazar ekonomilerinde toplu pazarlık sisteminin; İşçi-işveren arasındaki çalışma koşullarına ilişkin sorunların çözülmesi, işçilerin sahip olduğu hak ve ayrıcalıkların korunmasında ya sal bir güvence oluşturması, işçilerin işyerinde psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesinde yardımcı olması ve işyerinde ortaya çıkan ekonomik, politik, sosyal ve psikolojik anlaşmazlıkların çözülmesini sağlaması gibi yararları vardır. Günümüzde toplu pazarlık sistemi ile işçi ve işverenlerin karşılıklı ekonomik, sosyal ve mesleki haklarının ve çıkarlarının düzenlenmesinde ve çalışma barışının sağlanmasının yanında, ekonominin tüm unsurları, hükümet politikaları, çalışanların tümü, tüketiciler, işletme sahipleri ve yöneticileri doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir (Geylan, 1998: 149).

Günümüzde işçi-işveren arasındaki hak ve menfaat ilişkileri, toplu pazarlık sistemi içerisinde, özgür toplu sözleşmeler ile düzenlenmektedir. Toplu sözleşmeler ilk zamanlar ücret ve çalışma koşulları ile ilgili hükümleri ihtiva etmekte iken, artık, ücret dışında diğer ödemeler ve ilave menfaatler ve çalışma hayatının kalitesini arttırıcı önlemleri de kapsar hale gelmiştir (Gültekin, 2007: 74).

İşletmeler insan kaynakları politikalarını oluşturur ve uygularken, yasalara uymanın ve devletin öncü rolünden faydalanmanın yanında, toplu pazarlık sistemi ile sağlanan toplu

sözleşmenin getirdiği kurallara da uyum sağlamak durumundadırlar (Sabuncuoğlu, 1994: 74).

### **3.4 Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları**

Stewart'a göre, kriz döneminde işletmelerin başvurabileceği üç yöntem vardır. Bunlar, ucuz iş gücü kullanmak, personel sayısını, maaş ve maddi katkıları düşürmek suretiyle maliyetleri azaltmak, yeni teknoloji satın almak ve finansal sermayenin yapamadığını insan sermayesinin yapabileceğine inanmaktır. Ülkemizde, tekstil sektöründe yapılan bir çalışmaya göre, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları dört grupta toplanabilir: Maaş ve maddi katkılara yönelik düzenlemeler, çalışan sayısı ile ilgili düzenlemeler, insan kaynakları yönetimi birimi ile ilgili faaliyetler ve çalışanları işletme ile bütünleştirme faaliyetleri (Küskü, 2000: 706-707).

Bazı işletmeler, krizin olumsuzluklarını gidermek amacıyla, çalışanların ücretlerinde ya da çalışanlara sunulan maddi katkılarda yapılması gereken iyileştirmeleri ertelemektedirler. Hatta personelin mevcut ücretinde ya da personele sunulan maddi katkılarda indirimler yapılmaktadır. Daha önceden sunulan bazı sosyal faaliyetler ve olanaklar yürürlükten kaldırılmaktadır. Bu tür düzenlemeler, insan kaynaklarına maliyet unsuru olarak yaklaşımın bir göstergesidir.

Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla, personeli geliştirmek, motive etmek ve işletme içi bütünleştirmek için çeşitli faaliyetlere yer verilmektedir. Personelin beceri, bilgi ve yeteneklerinin işletmeye ekonomik değer kazandırdığı düşüncesiyle kriz dönemini en az zararla atlatabilmek için, çalışanları işletme ile bütünleştirmeye yönelik olan işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetleri ile personelin örgüte daha heyecanla sarılmalarını sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon faaliyetleri insan kaynakları politikaları olarak benimsenmektedir (Karadal, 2002: 731-732).

Kriz ortamlarının insan kaynakları açısından çarpıcı bir yönü de işten çıkarılanların öncelikle kalifiye olmayan çalışanlar olmasına karşın, kriz derinleştikçe işten çıkartılanlar arasında alt düzey yöneticilerden başlayarak yönetici sınıfını da kapsayacak şekilde genişlemesidir (Capital Dergisi, 2001).

Kriz dönemlerinde insan kaynakları politikalarında, işten çıkarma yolunu seçmek düşünülecek en son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir (Tüz, 2001: 80):

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü yol denenmelidir,
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir,
- Daha önceden yapılmış performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük olan kişiler işten çıkarılmalıdır.

### **3.4.1 Yeniden Yapılandırma Politikası**

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde, kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, örgüt yapılarında birkaç düzenleme yaparak, esneklik ve hız kazanmaları sağlanamaz. Klasik örgüt yapısı üzerinde düzenleme yapılarak faaliyetlere devam edilmesi, esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik esnekliği, genel giderlerin yüksek olması gibi olumsuz sonuçlar yaratır. Bu sonuçlar ise kriz dönemlerinde işletmeler için istenmeyen durumlardır ve işletmeleri krizin içine sürüklerler. Bu nedenle, işletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gereklidir (Tüz, 2004: 40).

Tüz, kriz dönemlerinde yeniden yapılanmayı, olabildiğince kökten ve süratli bir şekilde tasarlanması olarak ifade etmektedir. Yeniden yapılanma işletmenin temel politikalarının, örgüt yapısının ve stratejik süreçlerinin verimliliği arttıracak şekilde yeniden düzenlenmesi işlemidir. Yeniden yapılanma, örgütlerin bilimsel yönetime geçişinden bugünkü çağdaş yönetime geçişine kadar uzanan bir süreçtir (Gültekin, 2007: 81).

Gültekin, yeniden yapılanmanın normal süreçlerde de işletmeler açısından önemine değindiği çalışmasında, özellikle kriz dönemlerinde sonucu örgüt açısından olumlu kılabilmek için de yeniden yapılanma politikalarının kullanılabileceğini belirtmektedir. Krizden kurtulmak ve işletme açısından krizi olumlu duruma çevirebilmek adına kullanılan yeniden yapılanma süreci, çağdaş işletme yönetimi yaklaşımlarından birisidir. Yeniden yapılanma, bütün işletmeler tarafından bilinçli ve başarılı bir şekilde uygulamaya konulabilir (Gültekin, 2007: 81).

Şimşek, yeniden yapılanmanın en önemli ilkesinin müşteri memnuniyetinin devamlılığı olduğunu belirtmiştir. Ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti, yeniden yapılanma durumunda da mutlak suretle işletmenin en önemli amacı olmalıdır (Şimşek, 1996: 3). Yeniden yapılanma, çağdaş bir örgüt yaklaşımı olarak müşteriyi her şeyin üzerinde tutmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamayı sürekli kılmayı en önemli ilke kabul etmektedir (Seymen, 2000: 9).

### **3.4.2 Öğrenen Örgüt Politikası**

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir politikada bilgiye dayalı örgüt politikasıdır. Küreselleşen dünyada bilgi, işletmeler açısından en önemli yaşam araçlarından biridir. İleri toplum biçiminin, örneğin sanayi toplumunda sermaye ve maddi üretimin önem kazandığı gibi önem kazanan yanları olmasına rağmen, bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir. Çünkü çağdaş işletmelerde bugün ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik işletmelerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, yaşadıkları kriz ortamından kurtulmaları, işletmenin yönetimi ve denetiminde



daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyaç azalırken, bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir çözüm kaynağı haline gelmekte ve gerçekleştikçe değeri artmaktadır (Gündoğan, 1996: 12).

Bilginin, işletmelerin rekabet gücünü arttırdığı da günümüzde kabul edilen bir gerçektir. İşletmenin var olan bilgi potansiyeline hakim olması, bu bilgiyi elindeki araçlarla nasıl kullanması gerektiğini iyi derecede bilmesi, kriz dönemlerinde işletmenin krizi en az zararla atlatabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### **3.4.3 Katımlı Yönetim Politikası**

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir diğer politika ise katımlı yönetim politikasıdır. Genel olarak, katımlı yönetim politikası, çalışanın, gerek gördüğü iş, gerekse kendisi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması ve yönetime katılması olarak tanımlanabilir. (Gültekin, 2007: 87). Yönetime katılmanın da çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bunlar arasında mülkiyete veya kâra katılmanın da yönetime katılma olarak değerlendirildiği dikkati çekmektedir. Diğer bir bakış açısı ise, çalışanların çalıştıkları çeşitli düzeydeki kurullara, söz ya da oy hakkı ile katılmalarını yönetime katılma olarak değerlendirir. Gelişmiş örgütlerde çalışanların bir araya gelerek demokratik biçimde alınacak kararlara katılmaları yolu da açıktır (Dicle, 1980: 12).

Günümüzde, iş ilişkisi ve bunu kuran iş sözleşmesi işçinin kişiliğinin göz önünde tutulduğu ve işçi ile işveren arasında kişisel ilişki kuran bir sözleşme niteliğinde kabul edilmektedir. Bu niteliğin bir sonucu olarak, işçiyi, işlevi, işverenin her türlü isteğini yerine getirmek olan bir robot gibi görmek yerinde olmaz. İşçinin “kişiliğinin” dikkate alındığı bu ilişkide, kendisi hakkında alınan kararlarda onun da söz sahibi olması, açıkçası yönetime katılması uygun görülmelidir. Hatta kriz dönemlerinde artık çalışanların yönetime katılması gerek şart olarak görülmektedir (Gültekin, 2007: 87).

#### 3.4.4 Süreçlere Odaklanma

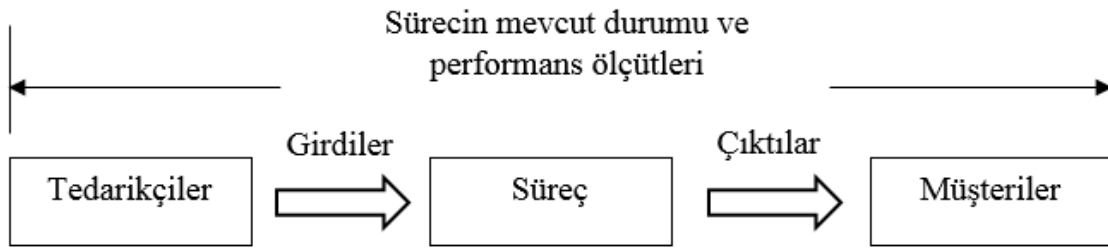
Süreç, belirli bir dizi girdiyi müşteri için belli bir fayda ve çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir. Bu tanıma göre süreç, işletme içinde ya da belli bir fonksiyon dâhilinde ya da fonksiyonlar arası bir alanda yer alabilir. Diğer bir ifadeyle süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı ve birbirinden etkilenen aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir (Gültekin, 2007: 89).

Süreç, girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etmek işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağına artan değerler konulur. Bu değer, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçler dizisidir. Ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçlerdir. Bu süreçler çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır. Bu süreçlerin bazıları; tedarikçinin yönetimi, hammadde ve malzeme kabulü, ürün ve hizmet teslimi, bütçeleme ve planlama, faturalama ve alacakların tahsili, yeni ürün ve hizmet geliştirme, iş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi, üretim, mühendislik, sipariş kontrolü, tasarım, pazarlama ve yasal konuların yönetimi olarak sıralanabilir (Mersinoğlu, 2000: 17). İşte kriz dönemlerinde bu süreçlere odaklanmak krizde uygulanabilecek politikalardan birisidir (Gültekin, 2007: 89).

Bir süreci oluşturan unsurlar girdiler, çıktılar, tedarikçiler, müşteriler, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileridir. Kriz yönetiminde unsurlara müdahale edebilme durumu oldukça önemlidir. Krizi çözmek için bu unsurlara odaklanarak, problemi tespit etmek daha kolay olacaktır. Genel bir işletme yönetiminde, süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlara girdi denir. Sermaye, işgücü, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileridir. Girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşüm sonuçları ise çıktılardır. Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlar tedarikçilerdir. Tedarikçiler örgüt içinden veya dışından olabilir. Sürecin çıktılarını kullanan örgüt içindeki veya dışındaki kişiler veya kuruluşlara ise müşteri denir. Bir de özellikle kriz dönemlerinin

göstergesi olarak nitelendirebileceğimiz süreç performansının ölçütleri unsuru vardır. Bu unsur, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergeler olarak tanımlayabiliriz. Bazı sonuçlara ulaşmak için ve çıkarımlar yapmak için süreç içerisinde bu unsurdan faydalanırız. Bunlar, hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen parça sayısı vb. olarak sıralanabilir. Diğer bir unsur da müşteri ihtiyaç ve beklentileridir. İhtiyaç ve beklentiler bize kriz yönetiminde geri besleme sağlar (Mersinoğlu, 2000: 19-21). Kriz yönetiminde sürecin temel unsurlarını Şekil 7’de olduğu gibi şekillendirmek, müdahale edilecek noktayı görebilmek açısından çalışmalara yardımcı olabilir.

### Şekil 6. Sürecin Temel Unsurları



**Kaynak:** Erkut, 1998: 17

Kriz dönemlerinde süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; sürecin sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları belirli, diğer süreçlerle ilişkileri tanımlı, ölçüt seti oluşturulmuş, ölçme sistemi tanımlanmış olmasıdır. Kriz dönemlerinde süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve krizin daha iyi yönetimi için sürekli değerlendirmeyi kapsayan bir çevrimdir. Kısaca süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulmuş anahtar iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz ve iyileştirilmesi için bir disiplindir (Mersinoğlu, 2000: 22).

### 3.4.5 Yalınlaşma Politikası

Toyota tarafından dünyaya yayılan yalınlaşma kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıksa ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; her türlü israfa karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür üretim yapısını kurmak tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir (Gültekin, 2007: 93).

Bu temeller çerçevesinde oluşturulan işletme politikaları ile krizlere sürüklenmekten uzaklaşan işletmeler, aynı zamanda krizi çözüme yaklaşımlarında da daha erken ve net sonuçlar alırlar. Yalınlaşma kavramı beraberinde “yalın örgüt” kavramını da getirir. Günümüzde toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma da dahil olmak üzere pek çok çağdaş örgüt yaklaşımı bu kavramı benimsemekte ve uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Yalın örgüt, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk yanıt verebilmek için, basitleştirilmiş, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetlerden arındırılmış ve işi yapan kişi ile karar veren kişinin birbirine yakınlaştırıldığı, hatta aynı kişi haline getirildiği yapıdır. Bu tür örgüt yapıları, yönetim kademelerinin önemli ölçüde azaltıldığı, yatay ve basık yapılardır. Burada vurgulanmak istenen “yalınlık” sade, gereksiz ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilen yapıdır. İşletmelerin bu yalın yapısı krizlerde avantaja dönüştürülebilir (Seymen, 2000: 65).

## BÖLÜM IV

### KRİZ DÖNEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARININ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1 Araştırma Sorusu

Bu araştırmada “Törür bölgelerinde şubeleri bulunan ulusal perakende market zincirleri ile sadece bu bölgelerde şubeleri bulunan yerel market zincirlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi politikaları farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt araştırılmıştır.

#### 4.2 Araştırmada Kullanılan Yöntem

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Nitel araştırmalar görüşme, gözlem, belgelerin incelenmesi gibi yöntemlerle verilerin toplandığı, olayların doğal ortamında gözlenerek gerçekçi ve bütünsel bir şekilde ortaya konulduğu nitel bir süreçtir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme teknikleri, yapılandırılmış ve yarı-yapılandırılmış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katı ve sınırları çizilmiş bir görüşme yöntemi olmayıp, görüşme süreci içerisinde alt açılımlarla detaylandırılabilir. Bu yöntemde sorular önceden belirlenir ve verilere bu sorularla ulaşılmaya çalışılır (Karasar, 1998).

Bu çalışmada araştırma sorusuna yanıt alabilmek için Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi kullanılmıştır. İnceleme ve görüşme yapılırken yüzyüze temas, telefonla iletişim

ve elektronik posta haberleşmesi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren ulusal ve yerel marketler zincirleri üzerine yapılmıştır.

### 4.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni olarak, insan kaynakları biriminin etkin bir şekilde kullanılmasını gerektiren ulusal ve yerel market zincirleri seçilmiştir. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde toplam 7 ulusal perakende market zincirinin 535 şubesi, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Örneklem olarak, 7 ulusal perakende market zincirinin sadece bir tanesinin 2 şubesinden görüşme onayı alınabilmiştir. Bölgeyi örneklemek üzere yerel market zincirleri seçilerek görüşme için randevular talep edilmiş, 3 market zincirinden görüşme onayı alınmıştır. Onay alınan 3 market zincirinin bölgede 37 şubesi bulunmaktadır. Böylece bölgeyi örneklemek üzere ulusal market zincirlerinden 1, yerel market zincirlerinden 3 olmak üzere toplam 4 market zinciri (2 şube + 37 şube = 39 şube) bölgesel örnekleme oluşturmuştur. Ayrıca büyükşehirlerdeki İK yönetimlerini örneklemek üzere Ankara ili merkezli 3 market zincirinden görüşme onayı alınmış ve görüşme yapılmıştır. Böylece toplam örneklem sayısı, 4'ü bölgesel 3'ü büyükşehir örnekleme olmak üzere 7 perakende market zinciri olarak oluşmuştur.

Örneklem seçiminde, özellikle siyasi olayların daha yoğun yaşandığı doğu illerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel zincir marketler seçilmeye çalışılmış, ancak büyük şehirlerdeki durumun da gözlemlenebilmesi için Ankara ilinde yönetim merkezi bulunan zincir marketlerden de rassal seçimler yapılmıştır.

Bu tezin ana çıkış noktası, kriz ortamlarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaları araştırmaktır. Bu nedenle Türkiye'de özellikle etnik farklılıklardan kaynaklanan terör ve siyasi kriz ortamının sürekli yaşandığı Doğu ve Güneydoğu illeri

seçilmiştir. Tez çalışmasının yapıldığı tarihlerde, seçilen bölgede yaşanan yoğun terör olayları, bölgenin tamamı üzerinde çalışma yapabilmeyi can güvenliği nedeniyle etkilemiştir. Bu nedenle olayların kısmen daha az yaşandığı Diyarbakır ve Şanlıurfa illeri üzerine yoğunlaşmıştır. Ulaşım konusunda gerek can güvenliği, gerekse yüksek maliyetler yüzünden telefon ve elektronik posta yolu ile iletişim kurulabilmiştir. Seçilen illerde yapılan çalışmanın, diğer terör yaşanan illerde yürütülen İK politikalarından farklı olmadığı varsayılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen iller ve bu illerde bulunan ulusal zincir marketlerin sayıları Tablo 7’de verilmiştir. Market adları, muhtelif gerekçelerden dolayı M1, M2, M3... şeklinde kodlandırılmıştır.

**Tablo 7. Doğu ve Güneydoğu Bölgelerindeki Ulusal Zincir Marketler**

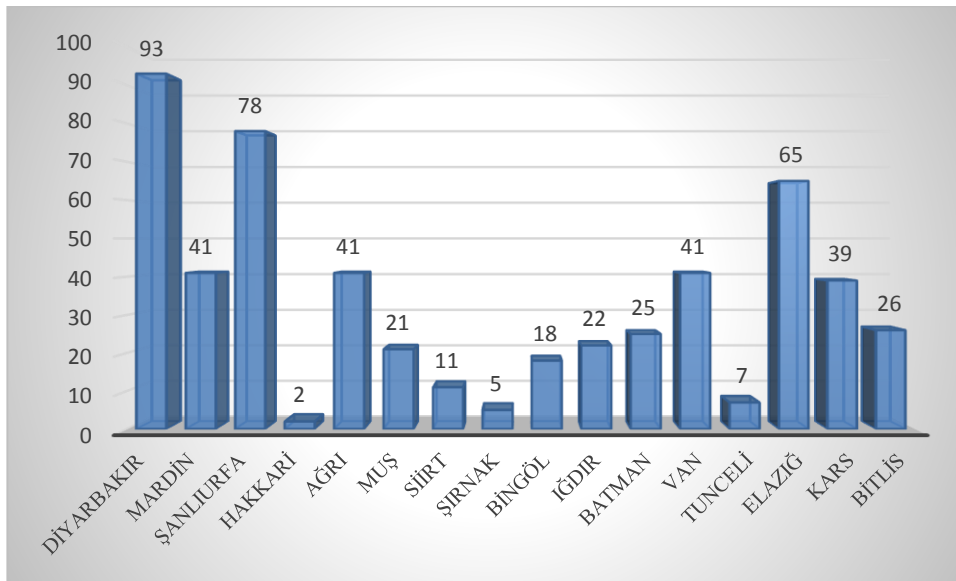
İl	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Toplam
Diyarbakır	8	52	4	5	3	11	10	<b>93</b>
Mardin	2	14	3	3	5	0	14	<b>41</b>
Şanlıurfa	5	44	3	2	3	5	16	<b>78</b>
Hakkari	0	0	0	0	0	0	2	<b>2</b>
Ağrı	0	18	2	0	0	8	13	<b>41</b>
Muş	0	12	0	0	0	0	9	<b>21</b>
Siirt	0	5	1	1	0	0	4	<b>11</b>
Şırnak	0	2	0	0	0	0	3	<b>5</b>
Bingöl	0	10	0	0	0	3	5	<b>18</b>
İğdır	0	10	2	0	0	4	6	<b>22</b>
Batman	0	12	2	2	4	0	5	<b>25</b>
Van	1	24	2	0	0	0	14	<b>41</b>
Tunceli	0	4	0	0	0	0	3	<b>7</b>
Elazığ	3	31	6	0	0	13	12	<b>65</b>
Kars	0	16	2	0	0	10	11	<b>39</b>
Bitlis	1	16	1	0	0	0	8	<b>26</b>
<b>Toplam</b>	<b>20</b>	<b>270</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>135</b>	<b>535</b>

Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinin seçilmesinin bir başka nedeni de Tablo 7’de görüldüğü gibi en çok ulusal zincir market şubesi bulundurmasıdır. Ancak bu noktada, görüşme yapabilmek konusunda ileriki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıklanan zorlukların

yaşandığı, ancak tanıdık kişiler aracılığı ile bilimsel araştırma yapabilmeye amaçlı görüşme randevuları alınabildiğini vurgulamak gereklidir.

Doğu ve Güneydoğu bölgesindeki illerde faaliyet gösteren ulusal zincir marketlerin şube sayıları Şekil 8’de verilmiştir.

**Şekil 7. Doğu ve Güneydoğu Bölgesindeki İllerde Ulusal Zincir Market Şube Sayıları**



#### 4.4 Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak zincir mağazaların insan kaynakları birimi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde önceden hazırlanan sorular sorulmuş, görüşme anında var olan durum gözlemlenmiş ve gerekli notlar alınmıştır. Görüşmelerde sorulara yazılı yanıtlar verilmesine de olanak sağlanmış, ilgili kişilerin elektronik ortam üzerinden gönderdikleri yanıtlar da değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular içerik analizine tabi tutulmuş ve araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi buna göre yapılmıştır. İçerik analizi, her türlü yazılı, sözlü



ve diğ er belgelerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır. Eldeki yazılı bilgilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi, ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır. Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dökümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak da tanımlanabilir (Sert vd, 2012: 352-353).

#### **4.5 Varsayımlar**

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Görüşülen İK Yöneticilerinin, İK yönetimi politikalarının oluşturulmasında etkili oldukları varsayılmıştır.
- Ankara ve İstanbul merkezli ulusal market zincirlerinin bu illerde bulunan İKY yöneticilerinin, terör bölgelerinde de yürütülen İKY süreçlerinde bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır.
- Yarı formel mülakatlarda doğru cevaplarda buldukları varsayılmıştır.

#### **4.6 Bulgular**

Bu bölümde öncelikle genel görüşme notlarına yer verilmiştir. Araştırmanın en zor aşaması, bölgede faaliyet gösteren ulusal market zincirlerinden randevu alabilme aşaması olmuştur. Yaşanan sıkıntılar ve görüşme aşamasında yaşananlar, genel görüşme notları altında açıklanmıştır.

Araştırma, siyasi krizlerin yoğun yaşandığı bölgeler açısından insan kaynakları politikalarını ve büyükşehirlerde faaliyet gösteren ulusal market zincirlerini birlikte ele

almaktadır. Bunun temel amacı benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır. Bu nedenle Ankara merkezli ulusal market zincirlerinden ulaşılabilenler ile yapılan görüşmeler “Ankara Merkezli Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler” başlığı altında ele alınmıştır. Bölgeden ise sadece Diyarbakır ve Urfa illerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel market zincirlerinden randevu alınabilenler ele alınabilmiş, bunlara ilişkin görüşme notları ve ulaşılan sonuçlar detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 4.6.1 Genel Görüşme Notları

Araştırma kapsamında Tablo 8’de görülen zincir marketler örneklem olarak seçilmiştir.

**Tablo 8. Araştırma İçin Seçilen Zincir Marketler**

Market Adı	İl	Sonuç
A Marketler Zinciri	Ankara	Görüşme yapıldı.
B Market	Ankara	Görüşme yapıldı
C Mağazaları	Ankara	Görüşme yapıldı.
D Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
E Alışveriş Merkezi	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
F Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
G Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
G Market	Urfa	Görüşme yapıldı.
X Supermarket	Diyarbakır	Randevu alınamadı.
Y Mağazaları	İstanbul	Randevu alınamadı.
Z Alışveriş Merkezi	Ankara	Randevu alınamadı.
P Market	İstanbul	Randevu alınamadı.
R Market	Ankara	Randevu alınamadı.
S Market	Diyarbakır	Randevu alınamadı.

Toplam 14 market örneklem olarak seçilmiş, bunlardan 8 tanesi ile randevu alınarak görüşme yapılabilmiş, 6 tanesinden ise randevu alınamamıştır.

Görüşme yapmak üzere randevu alma aşamasında ciddi sıkıntılar yaşanmıştır. Randevu görüşmelerinde yapılan çalışmanın akademik bir çalışma olduğu belirtilmesine karşılık, “bilginin dışa sızdırılması”, doğu illerinde “ajan olma ihtimali” gibi itham ve durumlarla karşı karşıya kalınmıştır. Kurumsal market zincirlerinde ilgili kişilere ulaşamamak, randevu taleplerinin ciddiye alınmaması veya araştırma yapacak kişilere yardımcı olacak zamanı ayıramayacak kadar yoğun olmaları, karşılaşılan engeller ve bahaneler olarak sayılabilir. Şartlar, “tanıdık aracılığı” ile randevu alabilme zorunluluğu doğurmuştur. Türkiye’de akademik araştırma yaparken gerçek durumun analiz edilebilmesi aşamasında “tanıdıklar” olmadığı sürece verilere ulaşabilme şansının çok zor olduğu görülmüştür.

Büyük zincir marketlerin farklı illerde açtıkları mağazalarda sorumluluk verdikleri yöneticilerin de yetki sorunları yaşadıkları, araştırma için randevu alma aşamasında görülen bir sorundur. Diyarbakır XYZ Supermarket Mağazaları Bölge Sorumlusu ile randevu talebi için yapılan telefon görüşmesinde yetkili kişi, “Mağazaların genel merkez tarafından yönetildiğini, kendisinin yardımcı olamayacağını, çünkü şirket politikası açısından bu tarz görüşmelerin genel merkez sorumluluğunda olduğunu, kendisinin genel merkezle görüşme noktasında yardımcı olmaya çalışacağını” belirtmiştir. Ancak beklenen olmuş ve geri dönüş yapılmamıştır.

Bu tarz araştırmalarda gerçek verilere ulaşabilmek ve bu verilerden bilgi üretebilmek, araştırmacının bireysel olarak çözebileceği bir durum olmaktan çıkmıştır.

#### **4.6.2 Ankara Merkezli Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler**

Ankara ilinde merkezi bulunan ulusal zincir marketlerden üç tanesi ile görüşme ayarlanabilmiştir. Bu marketlerin isimleri, muhtelif gerekçelerden dolayı A, B ve C marketler olarak adlandırılmıştır.

Görüşmelerin başlangıcından sonuna kadar yaşanan süreç, görüşme ajandası ve notları, görüşme sonuçlarına ilişkin yorumlar bu bölümde ele alınmıştır.

#### 4.6.2.1 A Marketler Zinciri Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

A Marketler Zinciri ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. A Marketler Zinciri Görüşme Ajandası**

<b>Tarih</b>	<b>Görüşme Sonucu</b>
19.05.2015	Şirket yetkilisine “tanıdık” aracılığı ile ulaşılarak 21.05.2015 tarihi için randevu alındı.
21.05.2015	İlk görüşme Ankara’nın Saraköy/Kazan ilçesine gidilerek yapıldı. Yetkili kişi konuya büyük bir ilgi ile yaklaştı. İK Müdürü’nün de katıldığı ön görüşme aşamasında istenilenler konusunda bilgi aktarıldı. Görüşme soruları ile ilgili çalışma yapmak üzere bir hafta süre istediler.
26.05.2015	İkinci görüşmeye gidildi. Yaklaşık iki saat süren görüşmede tarafların izni ile ses kayıtları yapıldı. Görüşme sonrası ses kayıtları bilgisayar ortamına aktarıldı (Ek.2). Görüşmeye İK biriminde çalışan uzmanlar da katıldı. Özellikle A Marketler’in yükselen büyüme oranından dolayı İK ile ilgili yeniden bir yapılanma çalışması yapıldığı bilgisine ulaşıldı. A Marketlerin halen Doğu’ya yakın en uç noktada Tokat şubelerinin olduğu, ancak büyüme programlarında daha doğu illere de yatırım yapılmasının düşünüldüğü belirtildi.

A Marketler Zinciri İnsan Kaynakları Birimi ile yapılan görüşmelerde, özellikle 2014 yılı ve sonrasında insan kaynakları birimine gerekli önemin verilmeye başlandığı, yapılan çalışmalarla dereceye girecek bir insan kaynakları politikasını uygulamaya koydukları görülmüştür. Önceki süreçlerde genellikle personel alıp çıkarma dışında fazla bir işlevi olmayan İK birimi, artık profesyonel anlamda uygulanan politikaları üretmekte ve uygulamaya koymaktadır. Elde edilen fayda doğrultusunda İK biriminin yeniden yapılandırılması da gündemdedir.

Yaşanılan kriz durumlarına ilişkin olarak İK biriminin mağazalardaki norm kadrolar üzerinde bir çalışma başlattığı, mevcut norm kadrolarda indirime gidildiği, personel

maliyetini düşürerek ciro düşüklüğünün dengelenmeye çalışıldığı, yeni işe alımlarda yarı zamanlı personel çalıştırma politikasına geçildiği, personel maaş artışlarında devletin açıklamış olduğu oranın daha altında bir zam oranı yapılarak dengelerin korunmaya çalışıldığı bilgilerine ulaşılmıştır.

Ekonomik kriz süreçlerini atlatabilmek adına İK birimi, öncelikli olarak yüksek maliyetli personel ücretleri ve personel sayıları üzerinde bilinçli bir politikayı uygulamaya koyabilmiştir. İşletmelerde öncelikli amacın işletmenin yaşamını devam ettirmesi gerekliliği olduğu düşünüldüğünde, İK yönetiminin uyguladığı personel azaltma, yarı zamanlı personele geçiş ve ücret artışlarında kısıtlama, ekonomik kriz ortamını aşmak ve işletmenin yaşam döngüsünü devam ettirebilmek adına başarılı bir çalışma olarak değerlendirilmiştir.

İK yönetimi, terör ve siyasi kriz dönemlerinde işten çıkarma yapmak yerine kadroyu kapatma yöntemini izlediklerini belirtmişlerdir. İşten ayrılan personel yerine yeni personel alınmamış, dolaylı yoldan personel azaltmaya gidilmiştir. Bu uygulama, çalışanların güven ve memnuniyeti açısından olumlu bir İK politikası olarak değerlendirilmiştir.

İK yönetiminin başarılı görülen uygulamalarından biri de işgörenlerin kararlara katılımı ile ilgili yaptıkları çalışmalardır. Görüşmede kriz sürecinde bölge müdürleri ve mağaza müdürleri tarafından işgörenler ile toplantılar yapıldığı, onların da fikirlerinin alındığı bilgisine ulaşılmıştır. İşgörenlerin kararlara katılmadığını hissetmesi, işyerine bağlılığının artması olarak da değerlendirilmelidir. Bunun işletme açısından çok olumlu geri dönüşleri olacağı söylenebilir. Aynı süreç içerisinde personellere uygun tazminatlar ile işten ayrılma fırsatı yaratıldığı da, iyi bir İK politikası uygulaması olarak tespit edildi.

Kriz süreçlerinde işten ayrılan personeller ile kendi istekleri ile işten ayrılan personeller için İK birimi, “işten ayrılan kişinin tekrar işe alınmayacağı” gibi bir kural uygulamamaktadır. Geçmiş referansı iyi olan personellerin tekrar işe alım süreçlerinde yeniden değerlendirilebildiği belirtilmiştir. Bu durum da personelin çalıştığı süre içerisinde

işine özen göstermesinin yeniden işe girebilme sürecinde işine yarayacağını bilmesi açısından olumlu bir İK politikası olarak değerlendirilmiştir.

Market zincirlerinde yaşanan en önemli sorunlardan biri vasıfsız elemanların daha iyi iş olanaklarına kavuşmaları durumunda işi bırakmalarıdır. Bu durum A Marketler Zinciri İK birimi açısından da önemli bir sorun olarak görülmektedir. Çalışanların ortalama 20-25 yaşlarında olmalarından dolayı, evlilik, askerlik gibi nedenlerin dışında iş değiştirme yüzünden market bölümü çalışanlarında personel giriş ve çıkışı yüksek orandadır. Ancak norm kadrolarda çalışanların uzun süreli çalıştıkları, çalışanların işyerine bağlılıklarının en üst düzeyde olduğu, İK birimi tarafından dile getirilmiştir. İşgörenlerin işyerine bağlılıkları konusunda İK yönetimi başarılı bir politika uygulamıştır.

İşyerinde yükselme olanakları ile ilgili olarak İK yönetimi, tüm çalışanlara “yaptığınız işin en iyisi olursanız yükselebilirsiniz” yönlendirmesi yapmaktadır. Birimler kendi içinde değerlendirilmekte, işe başlayanlar uygun dereceleri belirlendikten sonra işe başlamakta, işini iyi yapanlar kendi birimleri içerisinde yükselebilmektedir. Örnek olarak kasap reyonunda usta, kalfa, çırak düzeylerinin en üstünde mağaza kasap şefliği gibi bir durum olduğu, işini iyi yapan bir kasap reyonu çalışanın şefliğe yükselebileceği, bunun da maaşına artı değer olarak yansıtıldığı belirtilmiştir. Yapılan işe göre uygun maaşın verilmesi ve yükselme olanaklarını kullanarak yükselen kişinin maaşında artış yapılması, iyi bir İK politikası uygulaması olarak değerlendirilmiştir. İK birimi, işletme içi atamaların, işletme dışından atama yapılmasından daha verimli olduğunu ve tercihlerinin bu yönde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kariyer sınavlarının oluşturulması ve uygulamaya konulması, olumlu İK politikası olarak tespit edilmiştir.

İK birimi, eğitimler düzenlediklerini, eğitimlerin planlamasının yapılırken en iyi kasap, en iyi manav gibi özelliklere dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Eğitime katılan personellere motive edici destekler verildiğini, eğitimlerin onlara sağlayacağı katkıların örneklendirildiğini belirterek başarı öyküleri ile anlattıklarını desteklediklerini belirtmişlerdir. Böylece motive olan personel işine daha fazla sahip çıkmakta, iş verimliliği artmaktadır. Eğitim uygulamalarında personelin kendi kişisel özelliklerinin farkına

varabileceği çalışmalar da uygulanmaktadır. İK, eğitim politikasını uygulamaya koyarak personel verimliliğini arttırmak üzere olumlu çalışmalar yapmaktadır.

İK birimi tarafından iş durum anketleri de yapılmaktadır. 2014 yılında yapılan iş durum anketinde çalışanların kariyer planlaması yapmak istedikleri tespit edilerek şirket içi kariyer planlamasının başlatılması, önemli bir İK uygulaması olarak değerlendirilmiştir.

İK uygulamaları içinde başarılı bir uygulama olarak personel motivasyonunu artırıcı eğlencelerin düzenlenmesi görülmüştür. İK birimi tarafından düzenlenen organizasyon ile üç günlük bir eğlence yapılmış, Ankara ilinde çalışanlar için yapılan bu çalışma motivasyon açısından büyük bir başarıya ulaşıncı diğer illerde de organizasyon düzenlemek üzere planlamalar yapılmaya başlanmıştır. Eğlencelerin yılda iki kez düzenlenmesi planlanmıştır. Ayrıca mağaza müdürlerinin motivasyonunu artırma üzere, özellikle mağaza müdürlerinin konuşmasını amaçlayan çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir.

Personellerin görevlerinde tutunmalarını sağlamak üzere performans yönetim sistemi de İK tarafından devreye konulmuştur. Ayrıca ödüllendirme programı da başlatılarak görevde başarı gösteren personellerin ödüllendirilmesi uygulamasına geçilmiştir. Bütün bu uygulamalar sonucunda personel bağlılığı ve motivasyonunun artışı sağlanarak işletme verimliliğinin artması planlanmaktadır.

İK birimi, yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması için ARGE birimi oluşturulduğunu belirtmiştir. Şirket imajını yükseltmek üzere Halkla İlişkiler ve İK birimlerinin ortak çalışması ile reklam faaliyetleri yürütüldüğü, sosyal sorumluluk projelerinin başlatıldığı belirtilmiştir. İK birimi tarafından engelliler ile ilgili ve LÖSEV ile ilgili çalışmaların planlandığı belirtilmiştir.

İK birimi, özellikle doğu marketlerdeki ücretlendirmeye ilişkin sorunları gidermek üzere birimlendirme sisteminin tamamen değiştirildiğini, yeni sistemle birlikte son bir yıldır

personel memnuniyeti ve veriminin arttırıldığını belirtmişlerdir. Gerçekçi hedefler üzerinden personellerin prim kazanmaları, ücret dışı ek gelirler ile motivasyonun arttırılması başarılı bir şekilde uygulamaya konulmuştur.

İK, personel memnuniyetinin özellikle müdürlerin iyi eğitilmesinden geçtiği konusunda doğru bir tespitte bulunarak, lider, müdür ve şeflerin eğitimi ile ilgili ayrı bir programı uygulamaya koymuştur.

İK, personel maliyetlerini en iyileştirme amaçlı Bilkent Üniversitesi ile ilgili bir proje başlattıklarını da belirterek, yeni politikalar üretme konusunda da çalışmalar yapıldığını ortaya koymuştur.

Sonuç olarak bakıldığında, temel İK politikalarının A Marketler Zinciri tarafından başarıyla uygulamaya konulduğu, uygulama sonuçlarının işletme açısından olumlu sonuçlara yol açtığı gözlemlenmiştir.

#### **4.6.2.2 B Market Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları**

A Marketler Zinciri İK birimi aracılığı ile B Market İK biriminden randevu alınabilmiştir. B Marketlerin İK birimi ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 10'da verilmiştir.



**Tablo 10. B Marketler Görüşme Ajandası**

<b>Tarih</b>	<b>Görüşme Sonucu</b>
26.05.2015	A Marketler Zincirinin İK birimi aracılığı ile B Marketlerin İK Müdürü'nden randevu alınarak ön görüşme yapılmaya gidildi. İK Müdürü, yoğunluğundan dolayı karşılıklı görüşme yapmak için zamanı olmadığını, ancak soruların kendisine verilmesi durumunda bir hafta içerisinde yanıtlayarak dönüş yapabileceğini belirtti. Bunun üzerine görüşme soruları kendisine teslim edildi.
06.06.2015	Mail ile gelen yanıt alındı (Ek-3). Telefonla görüşülerek notlar teyit edildi. Yanıtlar değerlendirmeye alındı.

B Marketler'in İK Müdürü'ne verilen görüşme sorularına gelen yanıtlar incelendiğinde:

- Öncelikli hedeflerin Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazalar içerisinde, çalışmak için tercih edilen ilk 3 şirket arasına girme hedeflerinin olduğu belirtilmiştir. Bunun için nitelikli insan kaynağı gücünün önemini bildiklerini ve çalışmalarını bu doğrultuda yaptıklarını ifade etmiştir.
- Kriz dönemlerine ilişkin olarak çalışan personelin memnuniyetini en üst düzeyde tutmanın, kriz sürecini atlatabilmek adına önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunu sağlayabilmek üzere kariyer planlaması uygulaması ile personelin görevde yükselme olanaklarına sahip olması, mesleki beceri ve kişisel gelişim eğitimleri ile bilgi ve becerilerinin arttırılması, bunlara bağlı olarak ekip çalışmalarında başarıya ulaşılabileceği ifade edilmiştir. Kriz süreçlerinde de çalışma yaşamının kalitesini arttırıcı doğrultuda programlar uyguladıklarını belirtmiştir. Bunlar, İK politikaları açısından bakıldığında kariyer planlamasının yapılabilmesi, eğitim olanakları ile çalışanların bilgi ve becerilerinin arttırılabilmesi açısından olumlu uygulamalar olarak değerlendirilmiştir. Kriz süreçlerine ilişkin olarak çalışan memnuniyeti ne kadar iyi olursa, kriz ortamının o kadar rahat aşılabileceği düşüncesi de olumlu bulunmuştur.
- Perakende sektöründe nitelikli istihdam sorunu dışında siyasi veya ekonomik bir krizle karşılaşmadıklarını, bunun için kriz sürecinde yapılan işlemlere ilişkin bir açıklama yapamayacağını belirtmiştir.
- Karşılaştıkları en büyük sorunun nitelikli personel istihdamı olduğunu belirterek bu konuda bilişim alt yapısı kurulduğunu ve etkin bir şekilde kullanıldığını ifade

etmiştir. Ülkede yaşanan ekonomik gelişmelerin her sektörü olduğu gibi perakende sektörünü de etkilediğini, bunun dışında tekrar tekrar uygun işe uygun adam atama konusunda sorun yaşadıklarını belirterek, istihdam için mağazaların buldukları illerde mülakat ofisleri kurduklarını söylemiştir.

- Personel alımında, mağazanın bulunduğu bölgeye uygun ve müşteri beklentisini karşılayabilir nitelikte personel istihdam etmeye çalıştıklarını, uygulamaya çalıştıkları standartları bölgelere göre biçimlendirilebilir şekilde ayarladıklarını söylemiştir.

Sonuç olarak bakıldığında, görüşmeden elde edilmek istenilen “uygulamakta oldukları İK politikaları”nın sadece istihdam ile ilgili bölümüne verilen yanıtlardan ulaşılabilmektedir. Karşılıklı görüşme yapılamaması nedeni ile daha detaylı bilgilere ulaşılamamış, ciddi bir büyüklüğe sahip B Marketler’de aktif olarak uygulanmakta olan personel alım sistemleri, ücretlendirme sistemi, ödüllendirme sistemi, değerlendirme sistemi, kariyer planlama ve eğitim sistemleri ile ilgili durum değerlendirmesi yapılamamıştır.

#### 4.6.2.3 C Mağazaları Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

A Marketler Zinciri İK birimi aracılığı ile C Mağazaları İK biriminden randevu alınabilmektedir. C Mağazalarının İK birimi ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11. C Mağazaları Görüşme Ajandası**

<b>Tarih</b>	<b>Görüşme Sonucu</b>
27.05.2015	A Marketler Zincirinin İK birimi aracılığı ile C Mağazalarının İK Bölge Sorumlusu ile telefonla bağlantıya geçildi. Görüşme için 01.06.2015 tarihine randevu alındı.
01.06.2015	Randevu tarihinde Gimat (Ankara) adresinde bulunan C Mağazaları İK birimine gidildi.

C Mağazalarının İK Ankara Bölge Sorumlusu ile yapılan görüşmede, kendisinin doğru politikalarına hakim olmadığı, merkezlerinin İstanbul’da olduğu, İstanbul ile bir

görüşme ayarlamaya çalışacağı, sorulara merkezin yanıt vermesi gerektiği söylendi. İstanbul merkeze soruları mail ile ulaştıracaklarını ve gelen yanıtları yine mail ile göndereceklerini belirttiler. Görüşmeden 15 gün sonra telefon ile kurulan iletişimde, İstanbul'un yanıt göndermediği ve bir görüşme ayarlanamadığı söylendi.

Görüşmede İK birimi ile ilgili olarak yaptıkları sorulduğunda;

- İK olarak daha çok personel alım ve işten çıkarma konularında faaliyet gösterdiklerini,
- İK biriminin henüz yeni olduğunu, geliştirilmeye çalışıldığını,
- Çalışanlar açısından özellikle aynı mağazada akraba olan kişilerin çalıştırılmadığını, akrabalar arasındaki yakınlıkların da, sorunların da işletme açısından sıkıntılı durumlara yol açtığını,
- İşyerlerinin 24 saat kameralar ile izlendiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak C Mağazaları'nın merkez biriminin İstanbul'da olması, randevu taleplerimize olumlu yanıt verilmemiş olması, Ankara'da bulunan İK biriminin ise yetki eksikliği nedeniyle tam bilgilendirme yapamaması nedenleri, gerekli ve yeterli bilgiye ulaşılmasını engellemiştir. C Mağazaları tarafından aktif olarak uygulamada olan İK politikaları ile ilgili bir yorum yapılamamıştır.

#### **4.6.3 Diyarbakır ve Urfa İllerinde Faaliyette Bulunan Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler**

Diyarbakır'da bir mağazada çalışan tanıdıklar aracılığı ile Diyarbakır Genç İşadamları Derneği Başkanı'na ulaşıldı. Başkan ile 2 Temmuz 2015 Perşembe günü öğleden sonra yapılan telefonla yapılan ilk görüşmede çok olumlu bir görüşme yapıldı. Yapılmak istenen araştırma konusu anlatıldı. Yardımcı olması istendi. Araştırıp geri döneceği bilgisi alındı.

6 Temmuz 2015 günü Başkan'ın aracılığı ile Diyarbakır ilinde 11 mağazalık bir zincire sahip olan D Market'in sahibinin telefon numarası, aracı olan tanıdık üzerinden

alındı. Market sahibine birkaç arama sonrası telefonla ulaşıldı. Konu açıklandıktan sonra, görüşme yapmak isteği iletildi. Konu ile ilgili soruları telefonla yanıtlamak istediğini belirtmesi üzerine İK birimi olup olmadığı soruldu. İK birimlerinin olduğunu belirtince İK müdürü ile görüşülebileceğini söyledi ve telefonunu verdi. Devamında İK Müdürü ile telefonla bağlantı kuruldu. Yardımcı olacağı bilgisi alındı. Görüşme sorularının mail atılması durumunda inceleyeceklerini, gerekli açıklamaları mail ile gönderebileceklerini belirtti. Bunun üzerine görüşme soruları 6 Temmuz 2015 günü İK Müdürü'ne gönderildi. Sorularla ilgili İK Müdürü tarafından verilen yanıtlar 7 Temmuz günü tarafımıza mail olarak ulaştı. Cihan Bey, mail ile yanıt verdikten sonra aradı ve “Başka bir soru varsa yardımcı olabileceklerini” belirtti. Yapılan çalışma içerisinde en hızlı şekilde yanıt veren Cihan Bey oldu.

6 Temmuz 2015 günü, yine Başkan'ın aracılığı ile E Alışveriş Merkezi'nde İK Sorumlusu ve Satın Alma Müdürü olarak görev yapmakta olan Serkan ESMER ile telefonla görüşme sağlandı. Yapılan en olumlu görüşmelerden biri yapıldı. 2001 yılında yaşanan krizlerde 7 şubelik zincir mağazalarda İK olarak görev yapması, kriz dönemlerinde uygulanan İK politikaları hakkında uygulamadan gelen bilgiye sahip olması açısından önemli oldu. Serkan Bey görüşme sorularını mail olarak istedi. Görüşme sorularına ilişkin yanıtlarını ertesi gün gönderdi. İlk gönderilen yanıtlarda 2001 krizi ile ilgili bilgilerin olmaması üzerine telefonla yapılan görüşmelerden sonra, 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sürecinde uygulamaya çalıştıkları İK politikalarını da içeren daha ayrıntılı bir mail gönderdi. Ayrıca çalışmaya başka bir katkı sunabilecekler ise mutlu olabileceklerini belirttiler.

Görüşmeleri ayarlayan Diyarbakır Genç İşadamları Derneği Başkanı ile başka görüşmeler ayarlayabilmek üzere tekrar bağlantıya geçilmeye çalışıldı. Telefonlarına birkaç kere arama yapılmasına rağmen ulaşılamadı. Ulaşıldığında ise ilk görüşmedeki olumlu yaklaşımın aksine “Devletin buralara yatırım yapacağını, bu araştırmanın ve tez konusunun ilginç! Olduğunu, devletin yatırım yapmayı düşündüğü şehirlerde böyle bir araştırmanın yapılıyor olmasının ilginç olduğu, altında başka bir amacın yatıp yatmadığını bilemediğini” söyleyerek yardımcı olmaktan vaz geçtiği görüldü.

#### 4.6.3.1 D Marketler Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

Diyarbakır Genç İşadamları Derneği aracılığı ile ulaşılan D Marketler ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12. D Marketler Görüşme Ajandası**

<b>Tarih</b>	<b>Görüşme Sonucu</b>
06.07.2015	Diyarbakır Genç İşadamları Derneği Başkanı aracılığı ile D Market’in sahibine telefonla ulaşıldı. Konu açıklanıp görüşme isteği iletildi. Soruları telefonla yanıtlamak istediklerini belirterek İK birimlerinin müdür ile görüşme yapılabileceği söylendi.
06.07.2015	D Market İK Müdürü ile telefonla bağlantı kuruldu. Soruların mail atılmasını istediler. Yanıtlarını da mail ile gönderebileceklerini belirttiler. Görüşme soruları mail ile iletildi.
07.07.2015	İK Müdürü tarafından sorulara verilen yanıtlar mail ile alındı (Ek-4). Telefon ile tekrar temas kuruldu. Yapabilecekleri bir şeyler daha varsa yardımcı olabileceklerini belirtmeleri ve sorulara çok hızlı bir şekilde yanıt vermeleri büyük bir takdirle karşılandı.

D Marketler İK Müdürü tarafından verilen yanıtlar incelendiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- İK birimi olarak personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alım süreçlerinin yürütülmesi, kariyer planlarının yapılması, performans değerlendirmesinin yapılması, ücret analizleri ve personel maliyetleri ile ilgili çalışmaların yapılması, motivasyon ve eğitim ile sistem gelişiminin sağlanması, iş akışlarının ve prosedürlerinin hazırlanması görevlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu noktada D Marketler İK Birimi tarafından, İKY politikalarının tamamının uygulanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.
- İK olarak kriz dönemlerine ait özel bir politikalarının olmadığı, genel şirket politikalarının olduğu, İK ile ilgili temel politikalarını “kardeşlik” üzerine oturttukları, işletme açısından çalışanların “bir aile” olarak görüldüğü ve uygulamaların bu doğrultuda geliştirildiği, aile bağının gönül bağından geldiği ifade edilmiştir. Bu durum, İK politikalarının en önemli sonuçlarından biri olan “çalışanların örgüt bağlarının güçlendirilmesi” sonucunu yakalamak üzere D Market İK birimi tarafından gerekli çalışmalar yapıldığı ve uygulamaya konulduğu sonucuna ulaştırmıştır. Ayrıca işletmenin başarısını kendi başarısı gibi

görebilen işgörenlerin iş memnuniyetinin de üst noktada olması gerekliliği, ücret politikalarının işgörenleri memnun etmesinden kaynaklı olarak da sahiplenme güdüsünün arttığı söylenebilir.

- İK Müdürü, buldukları bölge ve şehir itibarı ile “bazı kirli eller üzerinden oyunlar oynanmakta olduğu ve huzur ortamının bozulmaya çalışıldığı” bilgisini vererek, dönem dönem çalışanların evlerine erken gönderilmek zorunda kalındığını belirtmiştir. Yakın tarihli “Diyarbakır mitingindeki patlama olayı” örnek olarak gösterilmiş, tüm mağazaların anında kapatıldığı, çalışanların kan ihtiyacını karşılamak üzere hastanelere gittiği, çalışanların bazılarının yakınlarını patlamada kaybetmesinden dolayı yaşadıkları psikolojik sıkıntıları düzeltebilmek için ellerinden geleni yapmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. İK politikaları, çalışan memnuniyeti üzerine kurgulanmalıdır. Bu noktada işletmenin çalışanları ile birlikte göstermiş olduğu tepki, çalışanların işletmeyi kendi işletmeleri gibi görebilmeleri açısından, duygusal bir bağlılık yaratılması açısından son derece insancıl ve başarılı bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.
- İK olarak yetişmiş personel bulmak açısından zorluk yaşandığı, bunun için eğitimler düzenleyerek kendi çalışanlarını eğittiklerini belirtmişler, böylece İK uygulamalarının en önemlilerinden biri olan eğitim uygulamasını yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde profesyonel yönetici bulma sorunları da yaşadıklarını, bunun için daha çok çalışanlar içinden seçme yaptıklarını belirterek, İK açısından kariyer planlama aşamasının da uygulamada olduğunu söylemişlerdir.
- Bölgesel olarak yürütmekte oldukları İK politikalarının, siyasi anlamda sorunu daha az yaşayan illere göre doğal olarak bir fark gösterdiğini belirtmişlerdir. Özellikle “insanlar çalışmamaya alıştığından basit işler bile bazılarına zor geliyor. Bu durum bölge insanının tembelliğe alıştığı anlamına geliyor” ifadesi ile bölgesel açıdan çalışan vasıflı ve istekli personel bulma zorluğunu açıkça belirtmişlerdir. Bölge insanının bu durumunun sosyolojik açıdan incelenmesi gerekliliği de dikkate değer bulunmuştur. Bu açıklamalar doğrultusunda, doğu illerinde faaliyet gösteren mağazalarda vasıflı personel bulmak anlamında İK birimlerinin ciddi sıkıntılar yaşadığı, bu sorunu özellikle eğitimler ile aşmaya çalıştıkları söylenebilir.

#### 4.6.3.2 E Alışveriş Merkezi Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

Diyarbakır E Alışveriş Merkezi ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 13. E Alışveriş Merkezi Görüşme Ajandası**

Tarih	Görüşme Sonucu
06.07.2015	Diyarbakır Genç İşadamları Derneği Başkanı aracılığı ile E Alışveriş Merkezi İK Sorumlusu ve Satınalma Müdürü olarak görev yapan kişi ile telefonla görüşme yapıldı. Görüşme sorularını mail ile istediler. Mali gönderimi yapıldı.
07.07.2015	Soruların yanıtları mail ile alındı (Ek-5). Telefonla tekrar temas kuruldu. Geçmiş dönemde yaşadığı 2001 krizi ile ilgili olarak açıklama yapıp yapamayacağı soruldu. Bu konu ile ilgili ikinci bir mail atabileceğini belirttiler..
08.07.2015	İkinci mail de alınarak incelendi (Ek-6).

Diyarbakır E Alışveriş Merkezi İK Sorumlusu tarafından gönderilen mail üzerinden yapılan inceleme sonuçları şunlardır:

- İKY olarak temel işlevlerin çalışanların verimliliğinin artırılması, çalışanın işyeri ve yaşam standartlarının yükseltilmesi olduğunu belirtmişlerdir. İKY’nin başarıya ulaşabilmesi için en önemli faktörün çalışanın işletmeye olan verimliliği olduğunu belirtmiş, ancak bu durumun bölgesel anlamda bakıldığında çok olumlu sonuçlanmadığını, vasıflı çalışan bulabilmenin faaliyette bulunan bölge açısından çok mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Gerekli eğitim kurumlarının da bölgede az sayıda olması yüzünden, işverenlerin nitelikli eleman bulabilme yönünden yaşanan sorunu işletme içi eğitimlerle aşmaya çalıştıklarını, bunun da personel maliyetini yükselttiğini söylemişlerdir. Açıklamalar, İKY başarısının eldeki kaynaklara da bağlı olduğunu göstermesi açısından önemli bulunmuştur. Personeli vasıflandırmak üzere yapılacak eğitimler, ister istemez personel maliyetlerini de arttırmaktadır.
- İKY’nin kriz dönemlerinin olabilecek en az zararla atlatılabilmesi için son derece önemli olduğu belirtilmiştir. Kriz dönemlerinde gerekli planlamaları yapmada başrol İKY’ye düşmektedir. Perakende sektöründe kriz süreçlerinde şube sayılarının fazla olmasından da kaynaklı şekilde karar almanın zor olduğu, krizden

kaynaklanan stok fazlalıklarının ve aşırı iş gücünün maliyetleri ciddi oranda arttığı, bu durumdan çıkabilmenin iyi bir İKY ile mümkün olabileceği belirtilmiştir. Kriz dönemlerinde İKY tarafından atılabilecek adımları özetleyerek kriz dönemlerinde yürütmeye çalıştıkları politikalardan bahsetmiştir. Buradan elde edilen sonuç, Yaşam Marketler Zinciri'nin İK Birimi tarafından normal ve kriz dönemlerinde uygulanabilecek politikalarının var olduğudur. Bilinçli İK yöneticilerinin bölgede var olması, ayrıca önemli görülmüştür.

- Görüşme yapılan kişi, 2001 krizini ve 28 Şubat krizini yaşadığını belirterek kriz süreçleri ile ilgili tecrübelerini açıklamıştır. Kriz sürecinde USD kurunda yaşanan artışın işletme maliyetlerini %50'ye yakın artırmasının ciddi bir kriz ortamı yarattığını, aylık maliyetlerin %13 seviyesinden %50 seviyesine çıktığını belirtmiştir. Çalışılan firmanın önceden belirlenmiş bir kriz yönetimi programı olmamasından dolayı krizin iyi yönetilemediği, maliyetlerin karşılanamayarak tedarikçi ödemelerinin yapılamadığı bir durum oluşmuştur. Raf fiyatlarındaki artışın satışa yansdığı, ödeme yapılamayan tedarikçilerin mal sevkiyatını kesmelerinden dolayı sağlıklı mal ve hizmet satışının aksadığı belirtilerek ciroların da %60 oranında düştüğü belirtilmiştir. Durumu önceden planlayamamanın sonucu olarak çalışılan firmanın iflas ettiği ifade edilmiştir. Bu durum İKY'nin önemini, kriz süreçlerinin önceden programlanması gerekliliğini, yaşanan bir örnekten hareketle ortaya koyması açısından önemli bulunmuştur.
- İK Biriminin işletme sahipleri/yöneticileri ile işgörenler arasında bir köprü oluşturduğu, işe alım ve işten çıkarma durumlarında sorunlarla karşılaşmanın İK çalışanları açısından kaçınılmaz bir durum olduğu belirtilmiştir. Özellikle işten çıkarma durumlarında çıkartılan kişinin İK birimini suçlaması, çalışanlarla ilgili sorunlarda üst yönetimin İK birimini sorumlu tutması, İK tarafından sıkça yaşanan sorunlar olarak belirtilmiştir. Bu durum işletmelerin henüz kurumsallaşmadığının açık bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Tüm birimlerde olduğu gibi İK biriminin de görev, yetki ve sorumluluklarının kurumsallaşmış işletmelerde baştan belirli olması, işlerin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önemlidir. Ancak henüz kurumsallaşamayan, aile şirketi veya merkeziyetçi yönetim ile yönetilmeye devam eden işletmelerde İK birimi patronlar ile çalışanlar arasında görev yapmaya çalışan bir birim olma noktasının ötesine geçmekte zorluk yaşayacaktır.



- Bölgesel olarak İK birimine işletmelerin fazla yatırım yapmadıklarını belirtilerek, İK biriminde çalışmak adına bölgesel bir farklılığın olmaması gerektiği, iyi niyet kapsamında söylenmiştir. Nitelikli insan gücünün sadece perakende sektöründe çalıştırılacak kişiler için değil, İK birimleri için de bölgesel anlamda yetersiz olduğu belirtilmiştir.

Görüşme sorularına verilen yanıtlardan hareketle, sadece bölgede faaliyet gösteren firmalar açısından İKY'nin profesyonel hale getirilemediği, işletmelerin İK birimine yeterli yatırım yapmadıkları, İK biriminin personel alma ve çıkarma işleriyle uğraşan bir birim noktasında kalmak zorunda kaldığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan Serkan ESMER, 2001 yılı krizini aktif olarak yaşamıştır. Yaşamış olduğu krizle ilgili görüşleri, konu ile ilgili yapılan değerlendirmeler aşağıda listelenmiştir:

- Esmer, 2001 krizini Türkiye'nin siyasi ve ekonomik anlamda yaşadığı en karanlık günlerden biri olarak belirlemektedir. Milli Güvenlik Kurulu toplantısında yaşananların duyulması sonrasında borsanın %14.6'lık düşüşü, repo faizlerinin %7500 artması, Merkez Bankası'ndan 7.6 milyar dolarlık döviz çıkışı olması krizde yaşananların başında gelmektedir.
- O dönemde çalışılan perakende mağazasında maliyetlerin %50 oranında artması, ciroların %60 civarında düşmesi, önceden kriz yönetimi planlarının yapılmamış olmasından kaynaklı şekilde şubelerin teker teker kapanması ve işletmenin iflası ile sonuçlanmıştır.

#### 4.6.3.3 F Market Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

Diyarbakır F Market ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 14'de verilmiştir.

**Tablo 14. F Market Görüşme Ajandası**

Tarih	Görüşme Sonucu
10.07.2015	Diyarbakır'da bulunan "tanıdıklar" aracılığı ile üç şubeli F Market'in Mağaza ve Pazarlama Müdürü ile telefonla ön görüşme yapıldı. Öncelikle olumlu yaklaşılmasına rağmen ikna edildi ve görüşme telefonla yapılabilirdi (Ek-7).

F Market ile görüşme yapabilmek çok zor oldu. Öncelikle görüşme yapmaktan kaçındılar. Ancak konu açıklanıp telefonla da görüşme yapılabileceği söylendiğinde ikna oldular. Maillerinin çalışmadığını söyleyerek telefonda mülakat yapılmasına rıza gösterdiler. Yapılan görüşme, sorulara net yanıtlar verilmemesi, görüşmenin bir an önce bitirilmek istenmesi şeklinde geçse de, doğu illerinde yaşanan gerçek durumu göstermesi açısından önemli bulunarak “görüşme yapılanlar” arasında değerlendirildi. Görüşme aşamasında alınan notlar ve yorumlar aşağıda listelenmiştir:

- İK birimi olarak personel alımı yapıldığını, alım sırasında detaylı araştırmaların yapılmadığını belirtmişler, diğer marketlerin referansı ile personel alımı yaptıklarını ifade etmişlerdir. Buradan İK denildiğinde bölgede faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun da anladığı gibi, personel alım ve işten çıkarım işlerini yapan birim anlaşıldığı görülmektedir.
- Kriz durumlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmamış, sorulara genellikle personel alımı ve işten çıkarma durumları ile ilgili yanıtlar verilmiştir. Personel çıkarma noktasında “sadece hırsızlık yapan” kişilerin işten çıkartıldığı bilgisi, personelin yeterliliği, müşteri ilişkileri gibi durumların ikinci planda bırakıldığını gösteren bir durum olarak algılanmıştır.
- İK yönetimi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar da “personeli elimizde tutmaya çalışıyoruz” yaklaşımında öteye geçememiştir.
- Bölgesel farklar açısından bir farklılık yaşamadıklarını, çünkü başka bir bölgede çalışmadıklarını, buldukları bölgeden çok memnun olduklarını ve hiçbir sıkıntılarının olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum, Türkiye’de çalışan kişilerde genellikle görülen “iş yerini dışarıya karşı koruma güdüsü” olarak algılanmıştır.

Sonuç olarak bölgesel çalışan ve üç şubeye sahip olan bir işletmenin İK birimi ile henüz tanışmadığı, bu konuda herhangi bir yatırımlarının olmadığı, kısa vadede böyle bir yatırımı gerekli görmedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

#### 4.6.3.4 G Market (Diyarbakır) Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

Diyarbakır G Market ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 15’de verilmiştir.

**Tablo 15. Diyarbakır G Market Görüşme Ajandası**

Tarih	Görüşme Sonucu
11.07.2015	Diyarbakır’da bulunan “tanıdıklar” aracılığı ile 42 şubeli F zincir mağazaların mağaza müdürüne ulaşıldı. Telefonla görüşme yapılabildi (Ek-8).

Diyarbakır G Marketler Zinciri Mağaza Müdürü ile yapılan görüşme, 13 yıldır aynı il ve mağazalarda çalışmakta olan, aktif kriz ortamlarında bulunmuş bir kişi ile yapılan görüşme açısından oldukça verimli bir görüşme oldu.

Yapılan görüşme sonuçları aşağıda listelenmiştir:

- Diyarbakır bölgesinde İş-Kur ile birlikte çalışmaların yapılmakta olduğu, İş-Kur tarafından yönlendirilen elemanlarla ve sektörde çalışan diğer firmaların referansları ile personel alımlarının yapıldığı, lise ve üstü eğitilmiş olanların tercih edildiği belirtilerek 18 yaş üstü, erkeklerde askerliğin yapılmış olması gibi konulara dikkat edildiği ifade edilmiştir. Son 6 yıldır üniversite mezunlarının çalışmak üzere başvuru yaptıkları, mağaza olarak bunu olumlu yönde kullandıkları ifade edilmiştir. Bu noktada İK birimi olarak temel işlevleri ile ilgili soruya “personel alımı” yönünde bir yanıtla girmiş olmaları, İK birimine bölgedeki bakışı göstermesi açısından önemli bulunmuştur.
- Terör olaylarından hareketle, emniyet güçlerinden gelen bilgiler veya yaşanan olaylar noktasında mağazaların kapatılması sorunu yaşadıklarını, bunların anlık kriz olarak değerlendirilebileceğini, siyasi parti binalarının altında yer alan şubelerinin olaylar sırasında maddi zarar gördüğünü, olayın bitmesi dışında yapabilecekleri bir şeyin olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum, terör olayları karşısında gerek İK birimlerinin gerekse işletmenin tamamının, olayın olduğu bölge itibarı ile yapabilecekleri herhangi bir şey olmaması açısından önemli görülmüştür. Tek yapılabilen, önceden haber alma durumlarında veya olayların oluşması durumunda şubenin kapatılması, çalışanların zarar görmesinin engellenmesidir.

- Terörün bölgeye olumsuz ekonomik yansımalarından biri, görüşme aşamasında “bölgede 10-20 arası bir şube daha açılmak istenmesi, ancak yoğun terör olaylarının şube açılışlarını engellemesi” olarak yapılan ifadeden çıkartılmıştır. Yatırımın engellenmesi, bölgesel açıdan iş ve ekonomik canlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.
- İK işlevlerini yerine getirme aşamasında ciddi bir sıkıntılarının olmadığını, Genel Müdür ve Bölge Müdürleri tarafından yapılan ziyaretlerde sorunlara çözümler üretildiğini, personellerin kamera sistemi ile izlendiğini, gizli müşteri yöntemi ile personel denetimlerinin yapıldığını belirterek, disiplin ve maaş konusuna özel bir önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada yapılan açıklamalar, İK yönetiminin ücretlendirme politikası açısından marketin piyasayı iyi takip edebildiği, çalışanları ücret anlamında tatmin edebildiği sonucuna ulaşmayı sağlamıştır.
- Görüşülen kişi farklı bölgelerde çalışmadığı için bölgesel İK politikaları arasında bir farkın olup olmadığını bilemeyeceğini, ancak çalıştığı bölgeden gayet memnun olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak bölgesel İK yaklaşımının F mağazaları açısından da yaklaşık aynı olduğu, İK ile personel alım ve işten çıkarım işlerinin öncelikli anlaşıldığı görülmekle birlikte, G mağazaları açısından ücretlendirme ve personel değerlendirme politikalarının kullanıldığı sonuçlarına varılmıştır.

#### 4.6.3.5 G Market (Urfa) Görüşme ve Değerlendirme Sonuçları

Urfa G Market ile yapılan görüşmelere ilişkin ajanda Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Urfa G Market Görüşme Ajandası**

Tarih	Görüşme Sonucu
12.07.2015	Diyarbakır F Market aracılığı ile Urfa şubesine ulaşılarak telefonla görüşme yapılabilmektedir (Ek-9).

Urfa G Marketler Zinciri Mağaza Müdürü ile yapılan görüşmede elde edilen sonuçlar aşağıda listelenmiştir:

- İK birimi olarak mağazalarda çalıştırılacak personelleri sağlamak görevlerinin olduğu belirtilmiştir. İşe alımlarda eğitim görmüş kişilerin öncelikli olarak seçildiği, stajyer olarak göreve başlatıldıktan sonra yetişmelerine bağlı olarak ilgili pozisyonlara atandığı, böylece işletmenin işleyişinin tehlikeye girmesinin engellendiği belirtilmiştir. Bu durum İK politikaları açısından personel seçme ve işe yerleştirme aşamasında stajyer çalışma süreci uygulanarak personelin işe yerleştirilmesi politikasının uygulandığını göstermesi açısından önemli bulunmuştur.
- Perakende sektörünün önemli bir sorununun, çalışan kişiler açısından daha iyi kariyer olanaklarına sahip başka bir iş bularak ayrılmaları, personel sürekliliğinin sağlanamaması olduğu belirtilmiştir. Bu durum personel sirkülasyonunun yüksek olmasına neden olmaktadır. Staj süresi ve işe başlangıç aşamasında yeterli performansı gösteremeyen kişilerin de işgücü kaybı, emek kaybı ve maliyet artışı gibi sonuçlara yol açtığı ifade edilmektedir.
- İK birimi olarak krizlerden daha az etkilenmek üzere sürekli iş görüşmeleri yaptıklarını, ihtiyaç olduğunda değerlendirilmek üzere personel alım havuzu oluşturduklarını belirtmişlerdir. Bu durum İK politikaları açısından hem kriz ortamlarına hazırlık, hem de iş gücü kaybının önlenmesi için gerekli tedbirlerin alınması yönünde önemli görülmüştür.
- Kriz ortamı olarak bir dönem toplu istifa ve iş bırakmalar ile karşı karşıya kaldığını, bu tür bir kriz yaşamalarından hareketle gerekli önlemleri İK bazında almaya çalıştıklarını, eğitim görmüş personel sayılarını yükselterek önemli pozisyonların işlerliğinin devam ettirilmesinin sağlandığını ifade etmişlerdir. Özellikle vasıflı personel bulmakta zorlanıldığını, bunun için daha geniş kitlelere ulaşmak üzere yöntemler geliştirdiklerini belirtmişlerdir.
- Bölgesel farklılık açısından da istihdam edilecek personel bulma zorluğu dile getirilmiştir.

Sonuç olarak İKY ile personel alımı noktasında öncelikli çalışmalar yapıldığı, İKY'nin diğer işlevlerinin bölge mağazalarında çok fazla uygulamaya konulmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, özellikle kriz dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi açısından uygulanan politikaları araştırmak, var olan durumun analizini yapmak, Doğu illerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel market zincir zincirlerinin, terörle ilgili yaşanan kriz dönemlerinde özellikle uyguladıkları İK politikalarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Küreselleşen dünyada ve piyasa düzeninde işletmelerin ana sermayesi olan “insan” faktörü gittikçe daha fazla önem taşımaya başlamıştır. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, işgörenlerin verimlilikleri ve işe bağlılıkları ile doğru orantılıdır. İşletmeler açısından “doğru işte doğru insan” kullanılması, hayati önem taşımaktadır. Personel ihtiyaçlarının tespiti, işe alım süreçlerinde gerekli personel değerlendirme işlemleri, alınan personelin işe uyarlanması gibi konular, İKY’nin başlıca görevleri arasında yer almaktadır.

Verimliliğin artırılması, çalışan memnuniyetinin artırılması, yaşam kalitesi gibi konuların da artarak gündeme gelmesi, İKY fonksiyonlarının genişlemesine yol açmıştır. Odak noktasına “insan” faktörünü yerleştiren İK birimleri, işe alımdan işten çıkarmaya, ücret politikasının belirlenmesinden ödül ve ceza sisteminin kurulmasına, personel bilgi ve beceri artırma eğitimlerinden iş güvenliği eğitimlerine birçok alanda görev ve sorumluluklar üstlenmeye başlamıştır. İş planlarının yapılması, işletme içi çalışan rollerinin belirlenmesi gibi faktörler, günümüzde İK tarafından planlanmakta ve uygulamaya konulmaktadır.

Kriz süreçleri, işletmeler açısından çok önemli bir yer kaplamaktadır. Doğru yönetilen kriz ortamları, zarar yerine faydaya dönüştürülebilmekte, krizin oluşturabileceği zararlar ise en aza indirilebilmektedir. Bunun için kriz ortamlarına işletmenin önceden hazırlıklı olması büyük önem taşımaktadır. Kriz öncesi yapılması gerekenler ve kriz anında yapılması gerekenler, İKY’nin en önemli işlevleri arasındadır. Kriz süreçlerinin

öngörülebilir olması, kriz simülasyonları ile olası kriz ortamlarına önceden hazırlık yapılması, yaşanacak bir kriz ortamının en az zararla atlatılmasını sağlayacaktır.

İşletmelerin yaşam döngüleri içerisinde birden fazla kriz ortamına girmeleri kaçınılmazdır. İKY ile kriz süreçleri önceden belirlenebilir, önlemler alınabilir. Kritik personeller için ihtiyaç anında kullanılacak yedek personellerin belirlenmesi bile, olası kritik durumların önüne geçilmesini sağlayacak, bir kriz oluşmasını engelleyebilecektir.

Çalışanların motivasyonunun sağlanması, iyi bir ücret politikasının uygulanması, farklılıkların en aza indirilmesi, gelişen ve değişen teknolojilere uyum açısından bilgi düzeylerinin artırılması gibi politikalar, İKY tarafından programlanmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Bunun olumlu yansımaları, işletme verimliliğinin artışında görülebilmektedir.

Araştırma kapsamında “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi” kullanılarak, perakende satış sektöründe faaliyet gösteren market zincirlerinin İK Birimleri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşme ve araştırmalar sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

Büyük şehirlerde faaliyet gösteren işletmeler açısından:

- İşletmeler İKY’ne gereken özeni göstermeye başlamıştır,
- İKY’nin önemini farkına varılmaya başlanmıştır,
- Bu işletmelerde İKY politikaları uygulamaya konulmuştur,
- Verimlilik artışları gözlenmiş, bu gözlemden hareketle İKY için daha fazla mesai harcanmaya, daha fazla yatırım yapmaya başlanılmıştır,
- İKY için profesyonel elemanlar istihdam edilmiş, daha bilinçli ve bilimsel yöntemler uygulamaya konulmaya başlanmıştır.

Terörü yoğun yaşandığı doğu illerinde faaliyet gösteren işletmeler açısından:

- İKY, daha çok personel alımı ve işten çıkarma işleri ile uğraşan bir birim olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır,
- İKY birimi oluşturmak yerine, başka birim sorumlularından İK Sorumlusu adı altında görevlendirme yapılması tercih edilmektedir,
- İKY'nin işletme açısından gerekliliği konusunda bir farkındalık bulunmamaktadır,
- İKY ile ilgili politikaların bilimsel anlamda ve bilinçli bir kullanımı, çok az düzeyde görülmüştür,
- İstihdam dışında en çok ücretlendirme politikası üzerine çalıştıkları, bunun dışında bazı işletmelerin personel eğitimleri düzenledikleri görülmüştür.

Kriz ortamları için önceden bir hazırlık yapmadıkları, var olan ortamda dönemsel olarak siyasi krizlerin yoğun olarak yaşanmasına karşılık, çalışanların yaşamlarını tehlikeye atmamak adına şubelerin kapatıldığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak özellikle Doğu illeri baz alındığında, işletmeler açısından İKY'nin öneminin tam olarak bilinmediği ve uygulamaya konulmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu konuda bilinçlendirme ve farkındalık çalışmalarının bölgede öncelikli olarak yapılması önemli görülmektedir.

Doğu illeri ile ilgili olarak siyasi iktidarların bölge üzerindeki yoğun kriz ortamlarını engelleyici çözümleri acilen üretmesinin önemi çok büyük olarak görülmektedir.

Bölge halkının ekonomik açıdan da desteklenebilmesi için, perakende satış sektöründe çalışabilecek vasıflı elemanlar yetiştirmek üzere, bölgede muhtelif kursların açılmasında fayda görülmektedir.



Bölgede terör faaliyetlerinin aza inmesi, bölgenin kültürel ve ekonomik açıdan gelişmesi ile doğrudan bağlantılıdır. Bölge halkının eğitim düzeylerinin yükseltilmesi için çalışmalar yapılması, uzun vadede büyük önem taşımaktadır.

Ulusal marketlerin bölgede artan terör olayları karşısında şube kapatmalarının önüne geçmek üzere, yerel yönetimlerin ticari hayatı koruyabilecek şekilde yerel güvenlik önlemlerini arttırması, acil durumlarda müdahale edebilecek yerel birimlerin oluşturulması, terör krizlerinin yaşanması durumunda ciddi hasar gören işletmelere destek paketlerinin oluşturulması gibi örnek önlemler alması da bizce önemli görülmektedir.

Araştırma kapsamında “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Yöntemi” kullanılarak, perakende satış sektöründe faaliyet gösteren market zincirlerinin İK Birimleri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşme ve araştırmalar sonucunda Büyükşehirlerde faaliyet gösteren ulusal perakende market zincirleri açısından aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- İşletmeler İKY’ne gereken özeni göstermeye başlamıştır,
- İKY’nin öneminin farkına varılmaya başlanmıştır,
- Görüşme yapılan işletmelerde İKY politikaları uygulamaya konulmuştur,
- Görüşme yapılan işletmeler İKY uygulamalarının verimliliği arttırdığını ifade etmişlerdir. ABC market %7’lik büyümelerinin en büyük nedenleri arasında İKY politikalarının uygulanması olduğunu belirtmiştir. DEF Market İKY sorumluları da aynı ifadeyi kullanmıştır. İKY için daha fazla mesai harcanmaya, daha fazla yatırım yapılmaya başlanılmıştır,
- İKY için profesyonel elemanlar ve akademik danışmanlar istihdam edilmiş, daha bilinçli ve bilimsel yöntemler uygulamaya konulmaya başlanmıştır.

Yapılan görüşme ve araştırmalar sonucunda Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel perakende market zincirleri açısından aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır:

- İKY, daha çok personel alımı ve işten çıkarma işleri ile uğraşan bir birim olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır,
- İKY birimi oluşturmak yerine, başka birim sorumlularından İK Sorumlusu adı altında görevlendirme yapılması tercih edilmektedir,
- İKY'nin işletme açısından gerekliliği konusunda bir farkındalık bulunmamaktadır,
- İKY ile ilgili politikaların bilimsel anlamda ve bilinçli bir kullanımı, çok az düzeyde görülmüştür,
- İstihdam dışında en çok ücretlendirme politikası üzerine çalıştıkları, bunun dışında bazı işletmelerin personel eğitimleri düzenledikleri görülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda “Bölgede uygulanan İnsan Kaynakları politikaları, genel İnsan Kaynakları politikalarından farklılıklar göstermektedir” sonucuna ulaşılmıştır.

Siyasi kriz ve terör olaylarının İKY politikalarını olumsuz etkilediği, yapılan araştırma sonucunda açıkça görülmüştür. Bu noktada yapılabileceklerle ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Bölge insanının ekonomik anlamda güçlendirilebilmesi için, işletmelerde çalışabilecek vasıflı personel durumuna gelebilmelerini sağlayacak eğitimler düzenlenmeli, kurslar açılmalıdır.
- Bölgesel rotasyon uygulamasının, araştırma yapılan bölgede görev yapan kişiler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece farklı bölgelerdeki İK uygulamalarının, bölgede uygulanabilirliği de artırılmış olacaktır.
- Bölgede çalışan kişilerin motivasyonlarını arttırmak üzere farklı yöntemler araştırılmalı ve uygulamaya konulmalıdır. Bireysel satış olanaklarının artırılması ve primlendirme sisteminin iyileştirilmesi, dönemsel olarak çalışanların birlikte dinlenme kamplarına götürülmesi, çalışanların aileleri ile ilgili muhtelif ödüller ve indirimler uygulanması, örgüte bağlılık açısından öneri olarak sunulabilir.

- Çalışanların ücretlendirme sistemlerinde farklı uygulamalara geçilebilir. Terör, boykot vb. olaylar nedeni ile kapalı olmak durumunda kalan mağazalarda çalışanlar için günlük yövmiyenin tümüyle verilmesi, saat ücretli çalışmaya geçilmesi gibi durumlar tercih edilebilir. Saat ücretli uygulama durumunda, çalışanların ücret alamayacakları, mağazanın zorunlu kapalı olduğu durumlarda, bölgede terör olaylarının bitmesi için manevi olarak dürtülenecekleri düşünülmektedir.
- Terör ve benzeri olaylarda, personellerin can güvenliklerinin sağlanması için Kalite Yönetim Sistemi içerisinde terör saldırı prosesleri uygulamaya konulmalıdır.
- Çalışanların tamamına hayat sigortası, özel emeklilik sigortası gibi ulusal sigorta uygulamaları yapılabilir. Bu uygulama motivasyon ve örgüte bağlılık açısından faydalı olabilir.
- Bölgede mağazası bulunan ulusal zincir yöneticilerinin, bölge mağazalarına rutin yapacakları ziyaretler, çalışanlar açısından aidiyet duygusunu üst noktaya çıkartacaktır.
- İKY birimlerinin bölgede sosyal sorumluluk projeleri düzenlemelerinin, bölge halkı ile etkileşimi arttıracığı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- Akdiş, M. (2002). *Küreselleşmenin Finansal Piyasalar Üzerine Etkileri ve Türkiye: Finansal Krizler-Beklentiler*.
- Akgeyik, T. 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi. İktisat Fakültesi Mecmuası, 53(1), 1.
- Akyüz, Ö.F. 2001. *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Augustine, N.R. 2000. Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek. Kriz Yönetimi. Harvard Business Review. (Çev. Atay). MESS. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Aykaç, B. 2001. Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2.
- Barton, L.1994. Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters, The Cornell and Restaurant Administration Quarterly, Vol.35, No.2.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya Kitabevi. Sakarya.
- Bayraktutan, Y. **Küreselleşme, Kriz ve IMF**, <<http://www.liberaldt.org.tr/dergiler/1dsayi19/2003>>
- Can H. 2002. *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. 1994. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Can, H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S. 2009. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal yayını.
- Capital Dergisi*, Mayıs 2001.

- Cummings, T., G.Christopher, G. Worley. 2009. Organization Development & change. Canada, Cengage Learning.
- Çeto, E. 2009. Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çoban, H. 1997. *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- Demir, F.O. (2009). *Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi*, FBE Journal, Volume 10/11.
- Demiral, M. 2011. İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Demirtaş, H. 2000. *Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Yıl: 6, Sayı: 23, S: 353-373.
- Diñer, Ö. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Diñer, Ö. 2003. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım.
- Ekonomik Miyopluk Nasıl Tedavi Edilir? (1994), *Ekonomist Dergisi*, (Akt. Çelik. s.26) Yıl.4, Sayı.26, Haziran.
- Ergi, M. *Dünya’da ve Türkiye’de Krizin Anatomisi*, s. 948.
- Ergin, E. 1992. *İşletme Politikası*, İstanbul, Der Yayınları.
- Erten, Ş. 2011. Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Eyrenci, Ö. 1994. *Ekonomik Krizde Çalışma Yaşamında Sorunlar, Öneriler ve Çözümler*, Peryön Bülteni, Sayı:2.
- Ferudun Sezgin. *Kriz Yönetimi*.
- Fındıkçı, İ. 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Filiz, E. 2007. *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. 1995. *Zirveye Götüren Yol: Yönetim*, İstanbul, Timaş Yayınevi.

- Geylan, R. 1998. *Genel İşletme*, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No.501, Üçüncü Baskı, Eskişehir.
- Gök, S. 2006. *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gültekin, T. 2007. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikaları ve bir uygulama. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günel, M. 2003. *Krizler, IMF'nin Rolü ve Türkiye*, Yeni Türkiye Dergisi, Ekonomik Kriz Özel Sayısı II.
- Gündoğan, A. O. 1996. Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu, Akademik Araştırmalar.
- Gürkan, H. 2001. *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Güven, M., Mısırlı, K. 2004. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Krizi Yönetimi: Çaycuma Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1–19.
- Güven, M., Mısırlı, K. 2005. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği ZKÜ *Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt 1, Sayı 1.
- Haşit, G. 1999. İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi
- Haşit, G. 2013. *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları
- <http://eturksoft.com/Adepo/Haber/Dosya/2759.pdf>
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Kriz>
- Kağnıcıoğlu, D. 2005. Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi TEPEHAN, H.A 2010. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile ilgili bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Kaptangil, K. 2010. İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.

- Karadal, H. 2002. **10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**.
- Karasar, N. 1998. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. (8. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karluk, S. Rıdvan, “Küresel Dünya’da Ekonomik Kriz”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Ekonomik Kriz Özel Sayısı II, s. 1009.
- Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., Dünar, G., Uluhan, R. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.
- Keskin, H. Ünlü 2001, Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Klein, M. 1996. Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, (Çev. Nevda Atalay), **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayım, Ankara.
- Koçel, T. 2003. **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Basım. İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Korkmazıyürek, H., Basım, H.N. 2009. **İş Modeli ve Kriz Yönetimi**, Ankara, Siyasal Yayınevi.
- Küçükşahin, A. “Doğu ve Güneydoğu Anadolu'yu PKK Terörüne Hazırlayan Nedenler” Güvenlik Stratejileri Dergisi 02 (2005): 63-94.
- Küskü, F. 2000. Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Mercek Dergisi**, 2001. Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, Yıl.6, S.21, İstanbul.
- Mersinoğlu, M. 2000. Yönetimsel Süreç Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü (Yayımlanmamış).
- Meydan, M. 2005. Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması (Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Narbay, M.Ş. (2006). **Kriz İletişimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- Olgun, H. 2006. Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi: 1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Orhan, O. Z., Dinçer, H., Çelik, İ. E. 2009. Küresel Ekonomik Krizin Nedenleri, Türkiye Ekonomisine Etkileri ve Çözüm Yolları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(2), 22-66.
- Öniş, Z. (2003). “*Argentine Crisis, IMF and The Limits of Neo-Liberal Globalization: A Comparative View from Turkey*”, s. 1–18.
- Öniş, Z. ve Aysan, A. F, “**Neoliberal Globalization, The Nation State And Financial Crises In The Semi-Periphery: A Comparative Analysis**”, s. 14-15.  
<http://home.ku.edu.tr/~zoins/onis>  
"http://home.ku.edu.tr/~zoins/onis%26aysan%26"&  
"http://home.ku.edu.tr/~zoins/onis%26aysan%26"aysan  
"http://home.ku.edu.tr/~zoins/onis%26aysan%26"&makale.PDF. 07.03.2012.
- Özdemir, A. 1994. *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, İzmir, Ege Yayıncılık.
- Özevren, M. 1994. “Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi”, **Dünya Gazetesi**, 7 Aralık.
- Öztürk, H. 2004. Siyasi İstikrarsızlık ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri: Türkiye Uygulaması (1950-2003), Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Pira, A., Sohodol, Ç. 2004. *Kriz Yönetimi*, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Pusti, M. 2013. Krizlerin Anatomisi ve Türkiye’de 2001 – 2008 Finansal-Ekonomik Krizleri Üzerine Bir İnceleme. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Rosengren, Eric S. ve Jordan, John S. 2000.“Building An Infrastructure For Financial Stability: An Overview”, **Federal Reserve Bank Of Boston Conference Series**, No. 44, s. 3- 4, June.
- Sabuncuoğlu, Z. 1994. Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Bakış Dergisi*, Sayı:47.
- Sabuncuoğlu, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.



- Sabuncuoğlu, Z. 2012. *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. VI. Baskı. İstanbul-Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. 2013. *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. VII. Baskı. İstanbul, Beta Basım.
- Serinkan, C. 1995. İşletmelerin İnsan Kaynakları Bünyesi ve Çevresel Faktörlerin Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A., Seferoğlu, S.S. (2012). Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Akademik Bilişim'12 Konferans Bildirileri*, Uşak Üniversitesi.
- Seymen, O. A. 2000. *İşletmelerde Yeniden Yapılanma*, Beta Yayınları, Birinci Bası, İstanbul.
- Sezgin, F. 2003. Kriz Yönetimi, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 8 s. 181-195.
- Soysal, A., Karasoy H.A. ve Alıcı, S. 2009. KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 21.
- Süzek, S. 2005. *İş Hukuku*. İstanbul, Beta Yayınevi 2 Baskı.
- Şimşek, M. 1996. *Kalite Yönetimi*, Marmara Ün. Tek. Eğt. Fak. Yay., İstanbul.
- Tagraf, H., Arslan, T. 2003. Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., ve Bektaş M. 2012. *İşletme Yönetimi*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Tepahan, H.A. 2010. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile ilgili bir uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Tınaz, P. 2005. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tike, Z. 2005. Çalışan Şirkete Ortak Olursa. İnsaneki, *Sabah Gazetesi*, Ekim. s.1.

- Toffler, A., Toffler, H. 1994. *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, (Çev. Zülfü Dicleli), İnkılap Kitapevi.
- Toprak, M. 2001. “Yükselen Piyasalarda Finansal Kriz”, *Yeni Türkiye Dergisi* Ekonomik Kriz Özel Sayısı II, Yıl 7, Sayı 42, Ankara.
- Tosun, E.K. 2002. Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tutar, H. 2000. *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tutar, H. 2011. *Kriz ve Stres Yönetimi*, 3. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Tüz M. V. 2001. *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Tüz, M.V. 2004. *Kriz ve İşletme Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar*, İstanbul, Alfa Yayınevi.
- Uygur, E. (2000). *25 Yıldır Süren Yüksek Kronik Enflasyon ve Enflasyonla Mücadele: Hedefler Tutturulabilecek mi?* İktisat, İşletme, Finans, Şubat.
- Ülgen, H. 1990. *İşletme Yönetiminde Bilgisayar*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yayın, İstanbul.
- White, L.H., 2003. *Küresel Finansal Piyasalar ve Uluslararası Para Fonu*, (Çev. Ekrem Erdem), İçinde Kapitalizm ve Küresel Refah: Kapitalizm Kendini Savunuyor (Ed.), Ian Vásquez, Liberte Yayınları.
- Willard W. Cochrane, **Farm Prices**, Myth and Reality 1958. p. 15; League of Nations, World Economic Survey 1932–33 p. 43, 1958.
- Yayla, A. 1990. Terörizm: Kavramsal Bir Çerçeve. SBF Dergisi, 35(1-4), 334-380.
- Yavaş, E. 2014. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Yay, T., Yay, G.G. ve Yılmaz, E. 2001. *Küreselleşme Sürecinde Finansal Krizler ve Finansal Düzenlemeler*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No: 2001–47, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. 2005. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yozgat, U. 1998. Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Yayınları, İstanbul.

## EKLER

### Ek.1. Görüşme Soruları

#### Değerli İnsan Kaynakları Yöneticileri;

Ekte sunulan görüşme soruları, “**Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları: Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması**” adlı Yüksek Lisans Tezi’nde uygulamadaki durumu araştırmak amacıyla hazırlanmış olup; ulaşılan sonuçlara ilişkin değerlendirmeler tezimize dayanak oluşturacaktır. Araştırma sadece bilgi toplama amacına yönelik olup, alınan bilgiler **GİZLİ TUTULACAKTIR**. Herhangi bir şekilde 3. şahıslara verilmeyecek, tez dökümanı içerisinde birebir veya yorumlanarak kullanılacaktır. Bu notlar delil ve sübut vasıtası olarak kullanılamaz. Tüm soruları cevaplamaya özen göstermeniz araştırmanın amacına ulaşması için oldukça önemlidir.

Araştırmamıza katıldığınız için teşekkür ederiz.

Cemile Füsun MEMİLİ  
Yüksek Lisans Öğrenci

#### **Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması**

Firma :  
İl/İlçe :  
Görüşülen Kişi :  
Mezuniyet Durumu :  
İK Pozisyonu :  
Görev Süresi :  
Görüşme Tarihi :

## **Mülakat Soruları**

1. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?
2. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?
3. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?
4. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?
5. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?

## Ek.2. A Marketler Zinciri Ses Kayıtları

İK Birimi: Soruyu okuyalım isterseniz.

C.F. Memili: Evet.

İK Birimi: Soru: insan kaynaklarında çalıştığınız sürüce bir kriz durumu yaşandı mı?, yaşandıysa kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir.

İK Birimi: Yaptığımız çalışmalar yaşadığımız kriz, çalışmamız şuydu; mağazalarımızın kriz döneminde ki performansının düşüşünü ölçümledik ciro anlamında yüzde kaç oranında düştüğünü ve mevcut norm kadroları üzerinden, tekrar mağazanın norm kadroları üzerinde çalışmalarını yaptık. O dönemde çalışan personel sayımızı azalttık, azaltmadığımız yerlerde part time eleman almaya daha çok özen gösterdik, maliyet açısından ve personelimizle ortak fikrimiz şu olmuştu o dönemde. Personel maaş zam oranlarını devletin açıklamış olduğu oranın altında bir oranla zam yaparak geçiştirdik.

C.F. Memili: Peki

İK Birimi: Buda altı aylık bir süreçti.

C.F. Memili: Sıkıntı oldu mu? Personelde bir güvensizlik oldu mu, hani arkadaşları sonuçta çıkarıldı oradan, nasıl döndü bu.

İK Birimi: Çıktıları şöyle oldu, bunlara tekrar taahhüt edilerek yani

C.F. Memili: İyileşme olduğu zaman siz geri alınacaksınız?

İK Birimi: Yani iyileşme olduğu sürece tekrar, yani burada yaptığımız şey şuydu kadroyu kapattık biz, elemanı işten çıkartmadık.

İK Birimi: Örnek veriyorum temizlik personeli, temizlik personeli kadrosu kapatıldı.

C.F. Memili: Anladım.

İK Birimi: Ve buralarda iyileşme olduğu sürece cirolarımız eski haline geldiği takdirde, tekrar sizleri bu kadrolar açıldığında işe alınacaksınız taahhüdüyle alındı ya da çıkartıldı.

C.F. Memili: Böylece atlattınız.

İK Birimi: Evet

C.F. Memili: Bir karar alırken siz diyelim ki bu kriz sürecinde, anladığım kadarıyla iş görenler beraber toplantılar yapıp.

İK Birimi: Tabi

C.F. Memili: Onlarında fikri alıp.

İK Birimi: Tabi

C.F. Memili: Japon modelini uyguluyorsunuz herkes için içinde

İK Birimi: Onlarında memnun olabileceği şekilde ayarlıyoruz zaten düzenlemeleri

C.F. Memili: O zaman sizde bağlılık çok fazla

İK Birimi: Tabi ki yani böyle bir çözümümüz oldu. Personellerimizle tek tek görüşerek yani. Bölge müdürleri aracılığıyla, mağaza müdürleri aracılığıyla, personel üzerinde tek tek görüşüp haklarını kendileri belirleyerek yaptılar. Yani örnek veriyorum bizim ona normalde hak ettiği 3 lirayken, kendisi dedi benim ihtiyacım bu dönemde 4 liradır, 4 lira verilerek gitti.

C.F. Memili: Sonra düzeltilme iyileştirme yapıldı demi.

İK Birimi: Yapıldı tekrar kendisi farklı işlere girdi, orada memnuniyetsiz olanlar bize başvuru yaptığı takdirde tekrar alındı.

İK Birimi: Yani öyle işten çıkan bir personel tekrar işe alınmaz gibi bir kuralımız yok. Eğer geçmişte referansı iyiye bizimle ilgili, tekrar işe alım sürecinde de değerlendirebiliriz bu arkadaşı.

C.F. Memili: Peki işe girenle çıkan oranınız nasıl yani mesela en fazla 15yıldan beri varsınız, 15yıllık elemanlarınız daha fazla o zaman bu durumda.

İK Birimi: Yani şöyle kasap, kasiyer ve reyon elemanları açısından baktığımda işe giren çıkan çok yüksek yani çok fazla çalışan sayımız var. Bunun sebebi personelimizin ağırlıklı daha çok iyi bir meslek bulana kadar buralarda çalışıyor olması. Yaş itibari ile yaş ortalaması çok düşük. Yani şöyle söyleyim 20-25 yaş arası çalışanımız çok fazla, işte evlilik nedeniyle, askerlik nedeniyle girip-çıkan sayımız çok fazla ama şöyle söyleyim şirketimiz sadakat bakımından en yüksek olan firmalardan birisidir.

C.F. Memili: Peki kasap bölümünde çalışanla yada manav yada kasiyerde sıkıntının sizin açısında mesela her zaman herkes biliyorsunuz mezun olur yada olmaz kalifiye eleman olsun yada olmasın hep şeyin peşindedirler müdür olayım yani en genç mezuna bile sorsanız müdür olmayı hiç bakmaz vasıflarına hani kasap şey diyor musunuz, eğitimlerinizde en iyi kasap ol, hani ona yönlendiriliyor mu?

İK Birimi: Tabi ki

C.F. Memili: Hani kasapsın ama en iyisi ol sen.

İK Birimi: Tabi ki

C.F. Memili: Ya da manav. Türkiye'deki sıkıntının bu olduğunu hep ben düşünüyorum.

İK Birimi: Kasap departmanlarını örnek verirsek kasapta usta, kalfa çırak ilişkisine çok dikkat edilir. Yani eleman işe başladığında eğer ustaysa, usta pozisyonunda olduğunu iddia

ediyorsa bu bir aşamadan geçer daha sonra biz bunun onayını veririz ustasın şeklinde, bu bir maaş kriteridir. Bunun bir üst basamağı da bulunduğu mağazada kasap şefliğidir. Yani ustanın bir üstüdür buda o şeflik kadrosunda maaş olarak da artı 150 TL civarındadır. Tabi kendisi kişisel gelişimini tamamlamıştır ben mağaza şefiyim, mağaza müdürü olmak istiyorum diyorsa, bununda hocam vasıtasıyla farklı sınavları vardır. Onlara katılır, değerlendirmeye alınır eğer uygun görülürse.

C.F. Memili: Yani şirket içi atamalara sıcak bakıyorsunuz.

İK Birimi: Tabi ki zaten bizim yapmak istediğimiz en büyük olay o. Yani şirket içerisinden atama yapmak, dışardan çok fazla personel alıp bunları konuşlandırmak istemiyoruz. Ağırlıklı olarak şirket içerisinden olsun hepsi.

C.F. Memili: Ama onlar riskli değil mi yani diyelim ki yaptınız fakat olmadı.

İK Birimi: Uzun süreli bir şey yani şirketle aynı orantıda bir eleman yetişmiyor. Bizim şirketimizi bir şube açıyor 10 tane aynı oranda personel yetişmiyor, farklı bir sıkıntı ama tabi personel alımında da buna çok dikkat edilir. Bizim kendi kurumsal yapımıza uygun olabilecek elemanlar almaya seçmeye çok dikkat ediyoruz burada da.

C.F. Memili: Kaç şubeniz var Ankara genelinde.

İK Birimi: Ankara genelinde 51 tane.

C.F. Memili: 51, Türkiye’de.

İK Birimi: 74

C.F. Memili: 74 ve bu son 15 yılda % 7 oranında hani en büyük büyümeniz bu senemi oldu.

İK Birimi: Evet evet. 2012 ve bu yılda oldu. Gayet güzel bir yıl.

İK Birimi: Evet

İK Birimi: Burada şimdi bir parantez açalım. Bu eğitimde bahsettiğimiz işte en iyi kasap, en iyi şarküteri, en iyi manav bunlara çok özellikle dikkat ediyoruz eğitim planlaması yaparken. Eğitim içeriğinde personelle yüz yüze oluyoruz ve onları motive edici kendi alanlarında en iyi olmalarını ve bunun kendilerine sağlayacak katkıları örneklendiriyoruz. Yaşanmış örnekler sunuyoruz öyküler yaşam öyküler veriyoruz, böylelikle personel daha fazla işine sahip çıkıyor ve

C.F. Memili: Motive oluyor.

İK Birimi: Motive oluyor. Bu birincisi, ikincisi de yaptığımız iş durumu anketleri 2004 2014 de yaptığımız iş durumu anketinde bizden dediler ki kariyer planlaması istiyoruz ve biz buna bağlı olarak da kariyer planlaması başlattık ve burada sınavlar 3 aşamalı sınav. Genel kültür, genel yetenek ve daha sonra sözlü sınav olmak üzere ve bunun dışında bölge müdürlerinin



ve insan kaynaklarının da değerlendirmesini alarak da kişilerin göreve yükseltilmesini sağladık. Buna başladık.

İK Birimi: Diğer taraftan eğitimde gene kişinin kendi kişisel özelliklerini farkındalığını arttırıcı çalışmalar uyguluyoruz. Bu da tabi ki gene bağlılık oluşturuyor. Sonra personel bağlılık geliştirmeye yönelik olarak bu sefer Ankara’da 3 günlük bir eğlence düzenledik motivasyon gecesi yaptık. Bütün personeli değil mi Zeki bey, tamamıyla oraya getirdik. Şimdi Ankara dışında ki bölgelerde de aynısını srdrcez.

İK Birimi: Bu yılda 2 sefer.

İK Birimi: Yılda 2 sefer yapıcaz. Müdürlerle ilgili motivasyon çalışmalarına başladık. Onları daha iyi dinlemeyi amaçlı onları konuşturma amaçlı çeşitli uygulamalar yaptık. Bunun verimini de elde ettik. Ve Şimdi de yarın Ankara dışında Haymana’da 2 gün boyunca kampa gidicez, motivasyon kampımız olacak. Bunlar motivasyon ağırlıklı yaptığımız Şeyler, diğerlerinde de insan kaynakları birimi olarak temel işlevler sorulduğunda bunun içerisinde eğitim olmazsa olmazı başlangıç, ikincisi personel görevde tutundurmaya bağlı olarak çalışma yaptığımız performans yönetim sistemini devreye soktuk.

İK Birimi: Ve diğer taraftan ödüllendirme programı başlattık. Görevde başarı gösteren personelin dllendirilmesi.

C.F. Memili: Ayn elemanı gibi mi yapıyorsunuz o nasıl oluyor.

İK Birimi: Hem mağaza içinde katkısı hem bu rneğin Şirketi kara geçirmesi, her hangi bir zarardan koruması veya müşterileri iyi davranması arkadaş içinde uyum sağlaması gibi çeşitli kriterler oluşturuyor.

C.F. Memili: Peki yeni fikir kutularınız var mı?

İK Birimi: Deniyoruz evet. Onunla ilgili de ayrı ARGE oluşturduk ve gönüllülerden oluşan bir birim bu ayrıca bu birimde yeni fikirler üretiyoruz. İnvasyonla ilgili çalışmalar hızlıca sürüyor ve bununla ilgili de 5 yıldır st üstte ödül alan Şirket A MARKET ve geliştiriyoruz ARGE birimini. Gene Şirketin tutundurma amaçlı halkla ilişkiler ve insan kaynakları İLE beraber oluşturmak amacıyla reklam faaliyetleri, sosyal sorumluluk projelerini başlatık çok ciddi çalışmalar bu insan kaynakları tarafından, engellilerle ilgili, lsevle ilgili Türkiye’de ilk çalışma olacak bu sürpriz olsun bunu sonra söyleyelim.

C.F. Memili: Çok güzel.

İK Birimi: Çok önemli bir çalışma yürütüyoruz. Lsev ilk bizle alışıyor.

C.F. Memili: Çok duyarlısınız gerçekten.

İK Birimi: Ve diyen taraftan ocuk tiyatrosu kurduk, gene tutundurma çalışması olarak mağazalarda gösterimlere başladık. Kamyon alıyoruz yine kamyon üzerinde çalışmalar sürecek. Engellilerle ilgili bir çalışmamızı tamamladık onunda afişleri bu gün yarın çıkacak

diğer taraftan ücretlendirmeye ilgili baktık ki iç doğu marketlerde ücretlendirmeye ilgili çalışma yapmamız gerekiyor birimlendirme sistemleri tamamen değişti tabi bunlarda oturdu sistem olarak bir yıldır çok iyi bu şekilde devam ediyor ve personelde pirimler alıyor, gerçekçi hedefler konuyor ve alıyorlar. Onun dışında personel tutundurmaya dönük olarak diyoruz ki; ne tür eksikliklerimiz var bunu sürekli anketlere yansıtıyoruz çünkü en büyük problem o. Yani personel kaçsın değil ne kadar uzun süre bizimle durabilir. Bizim felsefemiz bu. Gidebilir herkes gidebilir özgürdür.

C.F. Memili: Tabi ki

İK Birimi: Ama ne kadar uzun tutabilirsek.

C.F. Memili: O kadar verim.

İK Birimi: Bunun formülü de müdürlerin iyi eğitilmesinden geçiyor, yani liderlik ve şeflerin bunlarla ilgili de program geliştirdik dedik ki artık eğitime sadece burada değil mağazalarda sürdürüelim, buda sürpriz bir şey olsun ilerde söyleyelim bunu çünkü rakiplerimiz duyduğu zaman alabilirler elimizden.

C.F. Memili: Haklısınız tabi tabi.

İK Birimi: Bununla ilgili bir çalışmamız var. O çalışmanın akabinde de sadece müdür ve şefleri buraya alacağız eğitim burada olacak diğerleri mağazalarda olacak. Dolayısıyla bu kısmını tamamlayacağız. Eeee şey yapıyoruz gizli müşteri anketleri yapıyoruz.

C.F. Memili: Onu nasıl yapıyorsunuz.

İK Birimi: Çağırıyoruz onlar bakıyorlar değerlendiriyoruz. Bununla ilgilide bir çalışmamız var sığağı sığağına daha patrona sunmadık, sunacağız. farklı bir şey olacak o. Sonda ki aşamada personel alımı bu konuda iki kişi görev yapıyor. Bunun sayısının arttırılması gerekiyor. Büyük bir problemimiz şu anda.

C.F. Memili: Evet.

İK Birimi: Bunu arttırmamız lazım ve personel hukukuyla ilgili, hukukla ilgili çalışmalarımıza devam ediyor. Hukuk birimimiz var. Başka insan kaynakları şuanda bana hatırlatın ben.

C.F. Memili: Oradaki soruları yaptık mı.

İK Birimi: Başka tabi daha farklı çalışmalarımızda olduğu için insan kaynaklarında.

C.F. Memili: Tabi onları da söyleyin.

İK Birimi: Benim şu anda aklıma gelenleri söyledim.

C.F. Memili: Ama siz İK oluşturmuşsunuz bu durumda.

İK Birimi: Oluşturduk ama daha yeni başladık.

C.F. Memili: Yeni başladınız ama gayet de temelden giriyorsunuz yani, bütün İK işlevlerini de girmişsiniz. Hani motivasyon olsun bağlılık olsun her şeyde en önemli şeyler.

İK Birimi: Tabi personel iş durum anketi bizim için çok önemli yani personelle. Örneğin çıkan sonuçlarda mağazaların tadilatı, yemekhane koşulları, yemek koşulları bütün bunları değiştirmeye başladık. Mağazaların kaç mağaza oldu şu an tadilata giren.

İK Birimi: 7'inci mağazadayız.

İK Birimi: 7'inci mağaza tadilata girdi şu an, bu % 10'a tekabül ediyor 75'de bu çok önemli bir şey.

C.F. Memili: Yani

İK Birimi: Onun dışında yemekle ilgili çalışmayı başlattık, özel şirket artık yemekleri verecek, daha profesyonel olacak. Başka güzel yapılan şeyler, işte sınavlar başlattık kariyer sınavları bunları oluşturduk. Ve tabi ki bütün bunlarda personelin tutunmasını sağlıyor.

C.F. Memili: A market personel maliyetinde en iyilerinden, şunları diyorsunuz değil mi?

İK Birimi: En iyilerde evet, şimdi bizim bir projemiz var. Bakın üsteki markalarla okursanız.

C.F. Memili: Evet

İK Birimi: Bilkent ile yaptığımız bir proje, akademik anlamda biz bu personel maliyetlerini en iyileştirme anlamında bir proje ürettik ve oradaki Pegasus gibi Anadolu jet gibi birçok firmayla şu anda yarışıyoruz ve şu anda oradaki 23 marka siz orda okursanız çok aklımda kalmadı.

C.F. Memili: Bunu kullanabilir miyim peki.

İK Birimi: Sonucu belli değil şuan Cuma günü belli olacak.

C.F. Memili: Belli değil daha yani.

İK Birimi: Biz orada ki 23 marka, Türkiye'nin markası bunlar LC WAIKIKI gibi Anadolu Jet gibi Atlas Jet ..... Bu firmaların arasında şu an yarışmaya girdik. Personel en iyileştirme, personel maliyetlerini en iyileştirme verimliliğiyle alakalı ve şu an ilk sekize kaldık biz. Cuma günü fuarımız var, Cuma günü Bilkent üniversitesi içerisinde fuarda buradaki bizim aldığımız derece belirlenecek yani personelle alakalı şu an ilk sekize girdik. Şu markaların arasında ilk sekize girmek.....

C.F. Memili: Bence de yani oldukça iddialı markalar öyle değil çok çok iddialı.

İK Birimi: Evet bunu da ilave olarak söyleyebilirim size.

C.F. Memili: Çok güzel.

İK Birimi: Sonra burada sorunlar insan kaynakları birimi olarak.

İK Birimi: Bilkent üniversitesi ile beraber ortak yaptığımız bir çalışma.

C.F. Memili: Çok güzel.

İK Birimi: Bununla ilgili Bilkent üniversitesi her yıl öğrencileriyle beraber yaptığı projeleri anlatan kitaplar var. O kitapları bulun yaklaşık dört sayfasında da biz yer alacağız.

C.F. Memili: Harika bir şey. Peki bir şey soracağım İK dan önce ve İK dan sonra desem size ne dersiniz.

İK Birimi: Ben öncesi bilmiyorum ama sonrası açısından şöyle diyebilirim, İK aslında 2014 da 2014'ün son çeyreğine kadar İK yok burada, burada yoktu.

C.F. Memili: Türkiye'de de aslında yoktu belli mağazalarda vardı.

İK Birimi: Bizde sadece personel alımı personel görevlerini sonlandırma onun dışında yok, hatta o alım yapılırken bile sadece sözel, bizim şirketimiz şudur, şunlara dikkat edeceksin. İş tanımı, iş akışı, hiç birisi yok bunları da başlatacağız zaten bu son çeyrek uygulamamız da iş akışı iş, görev tanımı bunlar büyük bir eksiklik bunlara geçeceğiz dolayısıyla bizim geçmiş dönemde bir İ K şeyimiz yok sadece personel alımında müteşekkil o kadar başka bir çalışma yok. Ama şimdi bunlar hep değişiyor hepsinin.....

C.F. Memili: Değişmesi gerektiğini de

A-Başladı da zaten çalışmalarda sürüyor. Şimdi sorunlar sektörel sorunlar aynıdır, iş giriş-çıkış çok yüksektir iş sektöründe hepimizde ortak bu diğer taraftan bunu meslek olarak görmemelerinin sonucudur, belli birimler özellikle Zeki beyin bahsettiği orta reyon ve kasiyerlikte mevcuttur bu bütün sektörde aynı problem yaşanıyor. Bunu aşmanın yolu da birimlendirme sistemiyle olasıdır. Bununla ilgili çalışmalar sürüyor ekstra birimlendirmeye ilgili diğer taraftan karşılaşılan sorunlarla personel sürekli girip-çıkıyor ve özellikle bölgesel farklılık vermişsiniz biz bunu batı bölgesiyle kıyasladığımızda orda daha zor personel bulmak batıda. Çünkü daha fazla şeyler istiyorlar, daha fazla sosyal haklar istiyorlar, sosyalleşmek istiyorlar, zaman özellikle iş tanımının daha iyi yapılmasını istiyorlar sonra diyor ki 8-5 biliyim saatlerimi biliyim, esnek çalışma saatlerim olsun diyorlar. Bunlar yeni kuşağın beklentileri ve diyorlar ki bizi fazla birileri emir altında tutmasın kendi özgürlüğüm kendi sınırlarımı kendim belirleyeyim kendim yapıyım diyorlar. Batı biraz böyle ama.....

C.F. Memili: Batıdan kastınız İstanbul tabi ki değil mi?

İK Birimi: Yani İzmit o bölgede

C.F. Memili: İzmit, İstanbul İzmir.

İK Birimi: Personel bulmak da zorlanıyor ve ücret skalası daha yüksek orda ama burada ki personel de diyor ki eski sistemin artık dışına çıkayım özgürlüğümü kendim ifade edeyim bizde buna dönük projeler geliştiriyoruz. Onların kendilerini var edebileceği şekillerde bir fark bu yoksa bizim doğuyla ilgili bir çalışmamız olmadığı için fark belirtemeyiz orada.

Bölgesel farklılık bu şekilde yaşanıyor. Efendim kriz durumu Zeki Bey bahsetti zaten, temel işlevleri insan kaynaklarının her şeyden önce bir de bunu oturtmamız gerekiyor insan kaynakları işlevsel olmalı burada. Buna da patronumuz değil mi pozitif bakıyor. En büyük avantajımızda o zaten başkada söyleyeceğim başkada bir şey yok başka sorunuz yoksa.

### Ek.3. B Marketler Zinciri Görüşme Notları

#### Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması

Firma : B Market A.Ş.  
İl/İlçe : Ankara/Kazan  
Görüşülen Kişi : Ahmet APPAK  
Mezuniyet Durumu : Üniversite  
İK Pozisyonu : Müdür  
Görev Süresi : Şirkette 3 yıl, Toplamda 28 yıl  
Görüşme Tarihi : 19. 06. 2015

#### **Mülakat Soruları**

1. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?

*Bireysel ve kurumsal başarının ve gelişmenin sürekliliğini sağlayacak, değişime açık ve işini geliştirmeyi hedefleyen, kuruma bağlılığı yüksek, nitelikli insan kaynağının gücü ile; 2023 yılında Türkiye'nin en büyük perakendecisi olmayı hedefleyen şirketimizin Türkiye'de perakende sektöründe çalışmak için en çok tercih edilen ilk 3 şirket arasında yer almasını sağlamaktır.*

*İnsan ilişkilerinde başarılı, aktif, güler yüzlü, yeniliklere ve gelişmelere açık, başarıya isteğine sahip, ekip çalışmasına yatkın insan kaynağını temin etmek; gelişimine katkıda bulunmak ve sürekliliğini sağlamak, perakende sektöründeki en etkin insan kaynakları uygulamaları ile yüksek motivasyonlu, kendisini B Market ailesinin bir üyesi olarak gören, kuruma bağlı ve işini severek yapan nitelikli insan kaynakları gücüne sahip olmaktır.*

2. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?

*Personel istihdamı konusunda sektörel olarak yaşanan zorlukları aşmaktan öte mevcut çalışan personelin memnuniyet düzeyini yüksek tutmak kriz dönemlerinin olumsuz etkilerini hissettirmemektedir. Bu anlamda kariyer planlaması çerçevesinde personelin*

*görevde yükselme sağlayabilmesi, mesleki beceri ve kişisel gelişim eğitimlerine katılması yoluyla hem beceri geliştirmesi hem de kurum içinde başarılı bir ekip çalışması sağlamak mümkün olmaktadır.*

*Kriz sürecinde de çalışma yaşamının kalitesini geliştirici doğrultudaki programlar etkili olmaktadır.*

3. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?

*Perakende sektöründe, büyük kentlerde yaşanan nitelikli personel istihdamında yaşanan güçlükler dışında ekonomik ya da siyasi bir krizle karşı karşıya gelmedik.*

4. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?

*Şirketin belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan nitelikli personel istihdamının tespit edilmesi ve planlaması anlamında bilişimsel alt yapı çalışmalarımız etkin şekilde kullanılmaktadır. Ancak ekonomik gelişmelerin her sektörde olduğu gibi perakende için de belirleyici bir etken olduğu unutulmamalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi sektörde yaşanan nitelikli personel istihdamı ve uygun işle uygun kişiyi bir araya getirebilme yolunda yaşanan sıkıntılar şirketimizde de görülebilmektedir. Yaşanan bu durumu en sağlıklı şekilde yönetebilmek adına mağazalarımızın olduğu tüm illerde iş başvuruları almakta, görüşmeler yapmakta, Ankara merkezli bir firma olmamız sebebiyle ayrıca şehrin farklı noktalarında mülakat ofislerimiz ile istihdam sağlamaktayız.*

5. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?

*Türkiye genelinde birçok ilde şubeleri olan bir zincir mağaza olmamız nedeniyle her bölgemizin dinamiklerinin farklı olduğunu bilmekte ve buna göre çalışma stratejilerimizi belirlemekteyiz. Ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar bölge yapısını, çalışanları ve hizmet verdiğimiz müşterilerin beklentilerini de şekillendirmektedir. Ancak bu durumu bir zenginlik olarak görmekte ve görev yaptığımız bölgelerde faaliyet standartlarımızı esnek ve biçimlendirilebilir tutarak uygulanabilirliğini sağlamaktayız.*

#### **Ek.4. D Marketler Zinciri Görüşme Notları**

### **Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması**

Firma : D MARKET  
İl/İlçe : DİYARBAKIR / BAĞLAR  
Görüşülen Kişi : CİHAN SALMIŞ  
Mezuniyet Durumu : LİSANS  
İK Pozisyonu : MÜDÜR  
Görev Süresi : 3 YIL  
Görüşme Tarihi : 06/07/2015

#### **Mülakat Soruları**

##### **1. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?**

- \*Personel ihtiyacını belirlemek, iş görüşmelerini yapmak ve işe alım sürecini yönetmek.
- \*Etkin personellerin kariyer planları yapmak.
- \*Performans değerlendirmesini yaparak, gerekli rotasyonları yapmak.
- \*Ücret araştırmaları, ücret analizleri, personel maliyetleri tabloları yaparak üst yönetime bilgi vermek.
- \*Motivasyon ve eğitim olmak üzere sistem geliştirilmesi ve şirkete uygulanabilirliğini sağlamak.
- \*İK ve eğitim sisteminin iş akışları ve prosedürlerinin hazırlanmasını sağlamak.

##### **2. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?**



\*Bu durumlar için oluşturduğumuz bir politikamız mevcut olmamakla birlikte elbette ki şirketimizin farklı politikaları mevcuttur.

\*Temel politikamız kardeşlik ilkesi çerçevesinde oluşturulmuştur. Birlikte çalıştığımız tüm kardeşlerimizle bu ilke etrafında birleşip mücadelemizi omuz omuza vermekteyiz.

\*Şirketimiz büyük bir aile şirkettir, bu büyüklük kan bağımızdan değil, gönül bağımızdan gelmektedir ve Diyarbakır'ın en iyisi olmamızı sağlayan şeyde budur. Gelecek nesillere miras olarak bu sevgiyi ve bağlanmışlığı bırakacağız.

**3. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?**

\*Elbette ki bu bölgede bazı kirliler üzerinden oyunlar oynanmakta ve huzur ortamı bozulmaya çalışılmaktadır, bu tür olayların yaşandığı zamanlarda mağazalarımızda çalışan kardeşlerimizin evlerine erken gönderilmesi ve herhangi bir olumsuzluk yaşamamaları adına tedbir alıyoruz.

\*Örnek olarak Diyarbakır mitingindeki patlamayı verebiliriz. Bizlerin ve çalışan kardeşlerimizin yakınları da miting alanındaydılar ve bizde olayı anladıktan hemen sonra tüm mağazaları kapatıp kan ihtiyacı için hastanelere gittik insanlarımıza yardımcı olabilmek adına elimizden geleni yaptık, ancak ne yazık ki yanımızda çalışan kardeşlerimizden bazılarının akrabaları vefat ettiğinden ailemizin psikolojisinin düzelmesi zaman aldı.

**4. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?**

\*Yetişmiş personel bulmakta zorlandığımızdan, çalışan kardeşlerimizi mağazalarımızda eğitmek durumunda kalıyoruz.

\*En çokta vizyonumuzu, misyonumuzu ve ilkelerimizi birlikte çalıştığımız kardeşlerimize aktaracak profesyonel yönetici bulmakta zorlanıyoruz. Çözüm olarak yöneticileri kendi içimizden seçiyoruz, bunun avantajları olduğu gibi dezavantajları da oluyor, bazen bazı arkadaşlar tam hazır olmamış olduğundan geriye dönük eğitim vermek zorunda kalıyoruz.

**5. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?**

\*Elbette var, yukarıda da belirttiğim gibi kalifiye insan gücü bulmakta sıkıntılar yaşamaktayız. Eş dost aracılığıyla gönderilen birçok insan olduğundan bazen çok uzun süreleri sadece mülakat yaparak geçirdiğimizden günlük işlerin aksadığı zamanlar oluyor.

\*Başvuru sayısı çok olmasına rağmen insanlar çalışmamaya alıştığından basit işler bile bazılarında çok zor gelebiliyor, buda bu bölgede ki insanların tembelliğe alıştığı anlamına geliyor aslında. Sanki insanlar çalışmamak üzerine kurgulanmış gibi, sosyolojik bir olay olarak bence bu durumun araştırılması lazım. (Bu benim düşüncem.)

\*Son olarak bu coğrafyada çalışmak ne kadar zor olsa da burada ki insanlara bir şeyler öğretmek ve sürekli daha fazlasına iş olanağı sunabilmek çok büyük bir mutluluk. Minnet dolu teşekkürleri aldıktan sonra emin olun yorgunluk namına bir şey kalmıyor.

## Ek.5. E Alışveriş Merkezi Görüşme Notları

### Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması

Firma : E Market  
İl/İlçe : DİYARBAKIR  
Görüşülen Kişi : Serkan ESMER  
Mezuniyet Durumu : LİSE  
İK Pozisyonu : Mağaza Müdürü  
Görev Süresi : 1 YIL  
Görüşme Tarihi : 06.07.2015

#### **Mülakat Soruları**

**Soru 1 : İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?**

**Cevap :** İnsan kaynakları yönetimini oluşturan temel işlevleri araştırdığımızda bu durumun aşağıdaki amaçlardan oluştuğunu söyleyebiliriz.

- Çalışanların verimliliğini arttırmak
- Çalışanın, çalıştığı işyerinin ve kendi iş yaşamının standartlarını (kalitesini) yükseltmesi, İnsan Kaynakları birimi temel işlevlerinin en önemli unsurlarıdır.

Dolayısıyla İnsan kaynakları yönetimi bu unsurlara (amaçlara) ulaşmak için çalışanların işverene ne kadar uyum sağlayacağını çok iyi analiz edip, çözümler üretmesi İnsan Kaynakları Yönetiminin en çok dikkat etmesi gereken göstergelerdir. İnsan kaynaklarının başarısında yatan en önemli faktör çalışanın işletmeye olan verimliliğidir. Bu durumun başarısızlıkla sonuçlanması İnsan Kaynaklarının verimliliğinin düşük olması söz konusu

işlevin yeterince etkili olamadığı anlamına gelir. Bu durum perakende sektöründe sık rastlanan sorunların başında gelmektedir. Gerek insan kaynaklarının yaptığı başarısızlık, gerekse çalışanların niteliksiz yani sonuç odaklı çalışmamalarından dolayı son yıllarda yörede perakende sektörü başta olmak üzere diğer sektörlerde de aynı sonucu doğurmaktadır. Bunun temeline indiğimizde yörede (Diyarbakır) perakende sektörü başta olmak üzere diğer birçok sektörde gerekli eğitim kurumlarının az olması İnsan Kaynakları Birimlerini nitelikli çalışanlar bulma konusunda zorluklar yaşamaktadır. İşverenler her ne kadar kendi içlerinde bu konularda çözümler arasa da (eğitim) yeterli gelmemekle birlikte maliyetlerini oldukça arttırmaktadır.

**Soru 2: Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?**

**Cevap :** İnsan kaynakları birimleri iş emek gücü üzerinde oldukça büyük faktörü olan birimlerdir. Kriz dönemlerinde insan kaynakları kriz süreçlerini çok iyi analiz edip gerek siyasi, gerek ekonomik ve gerekse diğer kriz durumlarında, çalışanların moral ve motivasyonlarını en üst seviyede tutması açısından son derece önemli bir departmandır. Söz konusu birim kriz dönemlerinde işletmelere gerekli planlamalar yapma konusunda da başrolü üstlenmektedir.

Perakende sektöründe krizler, yoğun belirsizlikler ortamında ve özellikle zincir mağazalar açısından alınacak olan kararlarda oldukça zorlanılan bir sektördür. Zira şube sayılarındaki fazlalıklar kriz dönemlerinde aşırı işgücü fazla stok ve ciddi oranda maliyet getirmektedir. Bu durumda perakendecinin sabırla ve iyi bir insan kaynakları yönetimiyle süreci yönetmesi gerekmektedir. Bu durum işletmeye kendi içinde maliyetlerini düşürmeye yönelik çalışmalar yapmaya teşvik etmekle beraber süreç içerisinde çalışanlara bu durumu belli fazla hissettirmeden yönetilmesi başlıca unsurlardan biridir. İnsan kaynakları kriz dönemlerinde personel işveren ilişkilerini çok iyi yapılandırır ise krizden en az zararla çıkma şansı çok yüksektir. Bazı krizlerin perakende sektörüne çapraz etki yaptığı gözlemlenebilir. Bir yandan perakendecinin kendi içinde yaptığı tasarruf/küçülme çalışmaları aynı zamanda perakendeci için gözle görülmeyen ve farkının kriz sonrası anlaşılan bir büyümeye de neden olabileceği görülmüştür.

Perakende sektöründe kriz süreçlerinde atılan adımlar kısaca şunlardır;

- 1) Maliyetlerin düşürülüp verimliliğin daha fazla artırılması
  - 2) Perakendecinin hatalarını en aza indirmesi ve koşulsuz müşteri memnuniyeti
  - 3) perakendecinin üretici, tedarikçi, tüketici hattını çok iyi değerlendirmesi ilişkileri daha güçlü oranda artırması
  - 4) Perakendeci kriz döneminden çıkana kadar şube açmaması
  - 5) Krizin boyutunun büyüklüğüne ve süreci şube kapatmayı gerektiriyorsa tereddüt etmeden hemen kapatması
  - 6) Satın almaların ihtiyaca göre alınması fazla stok maliyetinden olabildiğince uzak durması
  - 7) Özellikle iletişimin yüksek derecede olmasını, İK ile koordineli çalışması,
  - 8) Kriz süresince yeniden yapılandırmanın anahtarının nasıl oluşturulması konusunda sürekli toplantılar yapılması ve sürecin en az zararla atlatılması.
- Gerekli başlıca İnsan kaynakları ve kriz politikaları adımlarıdır.

**Soru 3: İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?**

**Cevap:** İK Yöneticisi olarak 2001-2002 28 Şubat krizinde yaşadığım bazı tecrübelerimden.

O dönemlerde Şehrin en önde gelen alışveriş merkezlerinde İK sorumlusuydum. Firmanın 8 şubesi vardı ve bölgede çok iyi bilinen bir markaydı. Krizin patlamasından sonra Dolar kurlarının 680 bin TL (eski parayla) olduğu bir günde doların 1 TL'nin üzerinde çıkması firmanın maliyetlerini %47- 50 oranında artmasına neden oldu yani ortalama aylık %13 olan maliyetler bir anda %50'lere kadar çıktı. Bu durum o dönemlerde firmanın önceden belirlediği bir kriz programı olmadığından dolayı krizi iyi yönetememiş ve bir anda işletme maliyetlerini süspense edememiş ve tedarikçilere ödemeleri yapamayacak duruma gelmişti. O dönemin türklirasına göre dolar kurunun 680 binlerden 1 milyona aniden yükselmesi her ne kadar raf satış fiyatlarına yansısı da kısa vadede konsolide edilemediğinden tedarikçiler ödemelerin gecikmesinden dolayı mal sevkiyatını kesip uzun süre sağlıklı mal veya hizmet satamayışı firmanın nakit akışında ve cirolarında %60 oranlarında düşüğe neden olmasını sağlamıştı ve burum da çok kısa bir süre içerisinde mali açıdan iflas etmiştir. Düşünün firmanın cirolarında %60 düşüş var ve işletme maaliyeti bir anda %50 bu rakamlarda programsız ve plansız bir iş işletme her zaman batmaya mahkum olur. O dönemler de perakende sektöründe yeni başlamıştım dolayısıyla yeni başladığım bir sektörde 3 ay gibi kısa sürede ilk krizimi yaşadım ve benden önceki dönemlerde de herhangi bir kriz programı olmadığından süreç firma için iflasla sona erdi.

**Soru 4: İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?**

**Cevap:** İnsan kaynakları, şirketin belirlemiş olduğu kriterleri işe alınacak adaylara aktaran ve bu perspektifte patronla çalışan arasındaki köprüyü oluşturan bir birimdir. Bu görevi/ işlevi yerine getirirken çeşitli sıkıntı ve problemlerle karşı karşıya gelmek bir İK sorunlusu için kaçınılmaz bir durumdur. Bu da bir çalışanı işten çıkarmak olunca. O anda bir günah keçisi ilan edilip patronun adamı olmakla suçlaya bilirler. Ayrıca üst yönetim yani patronlar çalışanların herhangi bir problemi olduğunda tek muhatabın İK çalışanlarının olduğunu düşünürler buda söz konusu görevi ifşa edenler için yönetimle/patronlarla sürekli sorunlara neden olabilmektedir. Sonuç olarak insan kaynakları işlevleri patronların istediği gibi olur ve çalışanların her türlü sorunlarını söz konusu departman gidermeye çalışır.

**Soru 5: Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?**

**Cevap:** Bölgemizde insan kaynakları departmanlarına fazla yatırım yapılmamaktadır. Bölgenin sanayi bölgesi olmamasında bunun büyük payı olduğunu düşünüyorum. Nitekim büyük ve organize firmaların bölgemizde olmayışı profesyonel İK sorumlularının olmadığı anlamına geldiğini düşünmekteyim. Ben kendimi örnek verecek olursam bu işin üniversitesini okumadım ama bölgenin en büyük ve en çok istihdam eden tedarikçi firmalarından birinde 2 yıl İnsan Kaynakları görevinde bulundum. Profesyonel değildim fakat sürekli araştırarak kendimi bu alanda geliştirmeye çalıştım. Firmamın da çeşitli eğitimleri oldu ve son derece faydasını gördüm. Ayrıca bölgemizde bulunan mevcut profesyonel İnsan kaynakları sorumlularının hepsinin dışardan geldiğini gördüm. Dolayısıyla bölgede bulunan kurumsal firmalar dışında profesyonel anlamda çok fazla insan kaynakları sorumlusunun olduğunu düşünmüyorum.

Bulduğumuz bölgede bulunan insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında herhangi bir fark olabileceğini düşünmüyorum. Çünkü hangi bölgenin insan kaynakları sorumlusu olursa olsun o kişi bağlı olduğu firmanın menfaatleri için çalışacaktır kendisi için değil.

Yardımcı olabilmişsem ne mutlu bana saygılarımla

Serkan ESMER

## **Ek.6. E Alışveriş Merkezi Sorumlusu Serkan ESMER'in 2001 Yılı Krizinde Yaşadıkları ile İlgili Sorular ve Yanıtlar**

**SORU:** İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?

**CEVAP:**

19 Şubat 2001 yılı, Türkiye Siyasi Ekonomik tarihinin en karanlık günlerinden birini yaşadı ve Türkiye tarihinin en ağır krizlerinden biri başlamış oldu.

Olayın duyulmasından saatler sonra Türkiye tarihinin en ağır ekonomik krizlerinden biri başladı. Borsa yüzde 14.6 düştü, repo faizleri yüzde 7 bin 500'e fırladı. Merkez Bankası'ndan yaklaşık 7.6 milyar dolarlık döviz çıkışı oldu. Kriz sonrası binlerce insan işini kaybetmiş.

Bende o dönemlerde iş hayatına yeni atılmış ve bölgenin en büyük Alışveriş merkezlerinden (7 şubeli) birinde bilgi işlem bölümünden statü olarak krizden 3 ay önce İnsan Kaynakları sorumlusu olarak göreve başlamıştım. O dönemlerde çalıştığım mağaza bölgedeki ulusal markalarla rekabet edebilen bölgedeki ilk ve tek alışveriş merkezlerinden biriydi. Hemen arkamızda dönemin marketlerinden OYPA biraz ilerimizde yine dönemin marketlerinden GİMA ve hemen yanımızda MİGROS gibi sektöre yön veren dev alışveriş merkezlerinin hemen ortasında biz vardık. Ben bu durumu kendimce bermuda şeytan üçgeni diye nitelendirmiştim. Üç devin ortasında onlarla savaşıp, yerel bir alışveriş merkezi olarak, onların standartlarında hizmet verip, müşteri memnuniyetini sağlamak çok zor bir işti. Ulusal perakendecilerin marka bilinirliklerinin iyi olması tüketicileri cezbedip, rahat alışveriş ortamları sağlamak o yıllarda bizimde ulusal mağazalar karşısında aynı rol model oynama taktiklerini geliştirmeye neden olmakla beraber, müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışmak da benim için muhteşem bir deneyimdi. Çünkü biz profesyonel değildik, sadece profesyonel olma yolunda ilerliyorduk.

Krizin patlak vermesinden sonra Dolar kurlarının 680 bin TL (eski parayla) olduğu günlerde aniden 1 TL'nin üzerinde çıkması şirketin maliyetlerini %47 ile 50 oranında artmasına neden oldu, yani ortalama aylık %13 olan maliyetler bir anda %50'lere kadar dayandı. Bu durum o dönemlerde firmanın önceden belirlediği bir kriz programı

olmadığından kriz iyi yönetilememiş ve bir anda işletme maliyetleri sübvansede edilememiştir. Ayrıca tedarikçilere olan borçlar da konsolide edilemediğinden dolayı şirket ödeme yapamayacak duruma gelmiş ve çöküş hızla başlamıştı. Kimi firmalara alacaklarına karşılık ürünleri iade edilirken, kimi firmalara da konsolide çalışmaları yapılmaya başlanılmıştı. Fakat tüm çabalar krizi atlama çabalarını hep boşa sürüklüyordu. Çünkü açık çok büyüktü. Dönemin Türk lirasına göre Dolar kurunun 680 binlerden 1 milyona yükselmesi, her ne kadar mevcut stok maliyetlerine ve raf satış fiyatlarına azda olsa yansıda da kısa vadede şirket maliyetlerinin şiddetle yükselmesi ve tedarikçilerin ürün sevkiyatlarını durdurması şirketin nakit akışında ve cirolarında %60 civarında bir düşüşe neden olmasını sağlamış ve **önceden planlanmış bir kriz çalışması olmadığından** şirkete ekonomik açıdan iflası getirmişti. Düşünülmesi gereken bir diğer konu ise şirketin cirolarında %60 civarlarında düşüş olması ve işletme maliyetlerinin bir anda %50'lere tırmanmasının en büyük nedeni, şirketin krize plansız ve programsız yakalanmasından kaynaklandığı ve şirket içinde oldukça büyük bir paniğe yol açarak gidilecek yol haritasının bulunamaması olduğunu ifade edebilirim. Dolayısıyla şirketlerin en büyük ve en önemli konularından biri insan kaynaklarına gösterecekleri ilgidir. Gerek siyasal krizlerde ve gerekse diğer krizlerde işletmelerin mutlak suretle insan kaynaklarına büyük önem vermesi, süreci esas alarak kriz yükünün tamamını insan kaynaklarına yüklemekten ama desteğini alarak işletmenin sabırla yönetmesi gereken en önemli konularından biridir.

İflasın hemen ardından yaşanan ve yaşadığım travma beni uzun yıllar etkilemiştir. Bir yandan şirketin en verimli dönemlerini hatırlıyor ve yaptığım çalışmalardan dolayı patronlarımdan aldığım başarı tebrikleri beni motive eder ve bir sonraki güne/haftaya pozitif olmamı sağlardı. Yerel ve ulusal gazete, dergi, mecmua vb. gibi reklam araçlarıyla şirketi her zaman bölgede akılda kalır bir seviyeye yöneltmekte diğer görevlerimden biriydi. Nitekim firmamın Türkiye çapında tanınması ve bilinmesi beni son derece mutlu etmekle beraber, haber amaçlı reklam gibi unsurlarla da bölgede böyle bir perakendecinin varlığını hissettirmek ve yaymak şirketin sadece Güneydoğuda değil tüm Türkiye'de tanınmasında başrolü oynamak muhteşem bir duyguydu. Nitekim **gerek yerel ve gerekse ulusal mecmualarda** yerel değil de **yerel ulusal** imajını bize vermeleri ve manşetlerinde bu imajı kullanmalarında oldukça büyük bir rolüm vardı. Bu sayede firmam artık sadece Güneydoğuda değil tüm Türkiye'de bilinen bir marka olmuş ve diğer bölgelerdeki üretici ve



tedarikçilerin son derece dikkatini çekmişti. Nitekim bu bilinirlik sayesinde şirket bünyesine yeni ürünler kazandırmayı da başarmıştım.

Ve iflas günü: Şirket şubelerini bir bir satmaya ya da kapatmaya başlamıştı ve borçlar o kadar çoktu ki, satılan ve devredilen mağazalar bile şirketin açığını kapatmıyordu. Satılan bir diğer şubede de ben kalmıştım. Aradan bir kaç gün geçmişti. Bir akşam evde televizyon izlerken aldığım bir telefon aslında uzun süredir beklediğim telefonlardan biriydi. Şirket tamamen iflas etmiş ve mağazalar tedarikçiler tarafından talan ediliyordu tıpkı yangından mal kaçırmaya. İşte o an ticaretin ne kadar acımasız olduğunu anlamıştım. Üstelik talan edilen mağazada da görev yapmıştım ve her metrekaresinde emeğim vardı. Olayı öğrenir öğrenmez mağazaya koştum. Gördüğüm manzara inanılmazdı. Yöneticilerimden habersiz sakız bile çıkmayan depolardan ürünler alalacele kamyonlara atılıyordu, değersiz boş stantlar bile. İşte o an duygularıma yenik düştüğümü gördüm. Ama elimizden hiçbir şey gelmiyordu. Ve bir devir böyle son buluyordu.

## Ek.7. F Market Görüşme Notları

### Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması

Firma : F Market  
İl/İlçe : Diyarbakır  
Görüşülen Kişi : Turgut Bey  
Mezuniyet Durumu : Lise  
İK Pozisyonu : Mağaza Müdürü  
Görev Süresi : 10 Yıl  
Görüşme Tarihi : 10 Temmuz 2015

#### **Mülakat Soruları**

1. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?

*Personel alımları yapılıyor. Personel alımları yapılırken detaylı araştırmalar yapılmıyor. Yerel diğer marketlerden referans alınarak personel alımları yapılıyor.*

2. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?

*İK birimlerinin olmadığını belirtti. Hiçbir önlem alınmıyorlarmış. Kriz olduklarında işler yarı yarıya düşüyor. Terör olayları vb. olduğunda hiçbir şey yapamıyorlar sadece geçmesini bekliyorlar.*

3. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?

*Hırsızlık yapılmadığı sürece çok fazla eleman değiştirmeme taraftarları olduklarını belirtti.*

4. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?

*Elemanları elimizde tutmaya çalışıyoruz gibi yanıtlar ile geçiştirildi.*

5. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?

*Hiçbir bölgesel farklılık yaşamadığını, başka bir bölgede çalışmadığını, oradan çok memnun olduğunu ve hiçbir sıkıntısı olmadığını dile getirdi.*

## Ek.8. G Market (Diyarbakır) Görüşme Notları

### Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması

Firma : G A.Ş  
İl/İlçe : Diyarbakır Merkez  
Görüşülen Kişi : Zehra SİNEN  
Mezuniyet Durumu : Önlisans  
İK Pozisyonu : Mağaza Müdürü  
Görev Süresi : 13 Yıl  
Görüşme Tarihi : 11 Temmuz 2015

#### **Mülakat Soruları**

1. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?  
*Diyarbakır bölgesi iş-kur ile birlikte çalışmakta. Personel alımını Diyarbakır Bölgesi İş-Kurun göndermiş olduğu elemanlarla ve başka firmaların referansları ile sağlıyorlar. İşe alırken, lise ve üst düzey eğitilmişler, 18 yaşının altında olmayanlar, erkeklerin askerliklerini yapmış olmaları, eleman alınırken dikkate aldıkları konulardan birkaçıdır. Ayrıca son 6 yıldır üniversite mezunu çalışmak üzere başvuru yapmakta bu da mağazanın farkındalık yarattığı düşüncesini oluşturmaktadır.*
2. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?  
*Terör olayları yaşanmakta. Terör olayları yaşanmadan önce Emniyetten veya başka şahıslardan gelen haberleri mağazanın kapatılması söyleniyor. Ve bizde kapatmak zorunda kalıyoruz. Bu her şubede geçerli değil. Sadece bu şube için geçerli. Şehitlik şubesi, Havaalanıyolu şubesi, Kuruçeşme şubesi, Bağlar şubesi de de aynı şeyler yaşanmaktadır.  
Terör olduğu zaman BDP binalarının altında bulunan G şubeleri aşırı zarar görüyor, sis bombası atılıp, her taraf talan ediliyor. Bu gibi krizlerde mecburen sessiz kalıyoruz. Sadece mağazalardan çıkıp gidebiliyoruz onun dışında beklemekten başka elimizden hiçbir şey gelmiyor.*

*10-20'ye yakın şube açılacaktı fakat terör olaylarındaki zararlardan dolayı açamıyoruz. Durduruldu.*

3. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?

*Terör olayları yaşanmakta. Terör olayları yaşanmadan önce Emniyetten veya başka şahıslardan gelen haberleri mağazanın kapatılması söyleniyor. Ve bizde kapatmak zorunda kalıyoruz. Bu her şubede geçerli değil. Sadece bu şube için geçerli. Şehitlik şubesi, Havaalanıyolu şubesi, Kuruçeşme şubesi, Bağlar şubesi de de aynı şeyler yaşanmaktadır.*

*Terör olduğu zaman BDP binalarının altında bulunan G şubeleri aşırı zarar görüyor, sis bombası atılıp, her taraf talan ediliyor. Bu gibi krizlerde mecburen sessiz kalıyoruz. Sadece mağazalardan çıkıp gidebiliyoruz onun dışında beklemekten başka elimizden hiçbir şey gelmiyor.*

4. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?

*Biz kendi işimizin patronuyuz. Mobbing olmaz dedi. Genel müdür gelir bölge müdürü ile mağaza müdürü ile görüşüp sıkıntı sorunları dinler ve çözümler bulunur. Personel 15 günlük kamera sistemleri ile izlenmekte olası bir sonunda devreye girerler. Ona göre çözüm üretmeye çalışırlar. Gizli müşteri yöntemini kullanıyorlar. Bağımsız kişilerce. 13 yıldan beri disiplin ve maaş konusunda özel sektörde en iyi mağaza olduklarını düşünüyorlar.*

*Personellerin aynı mağazalarında sevgili olmaları yasak.*

5. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?

*Aslen Diyarbakırlı olduğum için bu bölgede yaşanan sıkıntılara aşina olduğum için üstesinden gelebiliyorum. Farklı bölgelerde çalışmadım. Diğer bölgelerdeki İK birimlerinin yaşadığı sorunları bilemeyebilirim. Ama kendi bölgesinden gayet memmun.*

## Ek.9. G Market (Urfa) Görüşme Notları

### Siyasi Olayların Yoğun Olduğu Bölgelerde Kriz Dönemine Yönelik İnsan Kaynakları Politikaları Doğu İlleri Üzerine Alan Araştırması

Firma : G A.Ş Genel Müdürlüğü  
İl/İlçe : Urfa  
Görüşülen Kişi : Murat Çapuk  
Mezuniyet Durumu : Lisans  
İK Pozisyonu : Pazarlama müdürü (G'de İK Birimi yok)  
Görev Süresi : 10 yıl  
Görüşme Tarihi :

#### **Mülakat Soruları**

6. İnsan Kaynakları birimi olarak temel işlevleriniz nelerdir?
7. Kriz süreçlerinde (Ekonomik, siyasi veya diğer kriz durumları) uygulayabileceğiniz önceden programlı insan kaynakları politikanız var mı? Varsa kriz süreci işlem adımlarınız nelerdir?
8. İnsan Kaynaklarında çalıştığınız sürece bir kriz durumu yaşadınız mı? Yaşadıysanız kriz sürecinde yaptığınız çalışmalar nelerdir?
9. İnsan Kaynakları birimi olarak işlevlerinizi yerine getirirken karşılaştığınız sorunlar nelerdir? Karşılaştığınız sorunlara ilişkin çözüm önerileriniz var mı?
10. Sizce, bulunduğunuz bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak ile başka bir bölgede insan kaynakları biriminde çalışmak arasında bir fark var mıdır? Bölgesel farkları yaşamakta mısınız?

## Cevaplar

1. Mağazalarda çalıştırılmak üzere personel sağlamak ve istihdam etmek.
2. Sistemimiz gereği mağazalarımızda yeteri kadar personel istihdam ederek çalışmalarımızı gerçekleştirmekteyiz.  
Ayrıca acil durumlarda toplu iş bırakmalar, ekonomik kriz dönemleri veya siyasi dalgalanmalardan etkilenmemek için düzenli olarak iş görüşmesi yaparak ihtiyaç dahilinde değerlendirmek üzere personel alım havuzu oluşturmaktayız.  
Aynı zamanda personellerimizin bulunduğu pozisyonun haricinde üst seviye pozisyonların da eğitimleri, ihtiyaç oluşmadan kendilerine verilerek yukarıda oluşabilecek pozisyon boşluklarının doldurulması ve mevcut rutinin aksaması engellenmektedir.
3. Bir dönem şirketimiz toplu istifa ve iş bırakmalar ile karşı karşıya kalmıştır. Bu sebepten dolayı bünyemizde önceden eğitim görmüş personellerin yükseltilecek boşalan pozisyonların işler hale getirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca dışarıdan iyi eğitim almış kişiler seçilerek direkt atama yoluyla hızlı bir staj sürecinden sonra boşalan pozisyonlara getirilerek şirketin işleyişinin tehlikeye girmesi engellenmiştir.
4. Genellikle iş girişlerinde işe yeni başlayan personeller beklentilerini hem maddi hem de kariyer olarak yüksek tutmalarından dolayı daha iyi para alabilecekleri alternatif iş bulmaları durumunda işten ayrılmaktadırlar. Bu durum personel sirkülasyonunun artmasına sebep olmaktadır. Bunun haricinde iş görüşmesine rağmen iş başı yapan kişilerin yeterli performansı gösterememesi veya işe adapte olamamaları sonucu deneme süresi içerisinde iş akitlerinin feshine sebep olmaktadır. Bu durum da şahısların eğitimleri ile ilgili harcanan emeğin ve zamanın boşa gitmesine, iş gücü kaybına sebep olmaktadır. Bazı durumlarda ise iş için aranan kriterleri karşılayacak personel bulmakta zorlanmaktayız. Bu ve bunun gibi sorunların önüne geçmek için geniş kitlelere ulaşacak personel alım ilanları verilmektedir. Ayrıca bu sorunları azaltmak ve personel sirkülasyonunun önüne geçebilmek için maaşlarda iyileştirme yapılabilir.
5. Bölgenin insan kaynakları açısından dikkat çeken fark, mağazalarda istihdam edilecek bayan personel başvurularının diğer bölgelere oranla daha az olması ve eğitim seviyesinin ekseriyetle ilk ve orta okul seviyesinde olması olarak sayılabilir.