

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

COVID'19 PERSPEKTİFİNDEN İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINDA KRİZ YÖNETİMİ:
BİR GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

ALİ KAYA GÜLER

DANIŞMAN
DOÇ. DR. GÜLER TOZKOPARAN

İZMİR-2021

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “COVID’19 Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kriz Yönetimi: Bir Gıda İşletmesi Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2021



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

COVID'19 Perspektifinden İnsan Kaynakları Uygulamalarında Kriz Yönetimi:

Bir Gıda İşletmesi Örneği

Ali Kaya GÜLER

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID'19 (Koronavirüs) pandemisi, özellikle çalışma hayatında ve sosyal hayatta köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Söz konusu küresel salgının, sektörü ne olursa olsun tüm işletmeler için bir kriz durumu yaratmıştır. Virüsün yayılma hızı ve ölümcül etkisi işletmeleri alışılmışın dışında bir kriz yönetimi uygulamaya zorlamış ve tüm çalışma süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur. Yaşanmış olan bu krizin insan kaynakları işlevlerinde yaratmış olduğu değişiklikler bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda içecek sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde nitel çalışma yöntemine dayalı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; evden çalışmanın, belgelerin dijitalleşmesinin, uzaktan eğitim ve toplantıların, saha çalışmalarında hijyen temelli uygulamaların yaygınlaştığı ve çalışanların psikolojik dayanıklılığının önem kazandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT

Master's Thesis

Crisis Management in Human Resources Applications from COVID'19

Perspective: Example of a Food Business

Ali Kaya GÜLER

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Program

The COVID-19 (Coronavirus) pandemic, which has affected the entire world, has brought about radical changes, especially in working life and social life. The fact as to the global pandemic has created a crisis situation for all businesses regardless of their sector. The spread rate and deadly effect of the virus forced businesses to implement an unusual crisis management and caused radical changes in all working processes. The changes caused by this crisis in human resources functions are the main purpose of this study. For this purpose, a research based on qualitative research method was carried out in a food business operating in the beverage industry. As a result of the research, it was determined that the work from home system, digitalization of documentations, remote trainings and meetings, hygiene-based practices in the work has become widespread and the psychological resilience of the employees has become important.

Keywords: Crisis, Crisis Management, Human Resources, Human Resources Management.

**COVID'19 PERSPEKTİFİNDEN İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARINDA KRİZ YÖNETİMİ:
BİR GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ**

1.1. KRİZ KAVRAMI	3
1.2. KRİZİN NEDENLERİ	4
1.2.1. Örgüt Dışı Etmenler	5
1.2.2. Örgüt İçi Etmenler	7
1.3. KRİZİN EVRELERİ	8
1.3.1. Prodromal Kriz Evresi	8
1.3.2. Akut Kriz Evresi	9
1.3.3. Kronik Kriz Evresi	9
1.3.4. Krizin Çözülme Evresi	10
1.4. KRİZİN SONUÇLARI	12
1.4.1. Krizin Olumsuz Sonuçları	13
1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları	14
1.5. KRİZ YÖNETİMİ	15
1.6. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	16

1.6.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	16
1.6.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	17
1.7. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI	17
1.7.1. Kriz Sinyallerinin Alınması	18
1.7.2. Krize Hazırlık ve Korunma	19
1.7.3. Krizin Kontrol Altına Alınması	21
1.7.4. Denge Durumu	22
1.7.5. Kriz Döneminin Değerlendirilmesi	22

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	23
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	24
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI	26
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	28
2.4.1. Kadrolama	30
2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması	30
2.4.1.2. İş Analizi	33
2.4.1.3. İş Tanımı	34
2.4.1.4. İşgören Seçimi	35
2.4.2. Eğitim ve Geliştirme	36
2.4.3. Kariyer Yönetimi	38
2.4.4. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme	39
2.4.5. Ücret Yönetimi	41
2.4.6. Personel ve Özlük İşleri	41
2.4.7. Yan Haklar	43
2.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
COVID'19 PANDEMİ DÖNEMİNDE DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI: BİR GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	45
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ	45
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	46
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	48
3.4.1. İnsan Kaynakları İş Ortaklığı Mülakat Sonuçları	49
3.4.2. Eğitim ve Geliştirme Birimi Mülakat Sonuçları	52
3.4.3. Süreç Yönetimi Mülakatı	55
3.4.4. Personel ve Özlük İşleri Mülakat Sonuçları	58
3.4.5. Ücretlendirme ve Yan Haklar Mülakat Sonuçları	60
3.4.6. İdari Hizmetler Mülakatı Sonuçları	63
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	70
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler	s.21
Tablo 2: İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	s.26
Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları	s.27
Tablo 4: Kariyer Yönetimi Aşamaları	s.39
Tablo 5: Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme	s.40
Tablo 6: Mülakat Soruları	s.48



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Krize Neden Olan Örgüt Dışı Etmenler	s. 7
Şekil 2: Krizin Oluşum Evreleri ve Çözülme Döngüsü	s.11
Şekil 3: Tehdit Analizi	s.12
Şekil 4: Kriz Yönetiminin Aşamaları	s.18
Şekil 5: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	s.28
Şekil 6: İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	s.32
Şekil 7: A İşletmesi İnsan Kaynakları Yapılanması	s.47



GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet ortamı ve hızla ilerleyen teknolojik ve bilimsel gelişmeler, siyasi, politik ve ekonomik dalgalanmaların getirdiği değişimler işletmeleri zorlu bir hayatta kalma savaşına sürüklemektedir. Bu hızlı değişimlere uyum sağlamakta zorlanan işletmeler için ise durum bir kriz halini almaktadır. İçine girdiği krizleri başarıyla yöneten ve yenmeyi başaran işletmeler, krizin etkilerine dayalı olarak bazı yapısal değişikliklerle karşılaşmaktadır.

Kriz önceden hazırlıklı ve planlı olmayı gerektiren, mevcut düzeni olumsuz etkileyen bir durumdur. Her kriz, nedeni ve etkilediği örgüt itibari ile kendine özgü özellikler taşımaktadır. Aniden belirmesi, belirsizlikler içermesi ve konuya ilişkin zaman baskısı yaratması bu özelliklerden bazılarıdır. Ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi vb. herhangi bir etmene dayalı başlayan krizler, işletmeler için büyük önem taşımakta ve işletmenin tüm paydaşlarını etkileyebilmektedir. Krizlerin neden çıktığı kadar günümüzde nasıl yönetildiği de büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kriz yönetimi, alanın profesyonellerince yönetilmesi gereken uzun vadeli plan ve programları gerektirmektedir.

Literatürde kriz yönetimi ile ilgili pek çok araştırma yapılmış, ilkeler geliştirilmiştir. Kriz yönetimi günümüzde, çağdaş yönetim stratejileri ile psikoloji ve sosyoloji biliminden önemli ölçüde yararlanan ve yönetsel ilkeleri de içeren kapsamlı senaryo uygulamalarına dönüşmüştür. Nihai amaç, krizi ortaya çıkmadan saptamak, konuyla ilgili çeşitli tedbirler geliştirmek ve çözümler üretmektir.

Günümüz işletmecilik anlayışında kriz yönetiminin önemli aktörlerinden biri de insan kaynakları yönetimidir. Krizlerin önlenmesinde, krizlerle mücadelede ve kriz sonrası yapılanmalarda çalışanların organizasyona güveni ve kriz konularında bilinçlendirilmiş olması oldukça önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi bu nedenle kriz yönetimi sürecinin stratejik ortağı konumundadır.

İçinden geçtiğimiz COVID'19 pandemi süreci de işletmeler için bir kriz halini almıştır. Sektörü, çalışma biçimi, büyüklüğü ve ekonomik gücüne göre işletmeler bu kriz karşısında hayatta kalma savaşı vermektedir. Bu savaşta hayatta kalmayı başaran işletmelerde köklü değişiklikler yaşanmaktadır.

Uzaktan çalışma modeli, teknoloji yoğun iş süreçlerinin geliştirilmesi ve insan kaynakları işlevlerinin dijital platformlara taşınması sürecin getirmiş olduğu önemli değişikliklerdir. Söz konusu yeni normalde kriz yönetiminin ve aşamalarının nasıl olacağı ve bundan sonraki süreçte çalışma hayatında ne gibi değişiklikler yaşanacağı önemli araştırma konularından biri haline gelmiştir.

Bu doğrultuda hazırlanan çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; kriz kavramı, krizin nedenleri, evreleri ve sonuçları ile kriz yönetimi, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetiminin aşamaları konuları ele alınmıştır. İkinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevinin tanımı, tarihsel gelişimi, amacı ve fonksiyonları açıklanmıştır. Üçüncü bölümünde ise COVID'19 krizinin insan kaynakları işlevlerinde oluşturduğu değişiklikleri tespit etmek amacıyla bir gıda işletmesinde yapılan nitel araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde; kriz kavramı, örgütsel bir krizin nedenleri, evreleri ve sonuçları ile kriz yönetimi, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetiminin aşamaları konuları ele alınmıştır.

1.1. KRİZ KAVRAMI

Literatürde kriz sözcüğü, genel olarak “zorlu, buhranlı, alışılmışın dışında gelişen süreç” olarak kabul edilmekle beraber, farklı disiplinlerde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Kriz kavramına ilk olarak askeri ve tıbbi alanda rastlanmakla beraber 17. ve 18. yüzyıllarda sosyal bilimler alanında da kriz kavramının yaygınlaşmaya başladığı görülmektedir. 1929 Büyük Buhranı’yla birlikte kriz kavramının ekonomi alanındaki kullanımının arttığı bilinmekte olup kavram günümüzde işletme yönetimi alanında da yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyan, 2016: 692).

Türk Dil Kurumu’na göre kriz; Fransızca “crise” sözcüğünden dilimize geçmiş ve tıp literatüründe “Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse”, mecazi olarak “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran”, bireysel olarak ise “Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım ya da bir şeyin çok kıt bulunması durumu” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2020).

Ekonomik anlamda kriz, tüketici talebinde ve işletmelerin yatırımlarındaki büyük düşüş, yüksek oranlı işsizlik ve dolayısıyla yaşam standartlarının düşmesi durumudur (Eğilmez, 2008: 48)

İşletme yönetimi literatürü açısından krizin; endişe, stres, felaket, panik gibi kavramların yerine kullanılması kapsamlı bir tanım yapabilmeyi zorlaştırmaktadır (Dinçer, 2013: 405)

Kriz; örgütün rutin prosedürlerin uygulanmasında baş edemediği ve ortaya çıkan ani değişimin stres yarattığı bir durum olarak tanımlanabilir. Bu tanım, örgütsel krizlerin değerlendirilmesine yardımcı olabilir, fakat diğer kriz tanımlarının değindikleri önemli noktalar vardır (Booth’dan aktaran Sezgin, 2003: 182-183).

Genel anlamıyla “kriz”, iyi işlemeyen ve yeniden yapılanmayı gerektiren istikrarsız bir durumu ve yapıyı ifade eder. Kriz, bir örgütün rutin bir şekilde işleyen sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle kriz, önemli bir değişme veya gelişme olduğu zaman, örgütün normal işleyişini bozan rahatsızlık durumudur (Tutar, 2004: 13).

Budak ve Budak’a (2018: 316) göre kriz, örgütün tehdit edici koşullara müdahale etme yetersizliğidir.

Örgütler için kriz; beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acil olarak yanıt verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 2013, 407).

Ian Mitroff’a göre kriz; “*Bir kurumu bütünüyle sarsabilecek ya da ortadan kaldıracak bir olaydır.*” (HBS, 2015: 15).

Sikich’e (2002) göre kriz, istenmeyen bir sonucu olan, planlanmamış bir olay, durum veya olaylar dizisi olarak da tanımlanabilir.

Örgütsel krizin temel bazı özellikleri vardır. Kriz durumu önceden tahmin edilemez. Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır. Örgütün amaç ve varlığını tehdit eder. Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz. Acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilim yaratır (Can, 2002: 333).

Kriz belirtilerinin önceden fark edilmemesi örgütler için tehdit oluştururken, fark edilip iyi değerlendirilmesi fırsat, değerlendirilememesi veya yönetilememesi ise çöküş anlamına gelebilecek bir durumdur (Akdağ, 2001: 3).

1.2. KRİZİN NEDENLERİ

İşletmelerde krizleri; teknoloji, siyaset, ekonomi, hukuk, doğal afetler, uluslararası çevre, çalışanlar ve örgüt yapısı gibi içeriden ve dışarıdan olmak üzere çeşitli etmenler tetikleyebilir. Çalışma kapsamında, krizin nedenleri örgüt içi ve örgüt dışı etmenler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

1.2.1. Örgüt Dışı Etmenler

Örgütler sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarında yaşandığından, dış çevreden kaynaklanan değişimler, çeşitli fırsat ve tehditlere neden olabilmektedir. Tüm bunların sonucunda örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri; fırsatlardan en üst düzeyde yararlanılıp, tehditlerin en düşük seviyeye düşürülmesine bağlıdır (Özbakır, 1992: 18).

Genel bir ifadeyle, işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin ortaya çıkmasında etkili olduğu söylenebilir. Böyle bir durumda çevrenin talep ve beklentileri, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerini aşar ya da çevre, işletmenin bütün ihtiyaç ve beklentilerine yanıt veremez. Bu uyumsuzluk, işletmenin dengesini bozarak krizin doğmasına sebep olur (Dinçer, 2013: 407).

İşletmelerde krize neden olan örgüt dışı etmenler; ekonomik etmenler, teknolojik etmenler, sosyal ve kültürel etmenler, politik ve hukuki etmenler, uluslararası etmenler ve doğal etmenler olarak ele alınmaktadır. Söz konusu etmenler aşağıda açıklanmaktadır.

Ekonomik etmenler: Örgütler, küresel ve toplumsal ekonomik sistemlerin bir alt sistemidir ve dolayısıyla ait oldukları ekonomik sistemdeki herhangi bir istikrarsızlık ve belirsizlik durumundan olumsuz yönde etkilenmektedir (Şahin S., 2005: 10). Ülke ekonomileri yapısal eksiklikler ya da sermaye yetersizliği gibi nedenlerle krize girdiğinde sistemin bir parçası olan işletmeleri de olumsuz etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz-talep dengesini bozarak işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını ve kar marjlarını etkileyebilmektedir (Doğan, 2010: 44).

Teknolojik etmenler: Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, rekabet yarışında geri kalmayarak hayatta kalma savaşı veren işletmeler için büyük bir ihtiyaçtır (Dinçer, 2013: 409). Gelişen teknoloji; işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerin mevcut sistemden daha karlı üretilmesini sağlayacaksa ya da ikame ürün ve faaliyet alanı yaratacaksa işletme için kriz kaçınılmazdır (Baran, 2012: 28).

Teknolojik etmenlerin krize kaynaklık etmesinin bir nedeni de insanın zihinsel sınırları, beceri ve yeteneklerinde gelişime ihtiyaç yaratması ve yine insanın değişime karşı direnç göstermesi şeklindeki geleneksel tutumudur. Bu sebepten, özellikle alt

düzyer çalışanlar ve sendikalar, yeni teknolojilerin kullanılmasına karşı olumsuz tutum sergileyebilirler (Tutar, 2004: 31).

Sosyal ve kültürel etmenler: Kültür, insanlar arasındaki ortak değerler ve inançlar bütünüdür. İşletmeler ise faaliyetlerini, içinde bulunduğu toplumun kültürünü gözeterek devam ettirir. Toplumun değer yargılarındaki değişiklik, tüketicilerin ilgisinin azalması ya da çeşitli toplumsal sorunlar işletmeleri krize sevk edebilmektedir (Karaca, 2003: 7).

Toplum karşısında itibarını yitiren işletmeler, o itibarı para ile kazanamayacaklarını bilmelidir. İşletme çalışanlarının grev veya boykot faaliyetlerinde bulunmaları işletmenin toplum üzerindeki imajını olumsuz etkileyerek işletmeyi krize sürükleyebilecektir (Oran ve Demir, 2016: 184).

Politik ve hukuki etmenler: Hükümetlerin gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda çıkaracağı yeni kanunlar ve alacakları kararlar işletmelerin yaşam gücünü yakından etkilemektedir. Devletlerin, örgütlerin faaliyetlerini düzenleyici karar ve yasalarında meydana gelen değişiklikler krizlere neden olabilir (Özbakır, 1992: 20).

Dış ticaret uygulamaları, yeni vergi düzenlemeleri, tavan fiyat belirleme, ürün standartları, asgari ücret, tüketici hakları gibi birçok alanda devletin çıkaracağı yeni kararlar kriz yaratabilir (Budak ve Budak, 2014: 356).

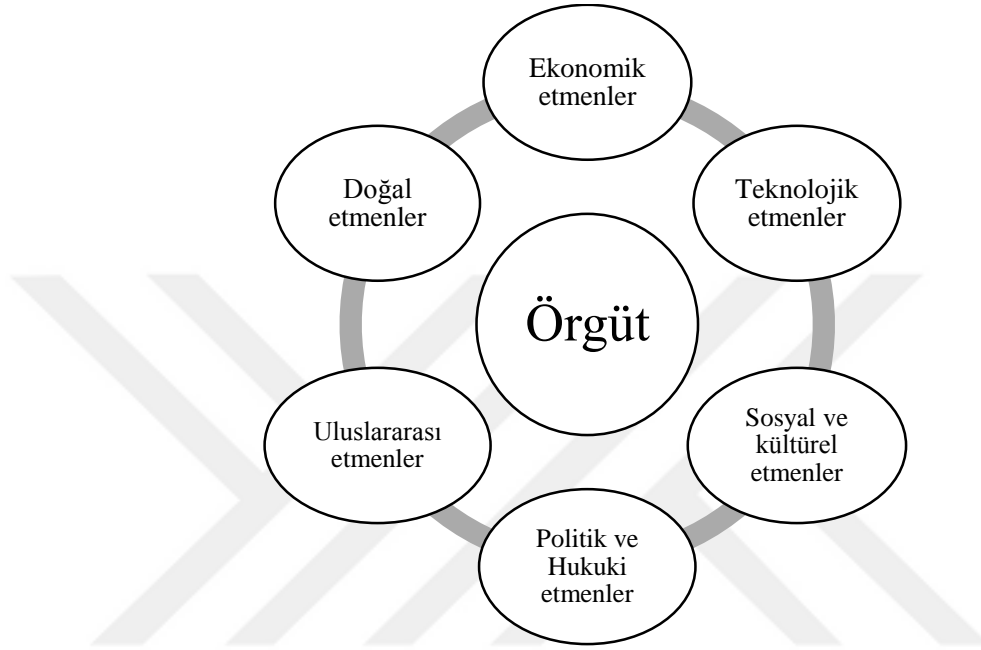
Uluslararası etmenler: Uluslararası piyasalarda oluşan fiyat değişiklikleri, savaşlar ve arz-talep dengelerindeki değişiklikler işletmeler için kriz nedeni olabilir. Özellikle küresel ölçekte faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası piyasaları yakından takip etmesi ve olası değişiklikleri zamanında izlemesi krizden kaçınmak için zorunlu hale gelmektedir (Budak ve Budak, 2000: 218).

Doğal etmenler: Doğal etmenler; örgüt tarafından kontrolü mümkün olmayan (toprak, su, iklim, çevre kirliliği gibi etmenlere bağlı olarak meydana gelen ani felaketler) ve doğal çevreyle ilgili beklenmedik değişimler olarak açıklanmaktadır (Bozkulak, 2019: 53). Beklenmedik felaketler ve doğal çevre ile ilgili birçok etmen işletmeleri krize sürükleyebilir.

Literatür araştırıldığında, krize neden olan doğal etmenler arasında sıklıkla deprem, sel, yangın gibi olayların ele alındığı görülecektir. Öte yandan bu çalışmanın da konusu olan pandemiler, toplumsal hatta küresel boyutlara geldiğinde günlük yaşamı olduğu kadar örgütün yaşam döngüsünü de olumsuz etkilemektedir.

Pandemi; bir kıta hatta tüm dünya gibi çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklar olarak tanımlanmaktadır (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Pandemi>, 2020).

Şekil 1. Krize Neden Olan Örgüt Dışı Etmenler



Kaynak: Yazar tarafından görselleştirilmiştir.

1.2.2. Örgüt İçi Etmenler

İşletmelerin krize girmesinde dış etmenlerin payı olduğu gibi yapı içerisinde kaynaklanan sorunlar da söz konusu olmaktadır. Yaşanan krizlerin çoğu yalnızca dış etmenlerden herhangi birisi gibi görünse de aslında tepe yönetimin, rolünü doğru algılayamamasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla iç etmenlerden oluşan krizin ana teması doğru yönetim ile orantılıdır (Tok, 2020: 30).

İşletmelerde krize neden olan örgüt içi etmenler genellikle işletmenin yapısı ve yönetimin niteliği etmenlerinden oluşmaktadır. Söz konusu etmenler aşağıda açıklanmaktadır;

İşletmenin yapısı: İşletmenin yapısı çevresel değişimlere uyum sağlayamayacak kadar katı ise ve iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların

üst yönetime hızla ulaşmasına olanak sağlamayacak şekilde kurulmuş ise işletmenin krizle karşılaşma olasılığı artar (Demirtaş, 2000: 360).

Yönetimin niteliği: İşletmelerin krizlerle karşılaşmasındaki belki de en önemli etmen, üst yöneticilerin çevresel değişimleri izleme, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir (Aksu M., 2010: 44).

İşletmenin krizle karşılaşması durumunda hem örgüt içi etmenlerin hem de dış çevre koşullarının ortak etkisi bulunduğundan bu iki etmen birbirinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Örgütlerin hiyerarşik yapılarının karmaşıklığı, bürokratik yapıya katı bağlılık, üretim süreciyle ilişkili olarak tedarikçiler, çalışanlar arasındaki çatışmalar ve örgüt içi iletişim sorunları gibi etmenler dış etmenlerin etkisiyle derinleşerek işletmelerin kriz ortamına girmelerinde etkili olabilmektedir (Tekin ve Zerenler, 2008: 65).

1.3. KRİZİN EVRELERİ

Krizler aniden ortaya çıkmaz. Bir krizin, başlamadan öngörülmesi ve belirtilerinin denetlenebilmesi mümkündür. Fink'e göre krizler, adını tıbbi terimlerden alan birbirinden farklı ve belirgin dört evreden oluşmaktadır. Bunlar (aktaran Haşit ve diğerleri, 2013: 20);

- Krizin oluşum evresi (Prodromal crisis stage/Prodromal kriz aşaması)
- Krizin ortaya çıkma evresi (Acute crisis stage/Akut kriz aşaması)
- Krizin süregelen hale gelme evresi (Chronic crisis stage/Kronik kriz aşaması)
- Krizin çözülmesi evresi (Crisis resolution stage/Krizin çözülme aşaması)'dır.

Krizin evreleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.3.1. Prodromal Kriz Evresi

Tıbbi açıdan hastalığın ön belirtiler dönemi anlamına gelen prodromal dönem, kriz açısından değerlendirildiğinde kriz sinyallerinin görüldüğü aşama olarak da düşünülebilir. Bu sinyaller belirgin olacağı gibi, önceden sezilemeyen gözle görülemeyen biçimde de olabilir (Öksüz ve Batu, 2017: 90).

Bu evrede, örgütlerin belirli bir kriz yönetim planlarını ve senaryolarını geliştirmesi ve önceden kriz ekiplerini kurmaları önerilir. Ancak krizler farklı türleri içinde barındırdığından, krizin niteliğini ve boyutunu göz önünde bulundurarak kriz planlaması ve yönetimi uygulanabilir. Burada asıl belirtilmek istenen önemli nokta, proaktif bir yaklaşım benimsemek ve farklı kriz planları ile ekipleri hazırlayabilmek için işletme sahiplerinin ve yöneticilerinin farklı kriz türlerinden bilgilerinin olması gerekliliğidir (Okumuş, Araslı ve Altınay, 2005: 96).

1.3.2. Akut Kriz Evresi

Prodromal evrede krizin fark edilmesi güç olabilir. Bu dönemde eyleme geçilmezse kriz, çabuk ilerleyen evresine girer. Akut evre, krizin belirgin şekilde fark edildiği dönemdir. Akut belirti ani şekilde gelişebilir ya da prodromal evrede fark edilemeyen belirti fark edilir duruma gelebilir. Ancak her iki durum da hızlı tedbirler almayı gerektirmektedir (Kash ve Darling, 1998: 181).

Akut evrede örgüt, başarılı bir kriz yönetim planına sahipse krizin gelişimini kısaltabilir ve kısa sürede krizi sona erdirebilir (Vergiliel Tüz, 1996: 13).

1.3.3. Kronik Kriz Evresi

Kriz, artık kronik (süreğen) hale gelmiştir. Dolayısıyla bu evre, krizin tüm belirtileriyle hissedildiği, şiddetli bir şekilde yaşandığı ve karşı önlemler alınmanın kaçınılmaz olduğu evredir. Ne kadar çaba harcanırsa harcanınsın, ne kadar ön hazırlık yapılmış olursa olsun, krizler olağan olmayan durumlardır ve her sistemin krizle karşı karşıya kalması mümkündür (Deming, 1998: 397)

Bu evrede, öncelikle krizin boyutunun değerlendirmesi gerekir. Yöneticiler, krizin boyutunu değerlendirirken, işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini (kısa ve uzun vadeli olmak üzere) göz önünde bulundurarak hangi önlemlerin acil olarak alınması yönünde karar vermeye zorlanırlar (Okumuş, Araslı ve Altınay, 2005: 97).

Cosgrave (1996), Drummond ve Chell (1994) ve Parsons (1996), bu aşamada kriz ekibinin yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekliliğini ve daha önce hazırlanan kriz planlarının uygulanması gerektiğini önerirler. Bu aşamada ayrıca aktif iletişimin

uygulanması ve çevrenin izlenmesi tavsiye edilir. Bu doğrultuda, mevcut bilgiler toplanabilir ve paydaşlara işletmenin durumu hakkında güvenilir bilgi sunulması sağlanır (aktaran Yılmaz, Ünal ve Dursun, 2019: 476).

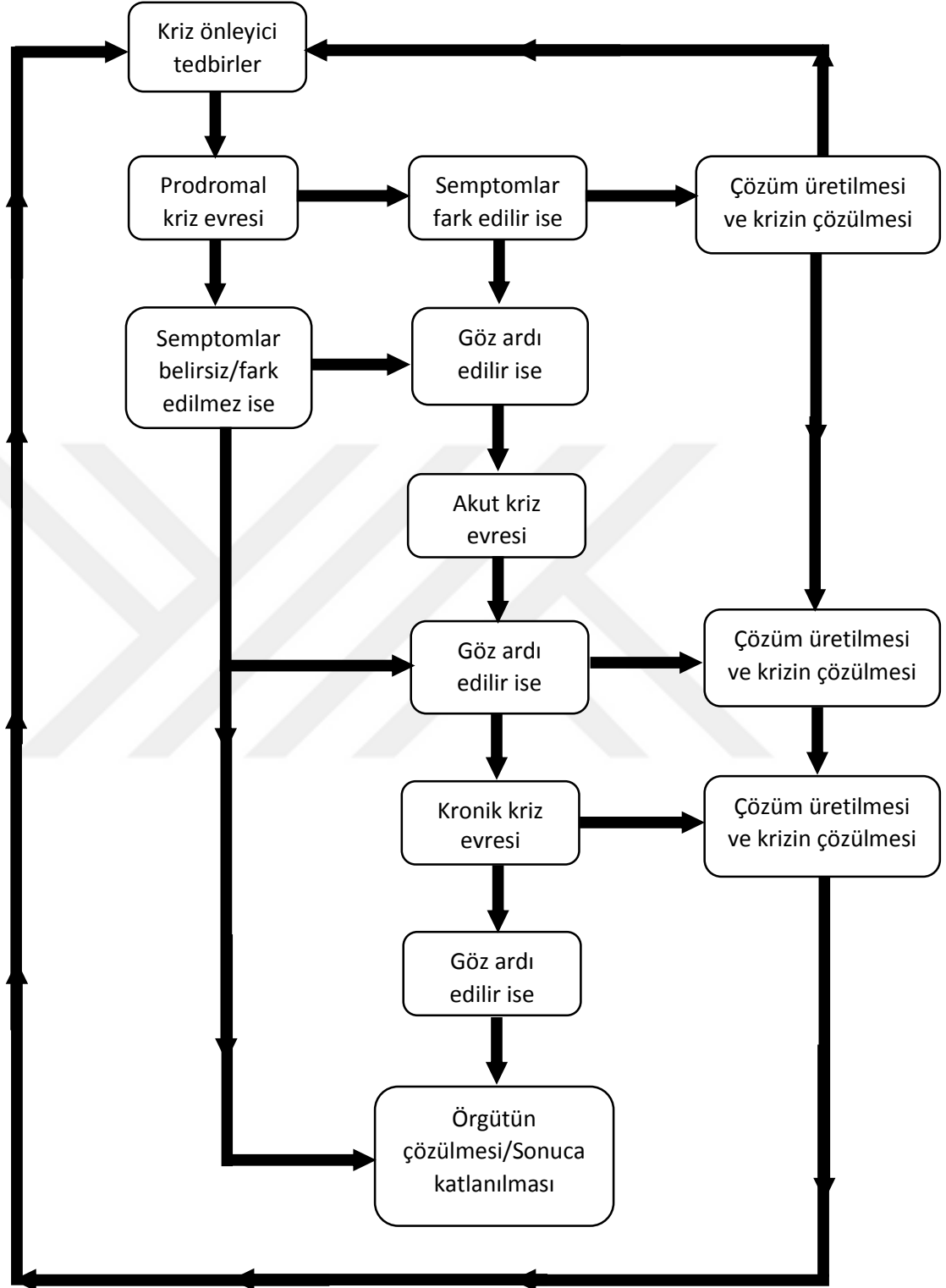
1.3.4. Krizin Çözülme Evresi

İşletmenin, içine düştüğü krize yanıt verebilmek için son şansıdır (Dinçer, 2013: 419). Bu evrede en önemli unsur, hızdır. Krizi çözmenin temel kuralı, nedenlerinin doğru tespit edilmesidir (Aksu M., 2010: 48).

Özellikle prodromal evrede erken teşhis edilen kriz için doğru kriz yönetim süreci uygulandığında kriz etkilerinin azaldığı ve giderek kaybolduğu evredir. Bu evrede, krizden olumsuz etkilenen tüm örgüt fonksiyonları giderek normale dönmeye başlar (Darling, 1994: 7).

Bu evrede krize uygun çözümler üretilmezse krizin çözüm ihtimali kalmaz ve zamanla krizin değil örgütün çözülmesi gerçeği ile yüz yüze kalınabilir. Örgütün çözülmesi ise ne içinde bulunulan krize ne de çevreye bağlı olmaksızın gerçekleşecek bir durumdur (Dinçer, 2013: 420). Kriz oluşum evreleri ve çözülme döngüsü, Şekil 2’de yer verildiği gibidir;

Şekil 2. Krizin Oluşum Evreleri ve Çözülme Döngüsü



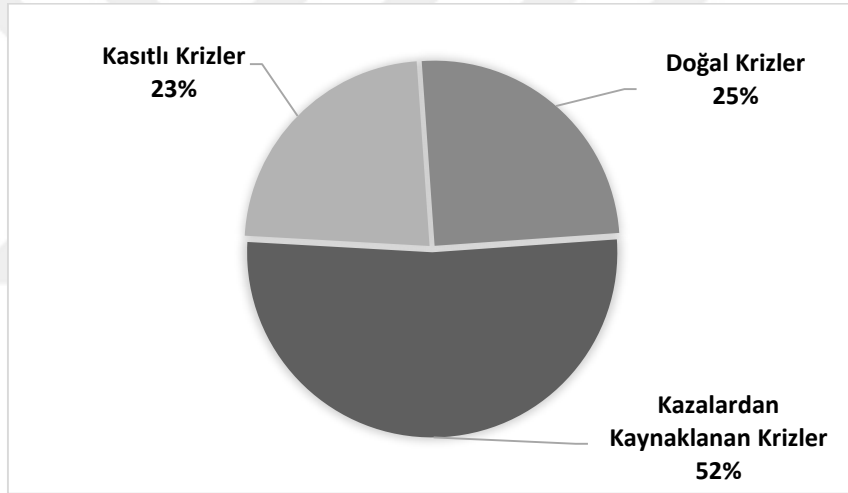
Kaynak: (Kash ve Darling, **Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Interventioni**, 1998, s. 181)

1.4. KRİZİN SONUÇLARI

Krizlerin işletmeler için iki sonucu vardır; ya kriz çözülür ve işletme, yaşamına devam eder ya da krizden çıkamaz ve işletmenin yaşamı son bulur (Mishra, 1996: 285). Krizlerden başarıyla çıkan işletmeleri ise krizin arda kalan etkileri beklemektedir.

Yaşanan krizlere ilişkin araştırmalar incelenerek tehlike analizi yapıldığında, örgütlerin yaşadığı krizlerin, %25'inin doğal felaketlerden, %52'sinin kazalardan ve %23'ünün ise önceden tasarlanmış (kasıtlı) eylemlerden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Frost, 1994: 9).

Şekil 3. Tehdit Analizi



Kaynak: Frost C., **Effective responses for proactive enterprises: Business continuity planning**, Disaster Prevention and Management: An International Journal, 1994, s. 9.

Nedenleri, ortaya çıkış zamanları ve etkileri ne olursa olsun krizler; işletmeler ve paydaşları üzerinde çeşitli etkiler bırakan süreçlerdir. Bu etkilerin önemli bir kısmı olumsuz olmasına karşın; bazı işletmelerin olumsuz, bazılarının ise olumlu sonuçlar elde ettiği karmaşık süreçler olarak değerlendirilmesi gerekir (Roux-Dufort ve Metais, 1999: 126).

Krizler amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçlarını geliştirmede bir engel veya işletmenin kabiliyetini zayıflatan bir

tehdit olarak da görülebilir (Akıncı, 2010: 74). Krizin işletme için işletmeye sunduğu olumlu veya olumsuz sonuçlara bakılarak tehdit mi yoksa bir fırsat mı olduğu kriz döneminin sonunda değerlendirilebilir (Okumuş F., 2003: 208).

1.4.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz dönemlerinin en önemli özelliği, öngörülmeyen zorluklara karşı hızlı harekete geçme ve başarılı olma gerekliliğidir (Can, 2005: 387).

Örgüt içi ve dışı bazı etmenlere dayalı olarak gerçekleşen krizlerin, yönetsel ve örgütsel yapı üzerindeki olumsuz etkisi farklılık gösterse de genel itibari ile aşağıda yer verildiği gibidir (Özdevecioğlu, 2002: 99);

- Örgüt içi iletişimin bozulması,
- Yetkinin merkezileşmesi,
- Kararların kalitesinin bozulması,
- Örgütsel değişim eğiliminin azalması,
- Koordinasyon yetersizliği,
- Görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa,
- Örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması,
- Karar sürecinin bozulması,
- Morallerin bozulması,
- Psikolojik ve fizyolojik çöküntü,
- Öz savunmanın artması,
- İşletme içi departmanlar arası iletişimin bozulması,

Kriz sonrasında oluşan bu olumsuz sonuçların bertaraf edilebilmesi için yapılması gerekenler ise aşağıda sıralandığı gibidir (Yavuz, 2018: 31);

- Amaç ve hedeflerin yeniden belirlenmesi,
- Örgüt kültürünün belirlenen hedefler doğrultusunda revize edilmesi,
- Daha verimli çalışabilmek için yeni metotlar belirlenmesi,
- Daha yüksek hedefler belirlenerek mevcut durumdan bir adım öteye gidilmesi.

1.4.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Literatürde, krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçlarının olduğu üzerinde fikir birliğine varıldığı görülmektedir. Çinliler bu gerçeklikten yola çıkarak krizi, “tehlike” ve “fırsat” kelimelerinin birleşimi olan “wei-ji” kelimesi ile ifade etmektedirler (Keown-McMullan, 1997: 4).

Krizden başarılı bir şekilde çıkan örgütler, farklı konularda ders çıkartabildiği gibi gelecekteki krizler için de önemli bir deneyim kazanmış olur (Çakmak, 2018: 30). Bu süreçte krizi doğru yöneten üst yönetime olan güven de tazelenmiş olur (Tack, 1994: 60).

Duska’ya göre kriz dönemleri, atlatılması gereken zor zamanlar olarak görülse de her krizin olumlu yönlerini de görmeye çalışmak gerekir. Çünkü başarıyla atlatılan her kriz, örgütler için iç ve dış paydaşları nezdinde daha güçlü bir imaj sağlayacaktır (aktaran Çelik ve Çakır, 2015: 38).

Literatürde yapılan pek çok çalışmada krizlerin örgütler üzerindeki olumlu etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmalarda elde edilen noktalar şu şekilde özetlenebilir (Çakmak, 2018: 30);

- Kriz örgütün zayıf yönlerini gösterir.
- Gizli sorunların ortaya çıkmasını sağlar.
- Yeni rekabet avantajlarını görebilme fırsatı sağlar.
- Kriz sayesinde, sorunlara karşı gerçekçi ve etkin stratejiler geliştirilir.
- Kriz, örgütün değişime olan direncini kırarak, gelişme ve yenilenme yönündeki fikirlere daha açık olunacak bir ortam yaratır.
- Paydaşlar ile olan ilişkiler gelişir.
- Kriz, yöneticilerin liderlik özelliklerini ortaya çıkarır ve güveni pekiştirir.
- Kalitenin önemi anlaşılır.
- Kriz, sayesinde örgütün misyonu, vizyonu, iklimi ve kültürü örgütün öğrenme kapasitesine bağlı olarak yenilenir ya da güncellenir.
- Kriz, takım ruhunun oluşması ya da gelişmesini sağlar.
- Krizlerden başarılı bir şekilde çıkmak itibarı yükseltecek nitelikte bir imaj sağlar.
- Kriz, örgütlere öğrenme, büyüme ve küreselleşme fırsatları sunar.

- Kriz deneyimi artar.

1.5. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz, hiçbir zaman habersiz gelmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Er ya da geç geleceği kesindir ancak geliş tarihi bilinmez (Aksu M., 2010: 41). Kriz yönetimi, bir karar alma sürecidir ve stratejik yönetim ilkeleriyle benzer özellikler taşımaktadır. Kriz yönetimi, örgütlerin bir yandan krize karşı hazırlıklı olmasını sağlarken diğer yandan da gerekli önlemlerin alınarak krizin en düşük maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını amaçlamaktadır (Haşit, Tüz, İpçioğlu ve Suher, 2013: 34).

Kriz meydana geldiğinde öncelikle durumun niteliğini ve boyutlarını ortaya koymak gerekmektedir. Krizin sorumlusunu aramak zaman kaybıdır. Başarılı bir kriz yönetimi, odaklanmayı gerektirir. Krizin nedenini belirlerken en önemli unsur, kriz yönetiminden sorumlu ekibin kendini en kötü sonuca hazırlaması gerekliliğidir. Kriz yönetim ekibi, bir kriz iletişim stratejisi geliştirerek tüm personelin kriz ortamının yarattığı durumu anlamasını kolaylaştırmalıdır (Dallaryan, 2006: 17). Literatürde, kriz yönetimi kavramı üzerine çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir.

Pearson ve Clair'e göre kriz yönetimi; örgütün iç ve dış paydaşları ile birlikte olası bir krizi önlemek veya yaşanmakta olan krizi etkin bir şekilde yönetmek için planlı sistematik bir girişimdir (Pearson ve Clair, 1998: 3).

Pheng, Ho ve Ann'a (1999: 232) göre uzlaşısına göre kriz yönetimi; örgütün acil durum planları ile çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruma, devam eden iş ya da süreçlerdeki olumsuz etkileri azaltmaya yönelik hızlı ve etkili şekilde başa çıkma yeteneğidir.

Kupperman, Wilcox ve Smith'e göre kriz yönetimi; bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (aktaran Dinçer, 2013: 423).

Karaağaç ise kriz yönetimini; *“Bir krizin geniş ölçekli etkisini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerini içeren kapsamlı bir yönetim süreci”* olarak tanımlamıştır (Karaağaç, 2013: 119).

Tekin'e göre ise kriz yönetimi; *“Birdenbire gelişen ve rutin işleyişin bozulduğu, risk, bunalım, stres, gerilim ve çatışmanın arttığı ve zamanın kısıtlı olduğu, bunlardan dolayı yöneticilerin karar almakta zorlandığı olağan dışı durumların en iyi şekilde atlatılması için geliştirilmiş bir yönetim modelidir.”* (Tekin Ö. F., 2015: 123).

Tüm bu bilgilerin ışığında kriz yönetimi; örgütlerin içine girdiği kriz durumlarından tüm fonksiyonlarının sağlıklı işlerliğini koruyarak gerek iç gerekse dış paydaşları nezdinde örgütün maddi ve manevi zarar görmesini önlemeye yönelik planlı ya da plansız yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir.

1.6. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Etkili bir kriz yönetimi, hazırlıklı olmayı ve önceden plan yapmayı gerektirir. Örgütlerin, olası krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini geliştirmeleri ve yetkin olmaları gerekir. Krizleri atlatabilmek için en önemli etkenlerden biri, örgüt yönetiminin krize hazır olma ve kriz anında yönetim konularında bilgili ve yetenekli olmasıdır (Sezgin, 2003: 181).

Yönetilebilir bir krizi etkili biçimde yönetebilmek için iki önemli yaklaşım vardır. Bunlardan biri “krizden kaçma”, diğeri de “krizi çözme” yaklaşımıdır (Tutar, 2004: 69).

1.6.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz yönetiminde krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen olumsuz sonuçları hafife indirmeye ve kaçma stratejilerini kapsar. Krizden kaçma yaklaşımında, örgüt kendisini yaşanabilecek olumsuz durumlara karşı savunmayı amaçlar (Topaloğlu, 2016: 18).

Krizden kaçabilmesi için örgütün kendi iç ve dış sistemlerini çok iyi tanıması, yetki devrini sağlaması ve dinamik bir yapıya sahip olması gerekir (Yakut Aymankuy, 2001: 108). Bunlara ek olarak, kriz süresince farklı gerilim kaynaklarını da en aza indirmek gerekir (Dinçer, 2013: 424).

Krizden kaçma yaklaşımı, var olan krizi görmezden gelmek değil krizi öncül sinyalleri tespit edildiğinde önleme ya da krizi en az hasarla atlattırmayı amaçlar. Bu

yaklaşımın en önemli koşulu, sorunlara en hızlı şekilde çözüm yolları bulup uygulayan güçlü bir yönetsel yapı ve örgüt kültürünün bulunmasıdır (Çalışkan, 2020: 108).

1.6.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Prodromal evrede tespit edilen kriz belirtilerinin dikkatle değerlendirilerek detaylı bir krizle mücadele planının oluşturulması ve krizin başarıya dönüştürülmesi yaklaşımıdır. Örgüt yönetimi bu yaklaşımda doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanması ile öngörü ve tahmin becerilerini kullanarak kontrol altında tutabileceği riskleri değerlendirir (Yavuz, 2018: 36).

Bu yaklaşımda örgütü başarıya götürecek en önemli unsur, örgütün gelişmelere, başka bir deyişle kriz sinyallerine karşı verdiği tepkinin hızıdır. Bir sorunu çözenin temel kuralı sorunun nedenini doğru tespit etmek ve sorun büyümeden harekete geçebilmektedir (Aksu M., 2010: 47). Örgüt yönetimi bu aşamada, bir yandan işletme içerisindeki gerilimi kontrol altında tutmaya çalışırken bir yandan da kriz sürecinde uygulanacak stratejileri oluşturur (Ada, 2018: 23).

1.7. KRİZ YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Örgütsel kriz; örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici mekanizmalarını yetersiz kılan, örgütün ani tepkisini gerektiren, beklenmedik ve zor yönetilen veya yönetilemeyen değişikliklere neden olan bir elverişsizlik durumudur (Tutar, 2004: 88).

Örgütler, her tür kriz durumuna hazırlıklı olamasa da ya da her kriz için tam olarak hazırlanamasa da krizlerin doğası gereği, muhtemel birçok kriz için bir planlama yapabilmeli ve krizi sağlıklı bir biçimde yönetebilmelidir (Pauchant ve Mitroff, 1992: 99).

Kriz yönetimi ise örgütün; kendisi ve çevresine yönelik tehditlerle başa çıkmak için kullandığı yöntemleri ifade eder. Krizle mücadelenin özünde genellikle krizle karşı karşıya kaldıktan sonra hızlı, doğru ve etkili karar alma yer almaktadır. Bu nedenle örgütler bir kriz yönetim planı oluşturur (Dayton, 2004: 181). Bu doğrultuda kriz yönetim planına konu olacak olan kriz yönetim aşamaları Şekil 4'teki gibidir.

Şekil 4: Kriz Yönetiminin Aşamaları



Kaynak: Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005. s. 398

Kriz aşamaları Şekil 4'te görüldüğü gibi kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizin kontrol altına alınması, denge durumu, kriz durumunun değerlendirilmesi ve öğrenme aşamalarından oluşmakta olup aşağıda açıklandığı gibidir.

1.7.1. Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz öncesi dönemde örgütlerin olası krizleri tespit edebilmesi, krize karşı alacağı eylemleri belirlemesi için önemlidir. Kriz sinyallerinin belirlenmesi için örgütte erken uyarı sistemleri kullanılmalıdır (Patan, 2009: 44). Erken uyarı sistemlerinin, farklı krizlerin gönderdiği sinyalleri belirleyebilecek nitelikte olması da örgütlerin göz önünde bulundurması gerektiren diğer bir önemli noktadır (Şahin S., 2005: 67).

Krizler, tüm şiddetiyle meydana gelmeden önce örgüt içinden ve/veya dışından bazı sinyaller göndermektedir. Örgüt içi ve dışından gelen bu sinyaller, nitelikleri yönünden farklı özellikler göstermesine rağmen, ortaya çıkardıkları sonuçlar bakımından benzer özellikler göstermektedir. Bu sinyaller, yaklaşan kriz hakkında bilgiler taşıdığından oldukça önemlidir. Kriz yönetim planı olmayan ve sürekli çevre analizi yapmayan örgütlerde ön görülemeyen sinyaller gittikçe büyür, krizin yaygınlaşmasına ve örgütün hayati faaliyetlerinin kesintiye uğramasına sebep olur (Haşit, 1999: 69).

Krizlerin, örgüt içi ve dışından kaynaklanan nedenleri düşünüldüğünde sinyallerinin de çok çeşitli olduğu tahmin edilebilir. Örgüt içi kriz sinyalleri aşağıdaki şekilde örneklendirilebilir (Lorange ve Nelson, 1987: 42);

- Aşırı personel,
- Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması,
- Yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı,
- Personel kuvvet ve yetkilerindeki dengesizlikler,
- Şekil ile esasın yer değiştirmesi,
- Açıkça tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar,
- Çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler,
- Etkin iletişimin kaybolması,
- Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi,

Örgüt dışı kriz sinyalleri ise;

- Ulusal ve küresel ekonomik konjonktürdeki dalgalanmalar,
- Yasama çalışmaları,
- Teknolojik gelişmelerin yönü,
- İklim şartları,
- Salgın hastalıkların seyri olarak sıralanabilir.

1.7.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü, krize hazırlık ve korunma aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada, erken uyarı sistemi sayesinde tespit edilen sinyaller ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının (güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, işgören eğitimi vb.) oluşturulmasına çalışılmaktadır (Haşit, Tüz, İpçioğlu ve Suher, 2013: 38). Bazen yönetim, kriz sinyallerini değerlendirmede hareketsiz kalabilir. Harekete geçememe (atalet) nedenleri şunlar olabilir (Göksu, 2011: 41):

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceği düşüncesi ve dolayısı ile "bekle gör" politikasının cazip görülmesi,
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, dolayısı ile pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi,
- Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebi ile yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Bu aşamada, artık kriz belirtileri görülmüştür ve meydana gelebilecek zararı en aza indirmek ve örgütü koruyabilmek amacıyla gerekli önlemler alınmalıdır. Bu aşamada yönetici, belirtileri görüp gerekli önlemleri alabilirse krizden kaçınılabılır. Korunmaya yönelik faaliyetler ise krizin önlenemeyen etkilerini hafifletmeye yönelik düzenlemeleri ifade eder. Krizden korunma, dış çevrenin sürekli analiz edilmesini gerektirir (Genç, 2009: 12).

Krizden korunma amacıyla atılabilecek başlıca adımlar şu şekilde sıralanabilir (Regester, 1989: 207);

- Tüm çalışanların kriz süreci ile ilgili olarak bilgilendirilmesi,
- Görev ve sorumluluk paylaşımı,
- Çalışanların motivasyonlarının ve yönetime güvenlerinin yüksek tutulması,
- Örgütün krize düşmesini önleyecek politikalar geliştirilmesi,
- Tüm planların yazılı yapılması,
- Kriz kontrol ve risk denetimi ekiplerinin kurulması,
- Krizden etkilenebilecek grupların belirlenmesi,
- Örgütün imajına gelebilecek zararları en aza indirmek amacıyla etkili iletişim kanallarının oluşturulması,
- Yapılan tüm faaliyetlerin sürekli olarak kontrol edilmesi.

Krize hazırlıklı olan örgütler; sürekli bir yenilik arayışı, kuvvetli bir savunma mekanizması, problemlerin bulunması ve çözülmesi, endişenin içselleştirilmesi aşamasında yeterli savunma mekanizması gibi özelliklere sahiptir. Krizler karmaşık yapıda olduklarından krizlere karşı ani kararlarla değil planlı ve hazırlıklı, kısacası organize bir şekilde hareket etmek gerekmektedir (Vergiliel Tüz, 2001: 75).

Yönetimin, daha doğrusu yöneticinin krizi yönetme kabiliyeti, kriz sinyalleri karşısında alınan önlemlerle ve tahminlerinin tutarlılığı ile yakından ilgilidir.

Yöneticinin krizden kaçınabilmesi, olası krizi ve boyutlarını önceden hissedebilmesi ve gerekli önlemlerin alınması konusunda yeterliliğini gösterdiği takdirde mümkün olabilir (Tutar, 2004: 76). Krize hazırlıksız ve hazırlıklı olan örgütlerin özellikleri Tablo 1’de yer verildiği gibidir.

Tablo 1. Krize Hazırlıklı ve Hazırlıksız Örgütler

	Krize Hazırlıksız Örgütler	Krize Hazırlıklı Örgütler
Strateji	<ul style="list-style-type: none"> • Geleneksel stratejik yönetim • Hayatta kalma ve büyüme odaklı • Sınırlı hedefler • Kriz yönetiminde çoğunlukla proaktif strateji • Hiçbir kriz yönetim stratejisi yok 	<ul style="list-style-type: none"> • İsbetli çözümler • Gelişme ve öğrenme odaklı • Ortak hedefler • Reaktif, proaktif ve interaktif stratejiler • Krizin aşamalarına göre stratejileri var
Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Kriz yönetimi için özel bir yapı yok • Kriz yönetimi için özel mekanizmalar yok • Planlamanın klasik tanımlanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkili kriz yönetim ekipleri var • Özel ödül, görev ve eğitimler var • Gelişmiş zaman ve alan kavramları
Kültür	<ul style="list-style-type: none"> • Hatalı rasyonalizasyonlar çok sık kullanılır (krize hazırlıklı olanlara göre yaklaşık 7 defa daha fazla) • Kültürel bağlardan haberdar değil 	<ul style="list-style-type: none"> • Çoğunlukla bilinçsiz ve hatalı rasyonalizasyon kullanımları çok az • Kültürel bağların önemini kavramış • Bilinçli, tecrübeli

Kaynak: Tutar, 2004: 75.

1.7.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Bu aşama, “duruma hâkim olma” ve “zarar kontrolü” olarak da isimlendirilmektedir (Can, 2005: 399). Yine bu aşamada önleme ve savunma mekanizmalarını sürekli test etmek krizi kontrol altına almayı kolaylaştıracaktır. Erken uyarı sistemleri düzenli olarak izlenmezse önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır. Bu aşamada örgütler, krizi kontrol altına alma amacıyla yönünü başka tarafa çevirme yoluna da gidebilir. Bu yapılmazsa örgütün yapı ve süreçlerinde daha önceki sorunlar büyümeye başlar ve krizi yönetmek imkânsız olur (Tutar, 2004: 97).

Krizi kontrol altına almak için örgütler, “sahip olunan düzeni sürdürmek, zaman ve maddi kayıpları göze almak, krizden değer yaratmak ve fırsat doğurmak” tutumlarını benimseme ve uygulama konusunda yönetim ve çalışanlar olarak iş birliği yapmalıdır (Baltaş, 2002: 11).

Kriz; kontrol altına alınabilir ve denetlenebilir. Bu durum, krizin zararlarını sınırlandırabilir. Söz konusu faaliyetler, yönetilebilir krizler için mümkündür. Bunun başarılabilmesi ise kriz yönetimi ekibinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olmasına bağlıdır (Rosental ve Pijnenburg, 1991: 105)

1.7.4. Denge Durumu

Krizin denetim altına alınıp atlatılmasının ardından örgütün denge durumuna, diğer bir deyişle kriz öncesi olduğu gibi olağan işleyişine getirilmesi gerekir. Kriz döneminde örgütün iklimi, fonksiyonları ve birimleri arasındaki bağ bozulmuş olabilir. Örgütün değişen şartlara uyumlaştırılması ve krizin yarattığı olumsuz etkiler giderilmelidir (Aksu M., 2010: 73).

Kriz yönetiminin bu aşamasında örgüt, kriz sonrasına adaptasyonun sağlanması, değişim ve yeniden yapılanmanın yönetilmesi ile yeni bir döneme geçmektedir. Yönetim, örgüt içi çözümlerin önlenmesi ve önceki standartların yakalanması için yeniden yapılanma yoluna gidecektir (Pira Göztaş ve Sohodol, 2008: 53).

1.7.5. Kriz Döneminin Değerlendirilmesi

Kriz yönetim sürecinin son aşaması, tüm kriz döneminin değerlendirilmesi ve krizden ders çıkarma ile öğrenmeyi içermektedir. İdeal bir öğrenme çalışması, kimseyi suçlamaksızın değerlendirmeyi gerektirir. Krize hazırlıklı olan örgütler, kriz yönetiminin tüm aşamalarını başarılı bir şekilde atlatıp geçirerek krizden güçlenerek çıkarlar (Mitroff'dan aktaran Tutar, 2004: 109).

Değerlendirme sürecinde örgütler, yalnızca kendi tecrübelerini değil iç ve dış çevresinde krizi yaşayan tüm paydaşlarının da tecrübelerini dikkate almalıdır. Yaşanan bir krizden çıkarılacak dersler, örgütü gelecekte yaşanacak olası krizlere karşı daha güçlü kılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde; insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, amacı ve yerine getirdiği işlevler incelenmiştir.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

Son yüzyılda yaşanan küreselleşme süreci ile toplumların yapısında, ekonomide, uluslararası ilişkilerde ve ticarete önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Rekabet üstünlüğünü sağlamada temel koşul, sadece üretilen mal ve hizmetlerle değil üretimi gerçekleştiren nitelikli işgücüne sahip olmayı da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynağının, örgütlerin izlediği stratejileri ve yenilikleri yaratan ve uygulayan faktör olması rekabette üstünlüğü sağlamanın anahtarı konumuna gelmesine neden olmuştur (Bingöl, 2006: 4-5). İnsanlar fiziksel ya da zihinsel emekleri karşılığında işletmelerden yaşam kalitesini artıracak kazanç elde etmeyi amaçlarken işletmeler ise insanların bu emeğinden en üst düzeyde faydalanıp insanı, düşük ücretle en verimli şekilde çalıştırmayı amaçlamaktadır. Birbirine zıt bu iki amacı ortak bir noktada buluşturmak ise insan kaynakları yönetiminin görevini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu doğru insan kaynağını bulma, işe alma, iş ile çalışan yeterlilikleri ve yetenekleri arasındaki uyumu sağlama, çalışanın performansını objektif bir şekilde değerlendirme ve çalışanı işe özendirerek ücretlendirmeyi sağlayacak çalışmalar yürütür (Akyüz, 2006: 50-51).

İnsan kaynakları kavramı, örgütlerin, mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine ulaşması için kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 2).

Bir örgütün hedeflerine ulaşması için sadece gerekli kaynaklara sahip olması yetmez, kaynakları etkin olarak kullanması da gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının karşılanarak en etkin, en verimli ve en gerçekçi şekilde faydalanılması, yönetilmesi, motive edilmesi ve örgütün bir parçası haline getirilmesi için üst kademe yöneticilere görev ve sorumluluklar yükleyen temel bir özellik taşımaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 21). Diğer bir deyişle

insan kaynakları yönetimi; örgütsel amaçlara ulaşabilmek için insanların yönetilmesidir (Mondy, 2017: 4). İnsan kaynağı denildiğinde, bu kapsamda kimlerin yer aldığı aşağıda sıralandığı gibidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 20);

- *Yöneticiler (Üst-orta-alt basamak yöneticiler)*
- *Yönetilenler (işçiler, memurlar, vb.)*
- *Yardımcı işgücü (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı verenler),*
- *Teknik işgücü (doktor, mühendis vb.),*
- *Danışmanlar simgelemektedir.*

İnsan kaynakları yönetiminde gelişen uygulama ve yöntemlerin anlaşılabilmesi ve analiz edilebilmesi için, insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreçteki gelişimini incelemek önemlidir (Erengil, 2016: 8).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminde bir çıkış noktası belirlemek kolay değildir. İnsanlığın var olduğu ve örgütsel çabalarının söz konusu olduğu her yerde insan kaynakları yönetiminin varlığından söz edilebilir. Ancak günümüzde kazandığı anlam çerçevesinde düşünüldüğünde insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 15). Bir organizasyon işlevi olarak insan kaynakları, çalışan yönetimi başlığı altında doğmuş, günümüze kadarki süreçte “insan kaynakları yönetimi” halini almıştır (Bingöl, 2006: 1).

Personel/çalışan yönetimden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci literatürde onlarca çalışmanın konusu olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi üzerine yazılan kitaplarda öncelikle bu iki yönetim arasındaki gelişimin tarihsel süreci ele alınmıştır (Köroğlu, 2010: 141). Tarihsel süreçte insan kaynakları yönetiminin oluşmasına katkı sağlayan kırılma noktaları ise aşağıda belirtildiği gibidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 15);

- Sanayi Devrimi
- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler
- I. Dünya Savaşı

- Devlet korumacılığının gelişmesi
- İşletmelerin çok uluslu yapılaşması ve artan rekabet ortamı olmuştur.

Sanayi Devrimi ile birlikte fabrika endüstrisinin gelişmesi, emek ve sermaye sınıfı arasındaki çatışma süreci, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır (Bayraktaroğlu, 2003: 7).

Birinci Dünya Savaşı'na kadar geçen süreçte özellikle işgücünün kolay ve bol bulunurluğunun da etkisi ile personel etkinlikleri, diğer bir ifadeyle çalışanlar için rahat bir çalışma ortamı oluşturulması için zaman ve para harcanması, işverenler tarafından önemsiz görülmekteydi. 20. yüzyıla gelindiğinde ise 2. Dünya Savaşı'nın yarattığı nüfus hareketliliği, özellikle Amerika'ya göçen birçok Avrupalı'nın ülkelerine geri dönmesi üzerine geride kalan işçiler, giderek ağırlaşan çalışma şartları neticesinde insani şartlar altında çalışma hakkını sağlayacak bir düzene kavuşmak için örgütlü mücadeleye başlamışlardır (Palmer ve Winters, 1993: 23).

Yaşanan toplumsal olayların devletleri ekonomik olarak zarara uğratması üzerine devletlerin piyasaya müdahalesi zayıf taraf olan işçiyi koruma noktasında olmuştur. Sendikal hareketler her ne kadar Sanayi Devrimi'nin başlangıcına dayansa da işçi ve işveren sınıfı arasındaki mücadelenin yasal statü kazanması bu koşullar altında ortaya çıkmıştır (Aldemir, Ataoğlu ve Budak, 2001: 17). Geline bu noktada, örgütlerde personel yönetimi uygulamalarına geçilmiş ve klasik personel yönetimi kapsamında; iş başvurularının incelenmesi, yeni işe alınan personelin oryantasyonu, çalışanların yaş, eğitim vb. gibi kayıtlarının tutulması gibi uygulamalar hayata geçirilmeye başlanmıştır (Çetinel, 2003: 198).

1980'li yıllara gelindiğinde büyüyen ve uluslararası bir yapıya bürünen örgütlerin rekabet üstünlüğü savaşında, insan kaynağının örgütlerin izlediği stratejileri ve yenilikleri yaratan ve uygulayan unsur olması bu rekabette üstünlüğü sağlamanın anahtarı konumuna getirmiştir (Bingöl, 2006: 4-5). Dolayısıyla insan unsurunun örgütlerdeki yeri ve önemi anlaşılmış, günümüzdeki anlamı ile insan kaynakları yönetimi kavramı şekillenmiştir.

Tarihsel süreçten anlaşılacağı üzere, aralarında benzerlikler olmasına karşın personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklılıklar da bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 2'deki gibidir;

Tablo 2. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan bir maliyet unsurudur	İnsan önemli bir girdidir
Kalıplar ve normlar hakimdir	Misyon ve değerler hakimdir
Klasik yönetim esastır	Toplam kalite yönetimi esastır
İşte çalışan insan ön plandadır	İşi yönlendiren insan ön plandadır
İç planlama vardır	Stratejik planlama vardır

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2008: 11

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynakları yönetiminin, geleneksel personel yönetimine göre daha geniş bir içeriğe sahip olması, işlev ve amaç olarak daha geniş bir yapıya sahip olmasını da beraberinde gerektirmektedir (Akyüz, 2001: 51). İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütün insanlar aracılığıyla başarıya ulaşmasını sağlamaktır. İKY, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için mevcut kaynaklarını ve kapasitesini kullanarak örgütün etkinliğini ve yeterliliğini artırmayı amaçlamaktır (Mwaniki ve Gathenya, 2015: 433).

İnsan kaynakları yönetimi ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinciyle, çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektir. İKY'nin bu temel amacını şekillendiren iki alt amaç grubu bulunmaktadır. Bunlar; evrensel ve örgütsel amaçlarıdır. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları Tablo 3'teki gibi gösterilebilir (Bingöl, 2006: 13-17).

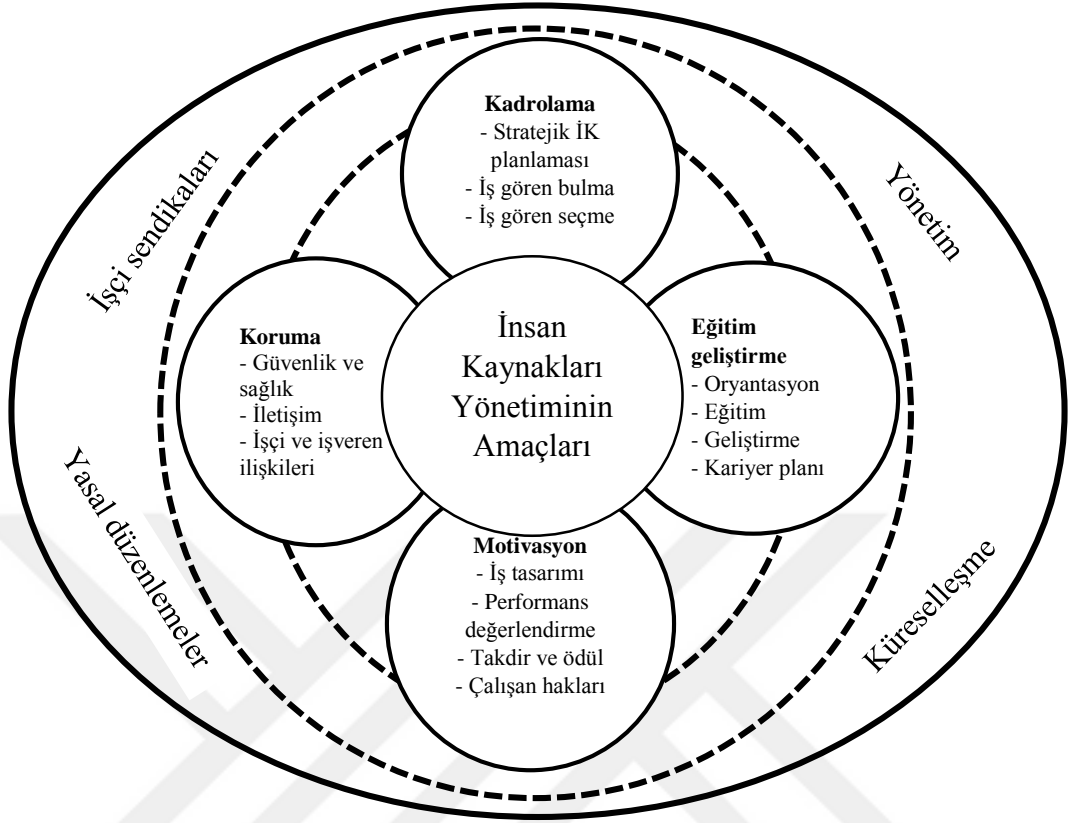
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amaçları

İKY'NİN EVRENSEL AMAÇLARI				
TOPLUMSAL AMAÇ	ÖRGÜTSEL AMAÇ	İŞLEVSEL AMAÇ	KİŞİSEL AMAÇ	
Örgütün amaçlarını gerçekleştirirken toplumun da çıkarlarını gözetecek sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmek	Örgütsel etkinliğe katkıda bulunma amacıyla var olduğu bilincinde olup örgüte hizmet etmek	İnsan kaynağını örgütsel ihtiyaçlara uygun düzeyde yönetmek ve birim olarak katkısını sürdürmek	Ücret, kariyer, motivasyon gibi bireysel ihtiyaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek	
İKY'NİN ÖRGÜTSEL AMAÇLARI				
YASAL UYUM	ÇALIŞMA ORTAMI	VERİMLİLİK	REKABET AVANTAJI	İŞGÜCÜ
Örgütlerin içinde bulunduğu ülke yasalarına ve hükümet politikalarını uygun hareket etmelerini öngörmek	İş ortamının iyileştirilmesi ve iş görenlerin kararlara katılmasını sağlamak	En az girdi ile en çok çıktıyı elde etmek	İK uygulamalarını sürekli bir rekabet üstünlüğü kazanacak şekilde kullanmak	İşgücünün değişime hazır olmasını ve uyum yeteneğini geliştirmek

Kaynak: Yazar tarafından tablolştırılmıştır.

Genel anlamda insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel pozisyonlarda çalışan personelin örgüte alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğinin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin işlerliğini amaçlar. Bu tanım içinde yer alan dört temel işlevin örgüt içinde konumlanması ve dış çevre ilişkileri Şekil 5'te yer verildiği gibidir.

Şekil 5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları



Kaynak: Sabuncuoğlu, 2008: 4.

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, amaçlarına ulaşmak için birtakım işlevlere sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmada kullandığı işlevler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 6-7):

- **İnsan kaynakları planlaması:** Mevcut insan kaynağının envanteri çıkarılarak örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının niceliği ve niteliği belirlenir.

- **İş analizi ve iş tanımları:** Örgütte yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir biçimde incelenir, işin özellikleri detaylandırılır ve açıklanır, formlar üzerinde tanımlamaları yapılır.

- **İşgören bulma ve seçme:** Öncelikle işin niteliği belirlenir, ardından iş gören ihtiyacı, niteliği ve unvanlar saptanır, mülakat, teknik sınama ve psiko-teknik

uygulama, sağlık kontrolü yapılır. Adayın gireceği iŖe ilgisi ölçülür, iŖe yeni alınan kiŖinin iŖe uyum sağlaması ve iŖletmeyle bütünleŖmesi sağlanır.

- **Eğitim ve kariyer geliŖtirme:** Mevcut çalıŖanın verimini artırmak için örgüt içinde ve dıŖında çeŖitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kiŖinin ve iŖletmenin geleceği açısından kariyer geliŖim planları hazırlanır.

- **Performans değerleme:** ÇalıŖanların periyodik aralıklarla baŖarı seviyesi ölçülür, tespit edilir ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirme uygulamalarına dayanak hazırlanır.

- **İŖ değerlemesi ve ücretlendirme:** Mevcut iŖlerin arz ettiği öneme göre gruplandırılması yapılır ve ardından diğer etkenler de göz önüne alınarak adil bir ücretlendirme sağlanır.

- **Endüstri iliŖkileri:** Sendikalarla yapılan görüŖmeler sonucu, ücret ve diğer yan haklarda uzlaŖmaya varılır ve nihai olarak toplu iŖ sözleşmesi düzenlenir.

- **İŖ güvenliği ve iŖçi sağlığı:** ÇalıŖanların sağlık ve güvenliği açısından, iŖ kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı korunabilmesi için gerekli ekipmanlar sağlanır, uygulamalar hayata geçirilir.

- **Bilgi sistemleri:** Örgüt büyüdükçe insan kaynaklarının karmaŖıklaŖması; iŖlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi ihtiyacını doğurur. Bu noktada bilgi destek sistemlerinden büyük ölçüde yararlanılır.

- **Özlük iŖleri:** ÇalıŖanın iŖe giriŖ ve çıkıŖları, sicil kaydı, hukuksal ve operasyonel iŖlemleri yapılır.

Literatür tarandığında, insan kaynakları yönetiminin iŖlevleri üzerinde tam bir uzlaŖı sağlanamadığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi iŖlevleri farklı çalıŖmalarda farklı baŖlıklar altında incelenmiŖtir. Büyüyen örgütlerde insan kaynağının giderek karmaŖıklaŖması, örgütlerin kendine has yapılar ve organizasyonlar oluŖturması; insan kaynakları yönetiminin farklı iŖlevler geliŖtirmesi veya birtakım iŖlevleri farklı birimlere transfer etmesine neden olmaktadır. ÇalıŖmanın devamında, uygulama yapılacak gıda iŖletmesinin insan kaynakları yönetimi iŖlevleri detaylandırılacaktır.

2.4.1. Kadrolama

Kadrolama, bir diğerk deyişle işe alma; bir örgütün, örgütsel hedeflerine ulaşmak için doğru zamanda, işe uygun becerilere sahip olan ve her zaman yeterli sayıda çalışana sahip olmayı sağlama sürecidir. İşe alma; bu çalışma içinde ele alınan iş analizi, insan kaynakları planlaması, ilana çıkma ve seçim sürecini içerir ve bu konular genellikle bir bütün olarak “kadrolama” olarak adlandırılır (Mondy, 2017: 4).

Kadrolama süreci; insan kaynakları planlaması ve doğru insan kaynağının örgüte kazandırılmasından oluşmaktadır.

2.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütlerin, üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyduğu faktörlerden biri de insan kaynağıdır. Bu nedenle örgütler üretim etkinliklerini planlarken bunları gerçekleştirecek insan kaynağını da planlamak zorundadır (Ertürk, 2018: 81).

İnsan kaynakları planlaması (İKP) ile ilgili ilk çalışmalar İşgücü Ekonomisi veya Personel Ekonomisi başlığı altında, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren literatürde yer almaya başlamıştır. Önceleri sadece üst düzey yönetici teminine yönelik yapılan planlamalar, 1960’lı yıllardan sonra nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacın artması ve temininin zorlaşması üzerine tüm düzeylerdeki çalışanlar için planlama gereksinimini doğurmuştur (Arslan, 2012: 89-90).

İnsan kaynakları planlaması ile ilgili ilk tanımlardan biri 1967 yılında Geisler tarafından yapılmıştır. Geisler insan kaynağı planlamasını; “Örgütlerin doğru sayıda, doğru yerde konumlandırılmış, ekonomik olarak en faydalı işleri yapan doğru niteliklere sahip insanları belirleme, geliştirme, denetleme ve bu insanlara sahip olma süreci” olarak tanımlamıştır (Bottomley’den aktaran Arslan 2012, 90). İKP; çeşitli kaynaklarda insangücü planlaması, beşeri kaynaklar planlaması, işgücü planlaması, insangücü öngörüleme gibi kavramlarla da ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 62).

Akyüz'e (2006: 68) göre, bir işletmenin her fonksiyonu için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanması faaliyetlerinin bütünü, insan kaynakları planlamasını oluşturur.

Palmer ve Winters (1993: 31), insan kaynakları planlamasını örgütsel başarının temel taşı olarak görmüşler ve planlamanın başarısının, insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini örgütün ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak uygulayabildiği ölçüde mümkün olacağını ifade etmişlerdir.

Barutçugil'e (2004: 486) göre ise insan kaynakları planlaması, örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalardır.

İnsan kaynakları planlaması kısaca; doğru zamanda, doğru yerde, doğru işin, doğru kişilerce üstlenilmesini sağlama süreci olarak tanımlanabilir. Kısa dönemde insan kaynakları planlaması; istifa, ölüm, sakatlık gibi işgörenin işten ayrılması durumunda hangi yollar ve hangi kaynaklar kullanılarak insan kaynağı sağlanacağını; uzun dönemde ise yeni yatırımlar ve değişimler gibi nedenler ile işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının sağlanması, eğitimi gibi konulara ekonomik ve sosyal olgular doğrultusunda çözüm bulmaya çalışır (Doğa Yayınları, 2017: 22).

İnsan kaynakları planlaması dinamik ve sistemsel bir süreçtir. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) sürecinin başlıca aşamaları ve detayları Şekil 6'da yer verildiği gibidir.

2.4.1.2. İş Analizi

Çağdaş anlamda iş analizi kavramı, 1910'lu yıllarda F.W. Taylor'un ortaya attığı zaman ve hareket etütlerine dayanmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 63). İş analizi; bir işin yerine getirilmesi için gerekli olan koşulların, niteliklerin, yeteneklerin ve faaliyetlerin incelenmesidir.

İş analizi için yapılmış olan farklı tanımlamalar mevcuttur. İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar (Wimbush, 2006: 434).

Mondy'e (2017: 80) göre iş analizi; örgütte işi devam ettirmek için gerekli olan vasıf, görev ve bilginin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir.

Ersen (2003: 146) ise iş analizini, örgütte yapılan çalışmaların genel ve spesifik özellikleri ile ilgili bilgi edinebilmek ve daha sonra bu işlerin hangi süreçler içerisinde hangi boyutlarda yapıldığını ortaya çıkaran araştırma süreci olarak tanımlamıştır.

İş analizi, insan kaynaklarının etkin yönetimi için bir ön ihtiyaç faaliyeti şeklinde tanımlanabilir (Singh, 2008: 90).

İş analizi elde edilecek kazanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çelikten, 2005: 129):

- *Mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır.*

- *İşlerin tam olarak yapıldığını tarif eden sistematik bilgiler toplanır.*

- *İşlerin yapılabilmesi için ulaşılmaması gereken standart performansları belirlenir.*

- *Standartlara uymak için işlerin nasıl yapılması gerektiği belirlenir.*

- *Etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özellikler tespit edilir.*

- *Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.*

İş analizi, örgütsel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinin amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2008: 61);

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek,
- İşe alma kararlarını verirken kullanılacak kesin ve açık kriterler oluşturmak,
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak,
- Her işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak buralarda çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı biçimde yapılmasını sağlamak,
- İşler arasındaki ilişkilerin ve iş yükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak,
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek,
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak,
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

Üstte belirtilen amaçlara ek olarak iş analizinin, iş güvenliği ve işgören sağlığının gerçekleştirilmesinde ve endüstriyel ilişkilerin geliştirilmesinde de kullanılabileceği söylenebilir.

İş analizi ile iş değerlendirme kavramlarını birbiri ile karıştırmamak gerekir. İş değerlendirme; işin ana faaliyetlerini, ödevlerini farklı işleri değerlendirmek için iş analizinden yararlanır. İş analizi ise ulaşılmak istenen örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılacak iş için gereken nitelik sınıflaması ve görev tanımlarının analizi sürecidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 63).

2.4.1.3. İş Tanımı

İş tanımı ya da pozisyon tanımı, bir işgörenin yaptığı çalışmaların; nasıl, nerede, ne zaman yapıldığını açıklayan ve iş analizi sonucu geliştirilen yazılı bir ifadedir (Bingöl, 2006: 98). İş tanımı; iş analizinden elde edilen bilgilere dayanır ve

işgören seçimi için iş analizi ile birbirini tamamlayan bir uygulamadır (Sabuncuoğlu, 2008: 71).

İş tanımı oluşturulurken, iş analizinden elde edilen çıktılar belirli bir sistematığe göre sıralanır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Cascio'dan aktaran Aldemir, Ataol ve Budak 2001, 85);

- İş kimliği (işin adı, bölümü vb. detayları)
- Kime nezaret edildiği, kim tarafından nezaret edildiği
- İşin özeti
- Yapılacak görevlerin sıralanması
- İşin diğer işlerle ilişkisi
- İş gerçekleştirirken kullanılacak ekipmanlar
- Çalışma şartları
- İşle ilgili özel değişimlerin tanımlanması
- Belirtilen özel konuların açıklanması

Mondy'e göre ise bir iş tanımında sıklıkla bulunan maddeler aşağıda sıralandığı gibidir (Mondy, 2017: 84);

- Yapılan ana görevler
- Her bir görev için ayrılmış zaman yüzdesi
- Kazanılacak olan performans standartları
- Çalışma koşulları ve olası riskler
- Çalışan personel sayısı ve rapor verdikleri kişiler
- İşte kullanılan makine ve donanım

Sağlıklı bir iş tanımı yapmak, astlar ile üstler arasındaki görev ve sorumlulukların çizgilerini belirleyeceğinden iş ve görev takibini de kolaylaştıracaktır (Şimşek ve Öge, 2011: 167).

2.4.1.4. İşgören Seçimi

Kadrolama sürecinin son evresi, işe veya işletmeye başvuran adaylar arasından ilk aşamada belirlenen işgören ihtiyacını karşılayacak işgörenlerin çeşitli yöntemlerle seçilmesidir. İşgören ihtiyacının sağlıklı bir şekilde belirlenmesi, uygun aday havuzuna sahip olunması ve etkili seçim yöntemlerinin kullanılması durumunda

işgören seçimi de etkili ve başarılı olacaktır (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 89). Doğru işe doğru işgörenin yerleştirilmesi hem çalışan motivasyonunun artmasını hem de örgütün başarı grafiğinin yükselmesini sağlayacaktır (Doğa Yayınları, 2017: 28).

İşgören seçimi; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak için gereken bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayların bulunması ve örgüte kazandırma faaliyetleridir (Bayındır, 2007: 36).

Barutçugil'e (2004: 259) göre, işgören seçme ve işe alma sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için sürecin sahip olması gereken özelliklerinden bazıları şunlardır;

Tutarlılık: Sürecin standart hale getirilmesi, tüm adaylar için aynı seçme ve eleme yöntemlerinin uygulanması ve eşit davranılması,

İş tanımları: İşle ilgili sağlıklı bir bilgilendirmenin yapılması için iş tanımının belirlenmiş olması,

İşle ilgililik: Adaylarda aranan özelliklerin, istenen belgelerin ve görüşmelerdeki konuların yalnızca işle ilgili olması,

Adayların algılamaları: İşe başvuran adayların örgüt ve yöneticiler hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil olarak algılamalarının sağlanması

Yasalara Uygunluk: Süreç içinde yasal olmayan herhangi bir unsurun bulunmaması gerekir.

2.4.2. Eğitim ve Geliştirme

İşgören temini sürecinde hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, işe tam uyumlu işgören bulmak oldukça zordur. Bu durum, seçim yönteminin yetersizliğinden ziyade insanları doğru tanımanın ve özelliklerini doğru tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklanır. Bu zorluğun getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu eğitimidir (Muradova, 2009: 77). Örgütlerde başarının temellerinin değiştiğini gösteren en belirgin ipuçlarından biri de gerekli yetkinliklere sahip işgücünün öneminin artmasıdır. Bu doğrultuda mesleki ve teknik eğitimlerin yanı sıra beceri ve kişisel gelişim eğitimleri de önem kazanmaya başlamıştır (Yüksel, 2008: 13).

Eğitim ve geliştirme, örgütteki tüm çalışanların mevcut yeterliliklerini artırmak ve bununla ilgili işlerin gelişmesini ve verimli olmasını sağlamak amacıyla, örgütlerin giderek önem verdiği bir insan kaynakları işlevidir (Ersen, 2003: 141).

Eğitim ve geliştirme; işgörenlerin yetkinliklerini ve örgütsel performansı geliştirmeye yönelik tasarlanmış sürekli çabaların bütünü olarak tanımlanabilir. Eğitim, işgörenlerin mevcut işlerindeki bilgi ve beceri eksikliklerinin gidilmesi iken geliştirme ise bugünün işlerinin ötesine geçen ve daha uzun vadeye odaklanan öğrenmeyi kapsamaktadır (Mondy, 2017: 166).

Barutçugil (2002: 20) eğitimi; “örgüt üyelerinin görevleri ve işlerinin doğası gereği belirlenmiş performans kriterlerinin karşılanmasına yönelik davranış biçimlendirme süreci” olarak tanımlamıştır.

Sabuncuoğlu (2008: 124) ise eğitimi; “işgörenlerin yüklendikleri ya da gelecekte yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi ve becerileri arttıran eylemlerin tümü” olarak tanımlamıştır.

Eğitim ve geliştirme kavramları bir arada kullanılmasına karşın birbirinden farklı anlamlar taşımaktadır. Eğitim kavramı geniş anlamlı düşünödüğünde geliştirme kavramını da içermektedir (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 165). Eğitim, mevcut işler için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilere sahip işgörenler elde etmek için tasarlanırken, geliştirme ise daha uzun vadeyi ön görmekte ve işgörenleri değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlamaktır (Bingöl, 2006: 238).

Sağlıklı bir eğitim ve geliştirme sisteminin örgütler için faydaları şu şekilde sıralanabilir (Ersen, 2003: 140-141):

- Eğitim, kişisel ve örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.
- Kalite hata oranlarının minimuma inmesini sağlar.
- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Verimlilik çıktılarını yükseltir.
- Çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini artırır.
- Kurumsal iletişimin kalitesini güçlendirir.
- Ürün ve hizmetlerin gelişmesini sağlayan süreçlerin iyileşmesini sağlar.

- İşletme körlüğünü engeller.

Örgütlerde, eğitim programlarının planlanmasında iki farklı yol izlenir. Bunlardan birincisi, çalışanların mevcut kapasitelerini incelemek ve iş gereklerini göz önünde tutarak eğitim ihtiyacını saptamaktır. Diğer yol ise işletmenin mevcut halde var olan ya da gelecekte karşılaşılabileceği öngörülen sorunlar doğrultusunda her bölümün nitelikli eleman ihtiyacının ayrı ayrı saptanmasıdır (Akyüz, 2006: 77).

2.4.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bir çalışanın çalışma hayatı boyunca izlediği genel rotadır. Tarihsel açıdan kariyer, her zaman aynı işletmede olmamakla birlikte, çalışma yaşamı süresince işle ilgili birbirini izleyen pozisyonlardaki bireysel meşguliyetlerdir (Mondy, 2017: 184).

Kariyer yönetimi ise hem örgütün ihtiyaçlarının hem de bireylerin tercih ve kapasitelerini karşılayacak şekilde kariyerin planlamasını ve yönetilmesini mümkün kılan örgütsel sürecin tasarımı ve uygulanmasıdır (Bingöl, 2006: 285).

Rowland ve Ferris (1982) örgütlerde kariyer yönetiminin, günümüzde etkinlik kazanmasının nedenlerini şu şekilde özetlemektedir (aktaran Şimşek 2004, 31);

- Çalışma hayatında iktisadi, ırk ve cinsiyet temelli gruplar arasında iş hayatındaki kalite standartlarının sürekli ve hızlı artışı,
- Yönetime dayalı ve geleneksel çizginin dışındaki işlerde eşitlik anlayışına dayalı istihdam olanaklarının artması,
- Azınlık grupları ve kadın istihdamına yönelik baskıların artması,
- İşin niteliğine uygun eğitim ve yeteneklere sahip işgörenlere olan talebin artması,
- İlerleme fırsatlarının ve ekonomik gelişme seviyelerinin azalışı ile yeni işgörenlerin beklenti ve isteklerindeki artışın birleşmesi.

Örgütlerde kariyer yönetimini genellikle dört aşamada incelenebilir. Bu aşamalar Tablo 4'te yer verildiği gibidir (Moralıoğlu, 2020: 49);

Tablo 4. Kariyer Yönetiminin Aşamaları

Kariyer planlaması yapılacak personelin belirlenmesi	Kariyer yolu dışında kalacak kişiler ve pozisyonlar süreçten çıkarılır; üstü olmayan pozisyonlar, emekliliği yaklaşan çalışanlar gibi.
Kariyer yolunun çizilmesi	Yükselebilecek pozisyonların belirlenir.
Kariyer danışmanlarının atanması	Çalışan kariyer beklentisi ile örgütün ihtiyaçlarını uyumlulaştırabilecek danışmanlar atanır.
Bireysel planların geliştirilmesi	Yükselebilecek kişi ve pozisyonların belirlenir, yükselme imkânı olmayan pozisyonlara yeni ufuklar açılarak motivasyon yaratılır.

Kaynak: Yazar tarafından tablollaştırılmıştır.

2.4.4. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Performans, belirlenen hedefe yönelik gösterilen çabalar sonucunda neye ulaşılabildiğini, neyin sağlanabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Performans yönetimi, örgütlerin hedeflediklerine ulaşabilmek için gösterilen ortak çabalara, personelin çalışmasıyla yapacağı katkıları artırma uğraşdır (Doğa Yayınları, 2017: 36). Performans değerlendirme ise işgörenlerin etkinliklerini önceden saptanan ölçülerle karşılaştırma, ölçme ve değerlendirme yoluyla belirleme sürecidir (Ertürk, 2018: 205).

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları zaman zaman eş anlamlı olarak düşünülse de iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki çalışmalarının değerlendirilmesi iken performans yönetimi ise sürekli ve performans değerlendirme kavramını da kapsayan bir süreçtir. Tablo 5'te performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farklar açıklanmıştır (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 213).

Tablo 5. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Performans Yönetimi	Performans Değerlendirme
Üst yönetim tarafından sahiplenilir.	İnsan Kaynakları çalışmalara liderlik eder.
Tüm yönleri ile kapsamlı bir analiz gerektirir.	Genellikle üstlerin astları değerlendirdiği bir süreçtir.
İşletmenin ömrü boyunca devam eden bir süreçtir.	Genelde takvim yılı içerisinde bir veya iki kere uygulanır.
İşletmenin nereden nereye geldiğine bakılır.	Bireysel başarılarla odaklanır.
Ücretlendirme ve prim uygulamaları ile ilişkisi yoktur.	Genellikle değerlendirme sonucu ücret artışı ve prim uygulaması yapılır.
Notlu bir değerlendirme bulunmaz.	Notlu değerlendirme yöntemleri uygulanır.

Kaynak: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 213.

Örgütleri performans değerlendirmeye iten nedenler ve performans değerlemenin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 185);

- İnsan kaynağı planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- İşgören eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Organizasyonun ödül ve ceza sistemine bilgi kaynağı sağlamak,
- Ast-üst ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanların gelişimine yönelik bildirim sağlamak ve motivasyonlarına olanak yaratmak,
- Görevinde başarısızlığı kesinleşen çalışanları örgütten uzaklaştırmak.

Kısacası performans değerlendirme; yükselme, ücretleme, eğitim, eleştiri, uyarı, transfer ve işten çıkarma gibi alınacak kararların objektif kriterlere oturtulmasına olanak yaratmaktadır.

2.4.5. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, insan kaynakları işlevlerinden en önemlisi olarak tanımlanabilir. Ekili bir insan kaynakları yönetimi için ücret yönetimi örgütsel anlamda hayati bir öneme sahiptir. Nakdi ödemeler, örgüt kültürünü ve ana değerlerini güçlendirmeye yardımcı olabilir ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştırabilecek etkiyi yaratacak temel unsurdur (Bingöl, 2006: 366).

Örgütler, istihdam ettikleri işgörenlere bilgi, beceri ve deneyimleri karşılığında bir ücret veya maaş öderler. Ücret ve maaş kavramlarının her ikisi de aynı anlama gelmekle beraber saat hesabına uygun olarak yapılan ödemeleri ücret, aylık esasa uygun olarak yapılan ödemeleri maaş kavramı tam olarak karşılamaktadır (Şimşek ve Öge, 2011: 207).

Örgütlerin, çalışanlara emekleri karşılığında sağladığı ücretler doğrudan finansal ücret, dolaylı finansal ücret ve finansal olmayan ücret olarak gruplandırılmaktadır. Bunlar aşağıda açıklandığı gibidir (Mondy, 2017: 221):

Doğrudan finansal ücret; Çalışanın aldığı ücret veya maaş, komisyon ve bonus niteliğindeki tüm nakdi bileşenlerden oluşur.

Dolaylı finansal ücret; Yardımlar olarak da adlandırılmakla beraber doğrudan finansal ücrete dahil olmayan diğer nakdi ödemelerdir.

Finansal olmayan ücret; Çalışanın yaptığı işten ya da çalıştığı ortamın psikolojik ve fiziksel çevresinden aldığı tatmindir.

Ücret konusu, günlük yaşamda gerek ekonomik gerek sosyal alanlarda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur. Ücret, bir yandan çalışan insanların gelir ve yaşam düzeylerini belirleyen bir unsur iken; diğer yandan da ekonominin gelişmesi, milli gelirin topluma dağılımı ve ücret düzeylerinin sosyal adaletin tesisinde rolü bulunmaktadır (Şahin L., 2010: 138).

2.4.6. Personel ve Özlük İşleri

Özlük işleri; personelin işe giriş ve çıkış işlemlerinin belgelendirilmesi ve sicil tutma ile çalışma düzeninin sağlanmasına yönelik işlemlerin ve bürokratik işlemlerin yapılmasını ifade eder (Kuruca, 2007: 127).

Personel işe girerken imzalanan sözleşme karşılığında yer alacak hak ve yükümlülüklerin belirlenmesi, çalışma koşulları, ücret, çalışma saatleri, izin ve tatil günleri, sağlık ve iş güvenliği gibi hususların düzenlenmesi insan kaynakları yönetiminde personel ve özlük işleri birimi sorumluluğundadır (Küçükyıldız, 2004: 39). Personel ve özlük işleri birimleri; çalıştığı işyerinin personel devam kontrol sistemi ile bordro sisteminin kurulmasına destek veren, sistemleri uygulayan ve takibini sağlayan, bordro ve özlük işleri kapsamındaki süreçleri yasal mevzuatlara uygun olarak yürüten nitelikli birimlerdir.

Bordro, işverenlerin personele en geç ayda bir ödedikleri ücret veya maaş ve diğer ödemeler ile bunlardan yapılan kesintilerin ayrıntılı olarak gösterildiği çizelgeler olarak tanımlanmaktadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2013: 3).

Özlük dosyası ise işveren ile kurmuş olduğu iş ilişkisi sonucunda çalışan hakkında bilgilerin derlendiği belirli koşullar altında tutulması zorunlu olan dokümanlardır (Aksu P., 2019: 56). Bir özlük dosyasında; işveren ve çalışan arasında gizlilik şartlarına uygun saklanmak koşuluyla bulunması gereken evraklar aşağıda belirtildiği gibidir (Doğa Yayınları, 2017: 47);

- Vesikalık fotoğraf
- Sağlık raporu
- İkametgâh
- Nüfuz cüzdanı fotokopisi
- Adli sicil kaydı
- Diploma aslı ya da fotokopisi
- Sigorta kartı fotokopisi (önlü-arkalı)
- Evli personelin evlilik cüzdanı fotokopisi
- Varsa daha önceki işyerinden alınan referans mektubu
- İş başvuru formu, referansları ve özgeçmişi
- İş kanunu gereği hizmet sözleşmesi
- Bazı iş kolları için periyodik olarak sağlık muayenelerinden geçirildiklerine dair rapor
- Engelli işçi ise sakatlık raporu aslı veya fotokopisi
- Sakatlık indiriminden yararlanabilmesi için ilgili defterdarlıktan indirim uygulanacağına dair yazı

- Sakat işçi için İş-Kur müracaat kayıt evrakı
- Eski hükümlü ise İş-Kur müracaat kayıt evrakı
- Terör mağduru ise İş-Kur müracaat kayıt evrakı
- Ödenen ücretlere ait hesap pusulalarının bir sureti
- Herhangi bir kanuni sebeple ücret kesme cezası uygulanırsa yapılan kesintilerin sebebinin bildirildiği yazı, vb.

2.4.7. Yan Haklar

Çalışanlara sunulan ücret ya da maaş kadar yan hak veya menfaatlerin önem kazanmaya başladığı günümüz iş yaşamında, yan hak ve menfaatler ücretin temel parçasıdır ve toplam ücret paketinin %20 ila %40'ını oluşturabilmektedir (Kaya, 2019: 12)

Bireyler, kendileri ve ailelerinin günlük hayattaki istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaktadırlar. İnsan kaynağı olarak herhangi bir işletmede görev almaya başlayan çalışanlar, yapacakları işin karşılığında belli bir ücret almaktadırlar ve buna ilişkin anlaşmalarını işe giriş esnasında gerçekleştirmektedirler. Ancak kimi iş yerleri, çalışan memnuniyetini artırmak, çalışanların hayatlarını kolaylaştırmak, çalışanları daha sosyal ve performansı yüksek bireyler haline getirmek için maaş vermenin yanında çeşitli olanaklar da sunmaktadır. Örneğin; çalışanların işe ulaşımını kolaylaştıracak servis olanakları, iş yerinde yemek olanağı ve sosyalleşme için verilen ek ücretler ya da başka kuruluşlar ile yapılan çözüm ortaklıkları, özel hediyeler, çekler ve benzer uygulamalar en fazla rastlanan maaş dışı yan haklardır (Yücesan, 2019: 21-22). Yan hakların içeriği şu hizmetlerden oluşabilmektedir (Küçüklerli, 2019: 25);

- Özel sağlık sigortası
- Bireysel emeklilik sigortası
- İndirimli fiyatla şirket ürünü veya hizmetleri
- Şirket arabaları
- Danışmanlık hizmetleri
- İş sağlığı taraması ve
- Dinlenme alanları

2.4.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

İşçi sağlığı ve iş güvenliği çoğu kez aynı anlamlarda kullanılsa da birbirinden farklı anlamlar taşıyan iki ayrı kavramdır. İşyerinde işin yürütülmesi esnasında sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalara iş güvenliği denir. İşçi sağlığı ise iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalmamak, çalışırken yorgunluktan korunmak ve erken yaşlanmaktan yüksek nitelikte yaşam deyimiyile ifade edilen bir yaşam standardını ifade eder (Şimşek ve Öge, 2011: 259).

İşletmeler içerisinde uygulanan iş güvenliğinin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Çetin ve Özcan Dinç, 2013: 169-170);

- Çalışma alanındaki tehlikelerin bertaraf edilerek risklerin minimuma indirilmesi,
- Çalışanın iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korunması,
- Üretimin güvenli bir şekilde devamlılığının sağlanarak çalışanlardan en yüksek performansın elde edilmesi,
- Çalışma ortamındaki uygunsuzlukların ortadan kaldırılması,
- Çalışma alanı içindeki tehlikelerin en aza indirilmesi.

Bir örgüt çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı yaratabildiği ölçüde kadrolama işlevinin başarısı artacak ve dolaylı olarak örgütün insan kaynağı ihtiyacının karşılanması da kolaylaşacaktır. Ancak güvenlik açısından kötü şöhreti olan bir örgütün, ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanı cezbetmesi mümkün olmayacaktır (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 452).

İnsan kaynaklarının iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi ile eğitim-geliştirme işlevleri birbirini tamamlayan iki işlevdir. Bir iş yeri ne kadar güvenli olursa olsun çalışanların güvenli davranış sergilemeleri sağlanamazsa iş güvenliği de tam manasıyla sağlanamayacaktır. Çalışanların güvenli davranış şekilleri geliştirmeleri ise bu konudaki eğitim çalışmaları ile mümkün olacaktır (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2015: 453).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID'19 PANDEMİ DÖNEMİNDE DEĞİŞEN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI: BİR GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde, COVID'19 pandemisi döneminde kriz yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarında yarattığı değişimin incelenmesi amacıyla bir gıda işletmesinde gerçekleştirilen araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, insan kaynakları departmanında görev alan uzman, yönetici ve müdür pozisyonunda çalışanlar ile yapılan mülakatlar aracılığı ile derlenmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Birinci ve ikinci bölümde kriz yönetimi ve insan kaynakları yönetimine yönelik kavramsal konulara yer verilmiştir. Kriz yönetimi ve değişen koşullara uyum sağlama kabiliyeti işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Kriz yönetimi ve değişime uyum sağlama kabiliyetinin işletmeler açısından önemi düşünüldüğünde çalışmanın amacını, COVID'19 pandemisinin yarattığı kriz durumu ve insan kaynakları uygulamalarında meydana gelen değişim oluşturmaktadır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan böyle hassas bir dönemde gerçekleştirilen araştırmanın hem alana hem de konu ile ilgili çalışan araştırmacı ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE TEKNİĞİ

Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlarda açık ve kapalı uçlu sorular sorulabilir. Araştırmacı, cevaplayanın zorlandığı soruları değiştirebilir açık hale getirebilir. Böylece derinlemesine bilgi elde etmek mümkün olur (Özdemir, 2013: 144). Anket tekniğine kıyasla, mülakat tekniği, sorularda değişiklik yoluna gidebilme ve hızlı yanıt alma seçeneği ile önemli avantaj sağlayabilmektedir (Rowley, 2012: 262).

Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği, iki temel husus nedeniyle veri toplama aracı olarak tercih edilmektedir. Birincisi, katılımcıların karmaşık ve hassas konularla ilgili algılarının ve görüşlerinin araştırılmasına olanak tanınması; ikincisi ise alınan yanıtların netleştirilmesi için derinlemesine araştırma yapılmasına imkân sağlamasıdır (Barriball ve While, 1994: 330).

Çalışma kapsamında COVID'19 pandemi sürecinin getirdiği yeni çalışma düzeni ve araştırmanın katılımcıların görüş ve uzmanlık bilgileri ile daha derin bir içerik kazanacağı düşüncesiyle yarı yapılandırılmış mülakat tekniği tercih edilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Örneklem üzerinde çalışmak araştırmacıya zaman ve enerji tasarrufu sağlar. Bütün üzerinde çalışmak yerine araştırma için gerekli kontrolün sağlanmasını güçlendireceğinden küçük kümeler üzerinde çalışmak denetimi kolay bir araştırma yapılmasına olanak tanıyacaktır. Araştırmada amaç, çok veri toplamak değil güvenilir ve geçerli veri toplamaktır. Çoğu durumda sağlıklı belirlenmiş küçük bir örneklem ile yapılan araştırma, geniş bir evrende yapılan araştırmadan daha iyi sonuçlar verir (Karasar, 2014: 111).

Uygulamanın yapıldığı işletme, kişisel bilgilerin gizliliğinin korunması açısından (6698 sayılı, 24/03/2016 tarihli KVKK'nın ilgili kanun maddeleri kapsamında) belirtilmemiş ve "A işletmesi" olarak anılmıştır. İşletmenin bulunduğu sektör ve özel şartları nedeniyle ürettiği gıda ürünü hakkında detay bilgiye yer verilmemiştir.

Araştırmaya konu olan işletme 50 yılı aşkın süredir içecek üretimi gerçekleştirmekte ve ürettiği içecekleri iç piyasa dışında 6 kıta ve 84 ülkeye ihraç etmektedir. İhracat kapasitesinin de işaret ettiği üzere çok yüksek hacimde üretim kapasiteli entegre bir tesise sahip olan işletme;

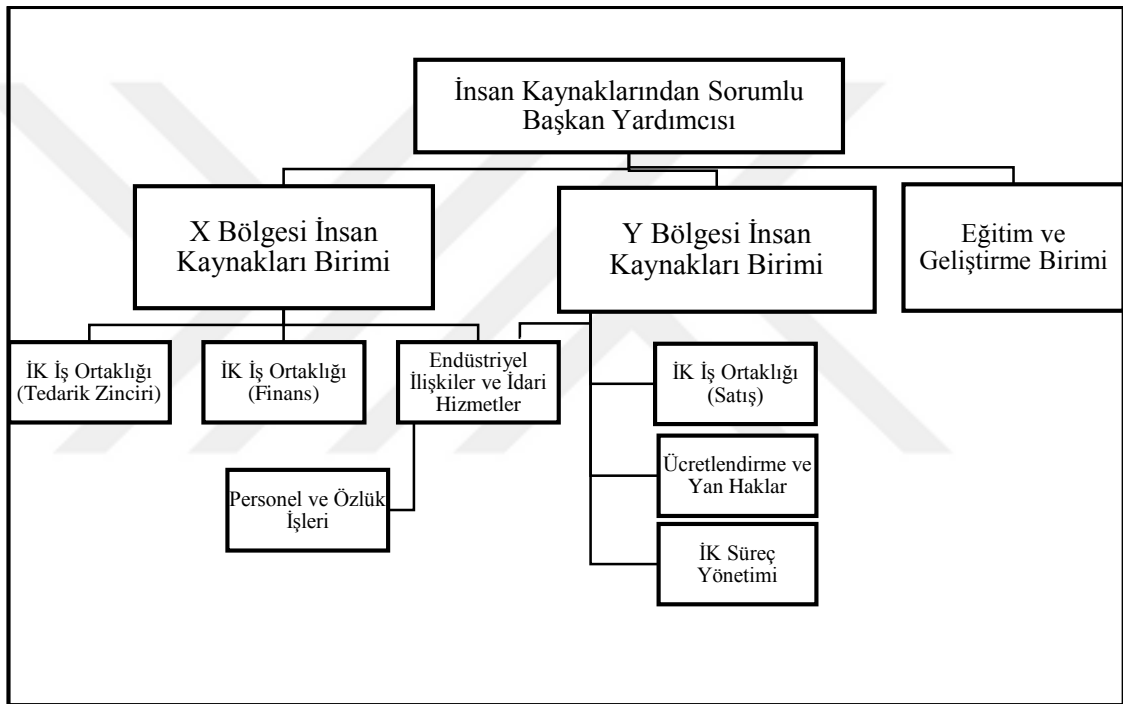
- ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi,
- ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi,
- ISO 14001: 2015 Çevre Yönetim Sistemi,
- OHSAS 18001:2007 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi sertifikaları ile

kaliteli ve güvenli bir üretim gerçekleştirmektedir.

Mülakat, araştırmanın örnekleme olarak seçilen A işletmesi insan kaynakları departmanında görev alan uzman, yönetici ve müdür düzeyinde çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. COVID'19 pandemisi nedeni ile görüşmeler özel tedbirler eşliğinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşme notları yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.

Mülakatın gerçekleştirildiği A işletmesinin insan kaynakları yapılanması Şekil 7'de görüldüğü gibidir.

Şekil 7. A İşletmesi İnsan Kaynakları Yapılanması



İnsan kaynaklarından sorumlu başkan yardımcısı: İnsan kaynakları yapılanmasından sorumlu, başkana doğrudan rapor veren üst düzey yönetici.

X bölgesi insan kaynakları birimi: İşletmenin üretim merkezinde yapılanan, insan kaynakları iş ortaklığı ile endüstriyel ilişkiler ve idari hizmetler alanlarından sorumlu birim. Bu birimde insan kaynakları iş ortaklığı; tedarik zinciri ve finans fonksiyonlarına destek vermektedir. Personel ve özlük işleri işlevi ise yine bu birim altında, endüstriyel ilişkiler ve idari hizmetler çatısı altında yer almaktadır.

Y bölgesi insan kaynakları birimi: İşletmenin genel merkezinde yapılanan, insan kaynakları iş ortaklığı, endüstriyel ilişkiler ve idari hizmetler, ücretlendirme ve

yan haklar ile süreç yönetimi alanlarından sorumlu birim. Y bölgesi yapılanması altında kalan insan kaynakları iş ortaklığı satış fonksiyonuna destek verirken; ücretlendirme, yan haklar ve iletişim birimi, yan haklarla çalışanların desteklenmesi, X bölgesi yapılanması altında kalan idari hizmetler birimi aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Eğitim ve geliştirme birimi: İşletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden sorumlu birim.

İşletmenin insan kaynakları yapılanması, altındaki tüm alt birimler dahil asistan, uzman yardımcısı, uzman, yönetici ve müdür pozisyonlarından oluşmakta ve toplamda 25 çalışan yer almaktadır.

Şekil 7’de görüldüğü üzere, literatürde insan kaynakları işlevleri arasında yer alan iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevi işletmenin insan kaynakları yapılanması altında yer almamaktadır. A işletmesi, büyüyen güvenlik ve iş güvenliği ve işçi sağlığı işlevini tedarik zinciri fonksiyonu altında ayrı bir birime transfer etmiştir.

Araştırma kapsamında kriz yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik hazırlanan sorular tablo 6’da yer verildiği gibidir.

Tablo 6. Mülakat Soruları

1. İşletmedeki göreviniz nedir?
2. COVID’19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?
3. COVID’19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?
4. Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?
5. Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?
6. Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma kapsamında görüşülen A işletmesi uzman, yönetici ve müdür düzeyinde çalışanlara yöneltilen sorular; “İnsan kaynakları iş ortaklığı, süreç yönetimi, personel ve özlük işleri, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan haklar, idari hizmetler”

işlevleri özelinde yanıtlandırılmıştır. Mülakat soruları ve alınan yanıtlar işlevler özelinde aşağıda yer verildiği gibidir.

3.4.1. İnsan Kaynakları İş Ortaklığı Mülakat Sonuçları

İnsan kaynakları iş ortaklığı mülakatı, işletmede görev alan tedarik zinciri ve satış fonksiyonlarından sorumlu “İki farklı İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticisi” ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

İnsan kaynakları iş ortağı olarak sorumlusu olduğumuz fonksiyonda görev alan çalışanların ilk bağlantı kuracağı kişi olarak işe giriş mülakatından işten çıkış mülakatına kadar tüm insan kaynakları süreçlerinden sorumluyuz. Takip ettiğimiz süreçler işe alım, işten ayrılma-çıkartılma, performans değerlendirme ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi-planlanması, kariyer planı ve çalışanın her türlü soru, öneri ve ihtiyacında ilk kontak kişisi olmak yer alıyor.

Soru 2: COVID’19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

Süreçle ilgili bir kriz yönetim planımız yoktu. Ülkemizde ilk vakanın görülmesinin ardından üst yönetimin aldığı karar doğrultusunda ilk önlem olarak fabrikada ve bölge ofislerde fiilen bulunan çalışan sayısını azaltarak görev tanımı evden çalışmaya elverişli olan tüm çalışma arkadaşlarımızın evden çalışmaya başlamasını sağladık. Akabinde, başkanlık düzeyinde oluşturulan COVID’19 komitesinin uyguladığı kriz yönetim planı ve aldığı karar doğrultusunda süreci yönetmeye çalıştık. Kriz yönetimi kapsamında öncelikli olarak çalışan sağlığını

korumak, sonrasında ise yeni çalışma düzeninde (evden çalışma kastediliyor) işlerin aksamadan yürümesini sağlamak temel amacımız oldu.

Soru 3: COVID'19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

Bu süreçte hem bizlerin hem de hizmet verdiğimiz iç müşterimiz olan ilgili fonksiyon ekiplerinin çalışma şekli değişti. Evden çalışma sistemine geçilmesi ile ofislerimizde minimum insanla çalışmaya başladık. Üretim hatlarımız zaten olabildiğince insandan bağımsız bir yapıya sahip.

Yanı sıra işe alım süreçlerimizde mülakat, genel yetenek, kişilik envanteri ve diğer değerlendirme sınavlarını, işe başlangıç sonrası oryantasyon çalışmalarını online ortamlarda gerçekleştirmeye başladık.

İş ortağı olduğumuz ekiplerle rutin değerlendirme toplantılarımız ile performans görüşmelerimizi de online ortamlarda gerçekleştirmeye başladık. Şu ana kadarki süreçte bu değişikliklere hızlıca uyum sağlayarak sürdürülebilir sistemler oluşturduk.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

Değişen iş sürecine uygulama olarak adaptasyonumuz kolay oldu. Ancak iş-özel yaşam dengesini sarsan bu yeni düzende çalışanlarımız mental olarak hazırlıksız olduğu gibi pandemi sürecinin psikolojik baskısını da taşımak durumunda kaldılar. Ofis/saha çalışması düzeninde mesai saatleri, mola saatleri belirli iken evden çalışma düzeninde mesai kavramı anlamını yitirmiş oldu. İş yerinde iken pozisyonu dışında bir rolü olmayan kişiler evde çalışan, anne/baba, abla/abi/kardeş gibi roller arasında sıkışıp kalmış oldular. İş yerinde iken mesai saatlerinde çay, kahve, yemek yapma gibi meşguliyetleri olmayan kişiler evde iken görevleri dışında bir de bu tarz ev işlerini takip etmek durumunda kaldılar doğal olarak.

Yanı sıra ofiste ve sahada iş arkadaşlarıyla, müşterileri ile iletişim kurma sosyalleşme fırsatı bulan kişiler evlerinde yalnızlaştılar.

Süreci yeniden yaşama şansımız olsaydı herhalde iş süreçlerinden ziyade insan iletişimine ve motivasyonuna öncelik verirdik. Evde dahi olsa mesai saatlerinin kesin sınırlarının belirlenmesi, eski çalışma düzeninin öğle dinlenme saatlerine benzer toplantısız saatler uygulamasını hayata geçirmeye çalışırdık. Evlerinde yalnızlaşan çalışanlar için sanal sosyalleşme toplantılarını sürecin en başında uygulamaya alarak yalnızlık duygusunu kırmakla beraber süreçle ilgili sıklıkla bilgilendirme yapma, zihinlerde oluşan soru işaretlerini kırma imkanını da sağlamış olurduk.

Ek olarak acil ihtiyaç duyulabilecek adres, telefon numarası, ehliyet bilgisi gibi çeşitli bilgilerin eksiksiz ve istenildiğinde kolay ve sağlıklı ulaşılabilir olacağı sistemleri iyileştirirdik.

Soru 5: Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

Pandeminin getirdiği kriz süreci herkes için bir ilkti. Bu krizi yönetme sürecinde neleri iyi yaptığımızı, neleri daha iyi yapabileceğimizi düşünürsek bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyelerimizi şöyle ifade edebiliriz;

- *Kriz yönetimini sağlıklı bir şekilde yürütebilmek için farklı fonksiyonlardan katılımcıların olduğu bir kriz ekibi,*
- *Kriz süresince mümkün olduğunca açık iletişim kurularak alınan aksiyonların neden ve sonuçlarını paylaşmak,*
- *Kriz süresince ulaşılabilir olmak ve soruları açıklıkla cevaplamak (Telefon ve online platformlar üzerinden),*
- *Bu tip krizlerin yıpratıcı yanları olduğu kadar fırsatları da beraberinde getirdiğini, iç ve dış müşterileri hatırlatarak çalışan motivasyonunu yüksek tutmak.*

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: İnsan Kaynakları İş Ortağı Yöneticileri (Tedarik Zinciri ve Satış Fonksiyonu)

Pandemi şartlarının 2021 yılı boyunca devam edeceğini, normale dönüşün 2021 yılının son çeyreğinde ancak başlayacağını öngörüyoruz ki normale dönüş bile kolay olmayacak. Uzun zamandır evde çalışan insanların ofis ortamına alışması, eskiden olduğu gibi sosyal etkileşimin yeniden sağlanması zaman alacak. Öngörülerimizin de ışığında, sonraki süreçle ilgili planlarımızı şu şekilde sıralayabiliriz;

- COVID'19 krizi sürecinin bize öğrettiği yeni çalışma şeklinin avantajlarını koruyarak sürdürmek,
- İç müşterilerimiz ile yeniden yüz yüze görüşmelere başlamak ancak avantajları nedeniyle online görüşmelere de devam etmek,
- Benzer krizlere hazırlıklı olmak adına COVID'19 sürecinden dersler çıkarmak,
- Online platforma taşıdığımız işe alım süreçlerini bundan sonra da devam ettirmek,
- Ertelemediğimiz projelerimizi tekrar gündeme alıp, hayata geçirmek.

3.4.2. Eğitim ve Geliştirme Birimi Mülakat Sonuçları

Eğitim ve geliştirme birimi mülakatı, işletmenin eğitim biriminde görev alan “Eğitim ve Gelişim Uzmanı” ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Eğitim ve gelişim birimi çatısı altında pazarlama ve ihracat fonksiyonlarının eğitim ve gelişim süreçlerini takip ediyorum. Birim olarak şirketimizin uzun vadeli stratejilerine ulaşabilmesi için çalışanlarımızın profesyonel bilgi ve becerilerinin, yetkinliklerinin ve ilgili süreçlerinin geliştirilmesini hedefliyoruz.

Tüm çalışanlarımızın eğitim ve gelişim süreçlerini takip ederek, farklı öğrenme kaynakları sunmak ve gelişimlerini desteklemekle sorumluyuz. Yeni başlayan eğitim programı, pozisyona özgü eğitimler, yetkinlik gelişimi ve kişisel gelişimi destekleyen eğitimler ve teknik yetkinlik gelişimlerini destekleyici eğitimler ile çalışanlarımızı sürekli gelişim yolculuğunda destekliyoruz.

Aynı zamanda online eğitimler hazırlayarak diledikleri zaman diledikleri yerden öğrenmelerini destekliyor ve eğitim portalımız ile tüm çalışanlarımıza ulaşıyoruz.

Eğitimlerin yanı sıra okuma/izleme materyalleri, koçluk ve mentorluk süreçleri de öğrenmeyi pekiştiriyor, bu kapsamda çalışanlarımızın gelişimi için en uygun kaynağı araştırmak ve sunmak da görevlerimiz arasında yer alıyor.

Soru 2: COVID'19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Özel olarak pandemiye yönelik bir hazırlığımız ya da kriz planımız olduğunu söyleyemeyiz. Fakat dijitalleşme planlarımız ve bu doğrultudaki çalışmalarımız kriz aşamasında bizi oldukça destekledi ve süreci iyi yönetmemize katkı sağladı.

Soru 3: COVID'19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

COVID'19 sürecinde uzaktan çalışma modeli hayatımıza girdi. Bu doğrultuda teknik, yetkinlik, yasal zorunluluk eğitimlerimizin tamamını "sanal sınıf" olarak adlandırdığımız dijital ortamlara taşıdık. İç eğitimlerimizin de sanal eğitim konusunda gelişimini desteklemek amacıyla bir gelişim planı oluşturduk.

Çalışanlarımıza yalnızca sanal sınıf eğitimleri değil, farklı okuma/izleme/dinleme önerileri de sunarak eğitim ve gelişim kaynaklarımızın çeşitliliğini korumaya özen gösterdik. Belirli aralıklarla gerçekleştirdiğimiz iç iletişim kanallarıyla çalışanlarımıza okuma, izleme ve dinleme önerilerinde bulunduk.

Videolu eğitimlerimizin içeriklerini, işletmede oluşturduğumuz özel stüdyo (greenbox sistemi) yerine evde çektiğimiz içeriklerden oluşturduk.

Dijitalleşme planlarımız bu süreçte öngördüğümüzden de hızlı bir şekilde gerçekleşti. Tüm dijital araçları yakından takip etmeye ve mevcutta kullandıklarımızla ilgili geliştirme çalışmalarını rutin olarak izlemeye başladık.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Sürecin başından bu yana farklı firma uygulamalarını araştırdık, analiz ettik; şirketimiz ve çalışanlarımız için en uygun olan uygulamaları hayata geçirdik. Şu ana kadarki süreçte farklı yapacağımızı düşündüğümüz bir uygulama bulunmuyor. Misyonumuz gereği sürekli gelişim için farklı uygulama araştırmalarımız devam ediyor. Faydalı olacağını düşündüğümüz bir uygulama tespit eder isek hayata geçirmek için gerekli çalışmaları gerçekleştiririz.

Soru 5: Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

Dijitalleşme, çağın gerektirdiği bir dönüşüm iken pandemi süreci bu ihtiyacın önemini bir kez daha gösterdi. Maddeler halinde belirtmek gerekirse benzer krizler yaşayan işletmelere tavsiyelerimizi şöyle sıralayabiliriz;

- *Eğitim ve gelişim süreçlerinde kullanılacak tüm kaynakları yakından takip etmek ve kullanımını öğrenmek,*
- *İşletmelerinde var ise iç eğitimlerin sanal eğitimler ile ilgili yetkinliklerini geliştirmek,*
- *Farklı firma uygulamalarını sürekli araştırmak.*

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: Eğitim ve Gelişim Uzmanı

2021'in ilk yarısında fiziki sınıf eğitimlerine dönüşün pek mümkün olmayacağını düşünüyoruz. Bu nedenle eğitimlerimizi yine ağırlıklı olarak sanal sınıflarda videolu eğitimler ve okuma/izleme/dinleme kaynakları ile devam ettirmeyi planlıyoruz.

İleriye dönük bir diğer planımızın da eğitim portalımızın mobile taşınması ve interaktif video eğitimlerinin hayata geçirilmesi olduğunu söyleyebilirim.

3.4.3. Süreç Yönetimi Mülakatı

Süreç Yönetimi birimi mülakatı, "İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi" ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Süreç Yönetimi birimi olarak görevimiz; şirket ve fonksiyon stratejilerimiz ile iş kollarının ihtiyaçları doğrultusunda süreç standartlarını belirlemek, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde çalışmalar yapmak ve süreçlerle ilgili her türlü raporlamayı içeriyor. Nedir süreçten kastınız diye sorarsanız eğer; dönemsel veya dönüşüm projeleri (dijitalleşme gibi), anketler (iç müşteri değerlendirme, ilk yönetici değerlendirme anketleri, çalışan anketleri gibi), işe alım süreçleri, yetenek yönetimi, performans yönetimi, İK iletişimi, yaz dönemi üniversite stajı, takdir ve ödüllendirme gibi süreçler, takip ettiğimiz süreçleri oluşturuyor.

Soru 2: COVID'19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Doğrudan bu tarz bir salgın krizi durumuna karşı hazırlığımız yoktu. Ancak süreçler kapsamında şöyle bir değerlendirme yapabiliriz: A işletmesi ailesi olarak Türkiye'de 81 ilde faaliyet gösteren, dolayısıyla çalışanlarının çok farklı lokasyonlarda bulunduğu ve özellikle son yıllarda hızla büyümüş bir organizasyonuz. Bu büyüklükte bir organizasyonu yapılandırırken süreçlerimizi her zaman lokasyondan bağımsız olarak tasarlamaya çalışıyorduk. Son yıllarda özellikle hayata geçirdiğimiz ve geçirmeyi planladığımız dijitalleşme projelerimiz sayesinde bu konuda da epey yol kat etmiştik. Bu açıdan baktığımızda salgına karşı özel bir kriz yönetimi hazırlığımız olmasa da lokasyon bağımsız olarak çalışmaya hazırдық diyebilirim. Bu sayede de görev tanımı elverişli olan tüm çalışanlarımız evden çalışma modeline kısa sürede uyum sağladı.

Soru 3: COVID'19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Diğer birimlerimizden farklı olarak tüm süreçlerimizi online ortamda yürütebilmek adına zaten birçok hazırlığımız vardı. Eksiklerimizi tamamladık, mevcut olanları iyileştirdik. Şu anda süreç yönetimi kapsamında tüm çalışmalarımızı tamamen dijital ortamda yürütüyoruz. Aslında COVID'19 salgını iş süreçlerimizde planladığımız değişiklikleri daha hızlı hayat geçirmemizi sağladı diyebiliriz.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Sürece çok hızlı uyum sağlayabildiğimizi düşünüyorum. Öte yandan çok fazla belirsizliğin de olduğu bir süreçti. Bu nedenle geriye dönüp baktığımda şunu tamamen farklı yapardım dediğimiz bir konu olmadı. Ancak bunu, sorunuzu sadece süreç yönetimi kapsamında değerlendirerek söylüyorum. İnsan kaynakları işlevleri ve

işletme genelini düşündüğümüzde mutlaka farklı yapmamız gereken çalışmalar, uygulamalar olacaktır.

Soru 5: Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Tek cümle ile insan odaklı olmak diyebilirim. Bu tip salgın, doğal afet vb. olayların yarattığı krizlerde önceliğin insan olması ve duruşun organizasyonun bütününe hissettirilebilmesinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Temel nedeni ne olursa olsun krizler belirsizlik içerir. Kriz hazırlıkları yaparken değerlerin ve önceliklerin belirlenmiş olması hem karar alma süreçlerini hızlandıracaktır hem de çalışanların işletmeye olan güvenini güçlü tutacaktır.

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: İnsan Kaynakları Süreç Yöneticisi

Günümüz dünyasında artan ekonomik sorunlar, azalan doğal kaynaklar, trafik vb. nedenler insanların hayatını çok zorlaştıran, zaman kaybı yaratan ve çalışan verimliliğini düşüren konulardır.

Uzaktan çalışma modeli ile çok farklı aksiyonlar alınabileceğini ve eğer organizasyondaki hedef belirleme, takip etme, iletişim süreçleri iyi belirlenmişse iş süreçlerinde de bir aksama olmadığını gördük.

Bundan sonra lokasyon bağımsız çalışmanın artacağını ve hatta büyük şirketlerde bir standart haline geleceğini düşünüyorum. Bu da uzun vadede iş gücünün mobilite olmadan globalleşmesini sağlayacaktır. Başka bir deyişle seyahat ve taşınma gerekmeden farklı şehirlerden ve ülkelerden çalışanların istihdamının artacağını düşünüyorum.

3.4.4. Personel ve Özlük İşleri Mülakat Sonuçları

Personel ve Özlük İşleri birimi mülakatı, “Personel ve Özlük İşleri Uzmanı” ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

İşletmemizde personel ve özlük işleri uzmanı pozisyonunda görev alıyorum. Personel ve özlük işleri olarak oldukça detaylı ve yasal zorunluluğu olan süreçleri takip ediyoruz. Ancak kısa tutmak gerekirse; bir çalışanın, işe girişinden çıkışına kadar hatta çıkışından sonra dahi tüm yasal süreçlerinin takip edilmesi, işe giriş evraklarının yasal uygunluk kontrolü, özlük dosyasının oluşturulması ve arşivlenmesi, SGK giriş bildirgesinin yapılması, telefon, e-posta hesabı, laptop gibi temel iş araç gereci ihtiyaçlarının ilgili birimlere bildirilmesi, aylık avans ve maaş çalışmaları, ek ödeme ve kesinti gibi tüm detayları ve mahsuplaşmaları ile bordro oluşturulması şeklinde sıralayabilirim.

Soru 2: COVID’19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

Personel ve özlük işleri ekibi olarak aslında bu krize hazırlığımız yoktu. İşletmenin salgın karşısında aldığı ilk önlem olan evden çalışmaya geçişle birlikte tüm süreçlerimizi de bu modele göre şekillendirmeye çalıştık.

Soru 3: COVID’19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

İlk olarak, salgın öncesi dönemde yüz yüze gerçekleştirdiğimiz tüm evrak süreçlerini online ortama taşıdık. Özellikle işe giriş/işten ayrılış gibi elden evrak alınan-imzalatılan bu sürecin büyük bir kısmı e-posta üzerinden iletilen bir süreç

haline geldi. Pandemi öncesinde işe yeni başlayacak veya işten ayrılacak bir çalışanın evrak işleri ve bilgilendirmeler yüz yüze bir şekilde yapılırken pandemiyle birlikte ilgili tüm evrakları, çalışanın yöneticisi aracılığıyla e-posta ve telefon üzerinden ulaştırmaya başladık.

Islak imza zorunluluğu olan evraklar için ise belirli günlerde ofisten çalışarak iş süreçlerimizin aksamamasını sağlıyoruz.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

Her ne kadar iş yükünün büyük bir çoğunluğu e-posta ortamına taşınmış olsa dahi personel ve özlük işlerinin resmî kurumlar ve çalışan-işveren ilişkisinde ıslak imza olmasını gerektiren evrak süreçlerinin bulunması sebebiyle bazı işlemler elden yürütülüyor. Şu an itibariyle geride bıraktığımız pandemi sürecini düşündüğümde tüm bu süreçlerin online uygulamalar üzerinden yürütülmeye elverişli olacağı sistemleri daha erken hayata geçirirdik diyebilirim.

Soru 5: Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

Yaptığımız işlerin büyük çoğunluğunun resmi evrak olması nedeniyle işlerimizi ve evrakları dijital ortama taşımak tavsiye değil kaçınılmaz bir zorunluluk aslında. İşletmeler için özlük dosyalarının dijital ortamda arşivlenmesi hem iş kolaylığı hem de kırtasiyecilik maliyetinin azalması gibi avantajlar sağlayacaktır.

Kriz yönetimi anlamında bir tavsiyede bulunmak gerekirse, şirketlerin şeffaf ve süreçle ilgili sıklıkla bilgilendirme yapmalarını tavsiye ederim. Bu sayede kriz ortamının yarattığı belirsizlik duygusunun çalışanların üzerinde oluşturduğu psikolojik baskıyı azaltma şansı yakalayabilirler.

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: Personel ve Özlük İşleri Uzmanı

Maalesef ki yaşadığımız bu pandemi sürecinin belli bir bitiş tarihi yok. Sürecin nereye evrileceğini öngörmek bile mümkün değil. Ancak sağladığı maliyet avantajı da düşünülünce çoğu işverenin evden çalışma düzenini kalıcı hale getirmeye yönelik adımlar atacağını düşünüyorum.

Personel ve özlük işleri birimi olarak ise bu yeni düzende planlarımızı mümkün olduğunca az bir şekilde elden evrak kabulü ve buna bağlı olarak teması en aza indirme planları yapıyoruz. Çalışan ve işveren için elektronik imza alınarak bu elektronik imza ile birçok evrakın imzalanması ve akabinde sanal ortamda arşivlenmesi sürecini planladık. İlerleyen süreçte elektronik imza uygulamasının yaygınlaşmasının hem çalışanlar hem de işverenler için büyük kolaylık sağlayacağını düşünüyorum.

3.4.5. Ücretlendirme ve Yan Haklar Mülakat Sonuçları

Ücretlendirme, yan haklar ve iletişim birimi mülakatı “Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü” ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

Ücretlendirme ve yan haklardan sorumlu olarak görev alıyorum. Çok genel olarak tüm şirket için ücret ve yan hakların yönetimini gerçekleştiriyorum, politikasının belirlenmesinde görev alıyorum. Ücret ve yan hakların yönetiminden bahsetmek gerekirse; çalışan maaş ve hakları açısından yıllık bütçelerin belirlenmesi, raporlanması, prim ve bonus sistemleri, iş değerlendirme ve yan hakların belirlenmesi gibi konu başlıklarını sayabiliriz.

Ücretlendirme ve yan haklar politikamızla eşit fırsat ilkesini gözeterek, adil, dengeli ve işgücü pazarında rekabetçi bir ücret yapısına sahip olmayı, yüksek performansı ödüllendirmeyi ve sürdürülebilir kılmayı hedefliyoruz.

Kişiden bağımsız, görev tanımına dayalı uluslararası bir pozisyon değerlendirme sistemi ile iş büyüklüklerini belirliyor ve ücretlendirme sistemimizin temelini oluşturuyoruz. Ücret artışlarında bireysel performans, piyasa ücret araştırmaları ve ekonomik göstergeleri dikkate alıyoruz. Toplam gelir paketimizin bir parçası olarak; tüm çalışanlarımıza sağladığımız grup sağlık ve hayat sigortası, sosyal yardım ödeneği ile seviye bazında farklılaşan araç, eş ve çocuk kapsamlı özel sağlık sigortası, cep telefonu gibi yan haklarımızla çalışanlarımızı destekliyoruz.

Soru 2: COVID'19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

COVID'19 krizi tüm meslek grupları ve sektörler için beklenmedik bir durumdu. Dünyada salgın başladığında, Türkiye'de de olursa düşüncesiyle hazırlıklarımıza başlamıştık ancak uygulamaya hazır bir kriz yönetim planımız vardı diyemem.

Soru 3: COVID'19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

Ücretlendirme ve yan haklar olarak uzaktan çalışmaya başladık. Mevcut iş süreçlerimiz devam ederken bu salgınla çalışanlarımızın yanında olmak, onları desteklemek adına sürekli projeler geliştirmek, mevcut haklarımızın analizini yaparken ihtiyaçlara yönelik ne gibi yeni haklar olabilir düşüncesi üzerine kafa yorduk. Tabii bu arada bütçelerin etkin yönetimi de önemli bir konu haline geldi. Kriz ortamında, işlerimiz de etkilendiğinden iş sürekliliğini de düşünerek aksiyonlarımızı belirledik. Aynı zamanda sektörde nasıl farklı gelişmeler var, ücretlendirme ve yan haklar anlamında firmalar hangi farklı alanlara yöneliyor, bunları yakından takip ettik.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

Sadece ücretlendirme yan haklar anlamında değil tüm insan kaynakları süreçlerimizde çok hızlı aksiyon aldık, öncü olduğumuz konular oldu bu süreçte. Pandemi öncesi bu tarz olası bir doğal afet vb. süreçlerde alınacak aksiyonları önceden belirlemiş olmak, süreçle karşılaştığımızda hazırlıklı olmak işimizi kolaylaştırabilirdi. Bu nedenle bu olay öncesi belki doğal afet kriz yönetimi konusunda olay olmadan bir plan yapmış olabilirdik.

Soru 5: Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

İyi yaptığımızı ve daha iyi yapabileceğimizi düşündüğüm her şey bir tavsiye niteliğinde aslında. Şöyle sıralayabilirim;

- *Şirket ve çalışan açısından dengeli sistemler kurmak,*
- *Kurulan sistemin sürdürülebilirliğini ön görerek aksiyon almak,*
- *Krizler belirsizlik içerdiğinden alınacak kararların hep bir sonraki etkisini düşünmek,*
- *Çalışanları her konuda bilgilendirmek ve açık iletişim yapmak,*
- *Uzaktan çalışma modeli özelinde; çalışanlarla bir araya gelecek ortamlar yaratmak,*
- *Pandemiden, her departman farklı şekilde etkilendi. Bu farklılıkları ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetenek iyileştirmeler yapmanın en önemli konular olduğunu düşünüyorum.*

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: Ücretlendirme ve Yan Haklar Müdürü

Şu an pandeminin bu yıl da devam edeceği, pandemi bitse de etkisinin devam edeceği düşüncesiyle planlar yapıyoruz. Yine çalışanlarımızı bu süreçte destekleyecek ücret ve yan haklar politikamızla iş süreçlerimizi devam ettireceğiz.

3.4.6. İdari Hizmetler Mülakatı Sonuçları

İdari hizmetler mülakatı “İdari Hizmetler Uzmanı” ile gerçekleştirilmiştir.

Soru 1: İşletmedeki göreviniz nedir?

Yanıt 1: İdari Hizmetler Uzmanı

İşletmemizin sağladığı yan haklar ve temel fabrika ihtiyaçları konusunda çalışanlarımıza hizmet veriyoruz. Takibini gerçekleştirdiğimiz yan hak uygulamalarını şu şekilde sıralayabilirim;

- Personel servisleri
- Yemekhane ve yemek kartı
- Şirket araçları
- Şirket GSM ve internet hatları
- İş kıyafetleri
- Özel sağlık sigortası
- Çay ocakları ve dinlenme alanları

Bu yan haklara ek olarak bilimum idari işler, bütçe takibi ve raporlamalarından da sorumluyuz.

Soru 2: COVID’19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?

Yanıt 2: İdari Hizmetler Uzmanı

Açık söylemek gerekirse kriz planımız yoktu. Ancak küresel çapta hareketlilik yaratan salgının ayak sesleri bizi süreçle ilgili hazırlık yapmaya itmişti. Tüm dünyanın olduğu gibi bizim de ilk adımımız işletmemizin genelinde hijyen şartlarını iyileştirmeye yönelik oldu. Ancak kriz kapıya dayandığında yapılacak çok işimiz olduğunu anladık. Gerek resmî kurumların yayınladığı genelgeler gerekse işletmemizin COVID kurulunun aldığı kararlar doğrultusunda takip ettiğimiz tüm süreçlerde salgının yayılmasını önlemeye yönelik aksiyonları hızlıca aldık.

Soru 3: COVID’19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?

Yanıt 3: İdari Hizmetler Uzmanı

Takip ettiğimiz işler evden çalışma modeline uygun değil. Dolayısıyla pandemi sürecinde sürekli sahada olup salgınla mücadelede alınacak önlemlerin hayata geçirilmesi ve takibini gerçekleştirdik.

Personel servislerimizde bulaşma riskini azaltmak amacıyla yarı yarıya yolcu taşımaya başladık. Tüm araçların klima ve havalandırma sistemlerinin periyodik bakım aralıkları kısaltıldı, daha sık aralıklarla bakımları gerçekleştirildi. Yine tüm servis araçlarımızda el dezenfektanı ve maskeler bulunduruldu. Güzergâh bazında sabit yolcu ve çapraz oturma düzeni sağlandı. Tüm araçlar profesyonel hizmet alınarak dezenfekte edildi. Servislerimizde aldığımız tüm bu önlemler halen uygulanmaya devam ediyor ve aldığımız önlemlerle uyarı ve bilgilendirme yazılarımız araçlarımızda yer alıyor.

Yemekhanemizde tüm masaların aralıkları sosyal mesafe kuralına göre ayarlanarak dört kişilik masalara tek kişi oturacak şekilde düzenleme yapıldı. Masalarda bulunan peçete ve tuzluk gibi ortak kullanılan ürünler kaldırılarak seperatör takımları yerleştirildi. Salata bar kapatılarak tüm yemek servis süreci çalışanların temasını en aza indirecek şekilde tasarlandı. Ana yemek, yardımcı yemek ve çorba, servis personeli tarafından hazırlanmaya başlandı. Meyve, tatlı, salata ve yoğurt gibi yan ürünler ise ağız kapalı kaplarda servis edildi. Yemek servis saatleri; üretim hattı çalışanlar, idari çalışanlar ve alt işveren çalışanlar olarak gruplara ayrıldı. Bu sayede gruplar arası çapraz bulaşma riski en aza indirildi. Yemekhanenin hijyen şartlarının iyileştirilmesi için de her gece profesyonel dezenfeksiyon hizmeti alınmaya başlandı, yemek saatlerinde ise her servis sonrası masa ve sandalyeler silinerek dezenfeksiyonu sağlandı.

Yine yemekhane özelinde aldığımız tüm önlemleri servis salonuna yerleştirdiğimiz ekran ile çalışanlarımızla paylaştık.

Şirket araçlarımızın sadece iş amaçlı kullanılması ve araçlarda aynı anda birden fazla kişinin bulunmaması konusunda çalışanlarımızı bilgilendirdik.

GSM ve internet hatları kapsamında, evden çalışma düzenine geçen çalışanlarımızın pozisyonları kapsamında yok ise GSM hattı ve modem dahil internet ihtiyacını karşıladık.

Evden çalışmaya devam eden arkadaşlarımızın ergonomi koşullarını düşünerek ihtiyacı olan ve talep edenlerin ofislerdeki çalışma sandalyelerini evlerinde kullanmalarını sağladık.

Özel sağlık sigortası tarafında ise sigorta firması ile anlaşarak tüm evrak ve muayene raporları iletiminin dijital ortamda yapılmasını sağladık.

Ofis çalışanlarının büyük çoğunluğunun evden çalışma düzenine geçmesiyle çay ocaklarımızın hizmet ettiği kişi sayısı azalmıştı. Ofislere gelmeye devam eden çalışanlarımız için bina koridorlarına kahve otomatları ve el dezenfektanları yerleştirdik. Bu sayede her çalışan en az insan ve yüzey temasıyla mola saatlerinde çay ve kahve tüketebildi.

Dinlenme alanlarımızda kurulu olan üç kişilik bankları kaldırıp yerlerine tek kişilik banklar yerleştirerek sosyal mesafeli oturma düzeni sağladık. Kahve otomatlarının üzerlerine el dezenfektanları yerleştirdik. Bu sayede her kullanıcı ellerini dezenfekte ederek tüketeceği ürünü aldı.

Salgının yayılmasını önlemek amacıyla aldığımız tüm önlemlerle ilgili bilgilendirme ve uyarı çalışmalarımızı belirli aralıklarla çalışanlara aktarıyoruz.

Soru 4: Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?

Yanıt 4: İdari Hizmetler Uzmanı

Salgının yayılmasını önlemek amacıyla mutlaka iyileştireceğimiz süreçler var. Ancak kriz yönetimi açısından baktığımızda çalışanları sadece aldığımız önlemlerle ilgili bilgilendirmekle kalmayıp bu önlemlerin; onların sağlığını korumak ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamak için yapıldığını anlatmanın farklı yollarını arardık. Konfor alanının bozulması, alışlagelmiş düzenin değişmesi insanları huzursuz ediyor. Krizle mücadelede çalışanların desteğini kazanmak krizi atlattırda büyük kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle sadece alınan önlemleri ve nedenlerini anlatarak çalışanların desteğini kazanacak bir ekip kurmak farklı yapacağımız ilk şey olurdu.

Soru 5: Bu tip krizler yaşıyan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?

Yanıt 5: İdari Hizmetler Uzmanı

Bir önceki soruda da belirttiğim üzere çalışanların desteğini almak kriz yönetimi için gerçekten hayati önem taşıyor. Pandemi sürecinde sıklıkla yaptığımız benchmark çalışmalarında da gördüm ki hiçbir işletmenin bu yönde bir çalışması bulunmamakta. Kriz yönetimlerinde, kriz yönetim takımlarına ek olarak bir de çalışan destek ekipleri oluşturulması faydalı olacaktır.

Soru 6: Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?

Yanıt 6: İdari Hizmetler Uzmanı

Salgın bittiğinde normale dönebileceğimize hiç ihtimal vermiyorum. Mutlaka kalıcı etkileri olacaktır. Her şeyden önce hijyen anlayışımız değişti, sosyalleşme anlayışımız değişti. Çalışanlarımıza hizmet verdiğimiz tüm süreçlerde yakaladığımız hijyen şartları ve güveni korumak için aldığımız birçok önlemi kalıcı hale getirmemiz gerekecek.

Bundan sonraki süreç için, şu anda evden çalışan çalışanlarımızın ofisten çalışmaya dönecekleri zamanı planlıyoruz. Kriz durumuna geçmemiz aniden oldu fakat normale dönmemiz zaman alacak. Bu nedenle evden çalışanların ofislere dönmesi de kademeli şekilde planlıyoruz. İlk etapta evden çalışanların yarısının ofislere döneceğini düşünerek yemekhane, servis, sosyal alanlardaki çalışmalarımızı iyileştiriyoruz. Salgın tekrar tırmanışa geçmez ise de ikinci etapta evde çalışanların diğer yarısının ofislere dönmesini sağlayacağız. İnsanların çalışma ortamlarından beklentileri değişmiş olacak. Çünkü sosyalleşme ve hijyen anlayışlarımız değişti. İçine girdiğimiz tüm ortamlarda mesafeli sosyalleşme ve alanın hijyenine olan güven duygusu öne çıkacak.

SONUÇ

Kriz, beklenmedik zamanlarda ortaya çıkan bir belirsizlik durumudur ve her işletme için önemli riskleri beraberinde getirmektedir. Doğası gereği bazı krizleri önceden bilmenin mümkün olmadığı, sonuçlarını tahmin edebilmenin de çok zor olduğu krizleri tümüyle engelleyecek yöntemler de sınırlıdır. Kriz durumunda başarılı olabilmek büyük ölçüde krizin iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle kriz yönetimine gereken önemin verilmesi işletmeler için hayati bir zorunluluktur.

Literatür tarandığında, kriz yönetimi ile ilgili önemli özellikler;

- Bir kriz planına sahip olma,
- Üst yönetimin kabulü ve desteği,
- Kriz yönetim sürecine personeli dahil etme,
- Kilit olayların tanımlanması, işletme üzerindeki olası etkileri ve sorunların üstesinden gelmede başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- Deneyimler ışığında planları test etme, ayarlama yapma ihtiyacı ve güncelleme ihtiyacı olarak sıralanabilmektedir.

Ancak her krizin beklenmedik zamanlarda ve beklenmedik etkilerle geldiği de bir gerçekliktir. Bu nedenle kriz yönetiminde genel çerçevenin çizilip, kriz sürecine yönelik olarak; krizin nedeni ile zamanını tespit ederek, krizin gerçekleştiği işletme ile departman özelinde aksiyonlar alınması gerekmektedir.

Bu doğrultuda, çalışma kapsamında kriz yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde; kriz kavramı, krizin nedenleri, evreleri ve sonuçları ile kriz yönetimi, kriz yönetimi yaklaşımları ve kriz yönetiminin aşamaları kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde; insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, amacı ve işlevleri açıklanmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise COVID'19 krizinin insan kaynakları işlevlerinde oluşturduğu değişiklikleri tespit etmek amacıyla bir gıda işletmesinde yapılan nitel araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırma kapsamı, verilerin sağlıklı derlenmesi ve anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla bir gıda işletmesi ve bu işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarıyla kısıtlı tutulmuştur. Görüşmelerde departman sorumlularına birtakım sorular yöneltilmiş ve COVID'19 pandemi sürecinin nasıl yürütüldüğü, sürecin kriz

yönetimi kapsamında nasıl ele alındığı, insan kaynakları fonksiyonu özelinde ne gibi değişiklikler yarattığı ve işletmenin salgının geleceğine dair bakış açıları araştırılmıştır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, A işletmesinin insan kaynakları işlevlerinin COVID'19 krizine hazırlıksız olduğu, COVID'19 pandemisinin tüm İK süreçlerinde çeşitli ve kalıcı değişiklikler meydana getirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm insan kaynakları birimlerinde yaşanan değişiklikler aşağıda yer verilen başlıklardaki gibi özetlenebilir;

- Lokasyon bağımsız uzaktan çalışma modelinin benimsenmesi,
- Dijital dönüşümün kaçınılmaz hale gelmesi,
- Resmi veya özel tüm basılı evrak süreçlerinin dijital ortama geçirilmesi,
- Toplantılar, eğitimler ve projeler dahil tüm süreçlerin dijital ortama taşınması,
- Çalışanların psikolojik dayanıklılığının ve örgütsel güven duygusunun öne çıkması,
- İşyerinin tüm ortamlarında hijyen şartlarının iyileştirilmesi.

Türkiye'de COVID'19 vakalarının tespit edilmesi ile halk sağlığının korunması amacıyla kamu ve özel sektörde esnek çalışma, evden çalışma ve dönüşümlü çalışma modelleri benimsenmiş, böylelikle salgının yayılma hızı riskinin azaltılması hedeflenmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmede de çalışma düzeninde bu yönde bir değişikliğe gidilmiştir.

Uzaktan toplantılardan, online işe alımlara, sanal sınıflarda eğitimden resmi evrakların sanal ortama aktarılmasına kadar pek çok farklı alanda dijital dönüşüm gerçekleşmiştir.

İşe başlangıç ve özlük evrakları, sigorta formları, özel yazışmalar, performans değerlendirme formları, mesai formları, izin formları gibi çeşitli evraklar ile yapılan işler tamamen dijital ortamda yürütülmeye başlanmıştır.

Pandemi sürecinde çalışmalarını evden gerçekleştiren çalışanlar ile sahada görev alan çalışanların psikolojik yükü oldukça artmıştır. Bu nedenle; evden çalışanların ergonomik rahatlığı ve iş ihtiyaçları için ofis sandalyesi, şirket hattı ve internet desteği sağlanmıştır. Düzenli ve şeffaf bilgilendirmeler ile de çalışanlar

süreçle ilgili bilgilendirilmiş, sürece dahil edilmiş ve yönetime olan güvenlerinin korunması amaçlanmıştır.

Mülakatın yapıldığı kişilere, süreçte farklı yaparak krizi daha sağlıklı yönetecekleri uygulamalar sorulduğunda, ortak kanının; çalışanların kriz süreciyle ilgili daha sık ve sağlıklı bilgilendirilmesi olduğu tespit edilmiştir.

Benzer krizi yaşayan işletmeler için öneriler ise şeffaf ve açık iletişim, insan odaklı yaklaşım, sürdürülebilir iş uygulamalarının geliştirilmesi, artan sosyal mesafenin insan ilişkilerini olumsuz etkilememesi için yeni sosyalleşme uygulamalarının geliştirilmesi şeklinde olmuştur.

Yine araştırmadan elde edilen bulgulara göre, COVID'19 krizinin ne zaman sona ereceğinin belirsiz olduğu, kriz bitse dahi evden çalışma ve dijitalleşme konularında kalıcı etkilerinin olacağı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen, evden çalışma ve evden çalışmanın avantaj ve dezavantajları, sürecin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik yük ve kaçınılmaz dijital dönüşüm bulguları Akça ve Küçüköğlü'nun (2020) "COVID-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma" başlıklı araştırma sonucuyla paralellik göstermektedir.

COVID'19 krizinin ilk defa yaşanıyor olması ve sürecin kriz yönetimi kapsamında değerlendirilerek insan kaynakları süreçlerinde yaşanan değişikliklerin irdelenmesi, çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Kriz yönetimi ve insan kaynakları yönetimi konusu üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da her iki sürecin COVID'19 pandemisi perspektifinden ele alındığı yeterli çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle benzer araştırmanın farklı sektörlerden işletmelerde ve farklı departmanlarda da yapılmasının alana kapsayıcı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Ada, Y. (2018). *Kriz Dönemi İnsan Kaynakları İşlevleri: Sivas Mermer ve Mobilya Sektörlerinde Bir Araştırma*. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akça, M., Tepe Küçükoğlu M. (2020). COVID-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives* 8(1) 71-81

Akdağ, M. (2001). *Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Aksu, M. (2010). *Kriz Yönetimi Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Aksu, P. (2019). *Kişisel Verilerin Korunması Kapsamında Personel Özlük Dosyası*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı b.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4 b.). İzmir: Barış Yayınları.

Arslan, M. L. (2012). İnsan Kaynakları Gereksinimine Süreç Yaklaşımı: Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. *Öneri Dergisi*, 10(37), 89-101.

Baltaş, Z. (2002). *Krizde Fırsatları Görmek: Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baran, H. (2012, Kasım). İşletmelerde Kriz Yönetimi. *Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü "A&G Bülten"*: 26-32.

Barriball, K. L. ve While, A. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing-Institutional Subscription*, 19(2), 328-335.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitim Becerilerinin Geliştirilmesi Eğiticinin Eğitimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı b.). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayındır, H. (2007). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanımı: Teori ve bir uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayraktaroğlu: (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı b.). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Bozkulak, G. (2019). *Örgüt Kültürünün Kriz Yönetimine Etkisi*. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

Budak, G., ve Budak, G. (2000). *Halkla İlişkiler (3. Basım)*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Budak, G., ve Budak, G. (2014). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler (6. Basım)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Budak, G., ve Budak, G. (2018). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çakmak, T. F. (2018). *Turizm Endüstrisinde Kriz Yönetimi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Çalışkan, A. (2020). Kriz Yönetimi; Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 106-120.

Çelik, A. ve Çakır, B. Ö. (2015). Kayıp Krizi Nasıl Fırsat Krizine Dönüştü? Türkiye, ABD ve AB Ülkelerinden Seçilmiş İşletmeler Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(33), 35-44.

Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18), 127-135.

Çetin, C. ve Özcan Dinç, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

Çetinel, F. G. (2003). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine: Tarihsel Bir Perspektif. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 175-200.

Dallaryan: (2006). *Türkiye'de Kriz Yönetimi ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Kriz Yönetiminin Ülke Turizminin Gelişimine Katkısı*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Darling, J. R. (1994). Crisis Management in International Business. *Leadership ve Organization Development Journal*, 3-8.

Darling, J. R. (1998). Crisis Management in International Business: Keys of Effective Decision Making. *Leadership and Organizational Development Journal*, 3-8.

Dayton, B. W. (2004). Managing Crises in the Twenty-First Century. *International Studies Review*, 6(1), 165-194.

Deming, W. E. (1998). *Krizden Çıkış*. (N. Erkmen, Dü., ve C. Aktaş, Çev.) İstanbul.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 353-373.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Doğa Yayınları. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş* (Cilt Acar Matbaacılık). İstanbul: Doğa Yayınları.

Doğan, K. (2010). *Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eğilmez, M. (2008). *Küresel Finans Krizi (14. Basım 2017)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Erengil, A. (2016). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Üst Yönetim ve İnsan Kaynakları Uzmanlarının Bakış Açılıarı*. Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite* (2. Baskı b.). İstanbul: Ayhan Matbaacılık.

Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Frost, C. (1994). Effective responses for proactive enterprises: Business continuity planning. *Disaster Prevention and Management: An International Journal.*, 7-15.

Genç, F. N. (2009). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*(4), 7-22.

Göksu, T. (2011). Kamuda Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi*, 37-64.

Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haşit, G., Tüz, M., İpçioğlu, İ., ve Suher, İ. K. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

HBS. (2015). *Kriz Yönetimi; Her Gün Karşılaştığımız Sorunlara Güncel Çözümler*. İstanbul: Optimist.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Pandemi>. (2020, 12 01). *Vikipedi Özgür Ansiklopedi*. 12 01, 2020 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/Pandemi> adresinden alındı

Hüseynova, G. (2019). *Bankacılık Sektöründe Kriz Yönetimi ve Türkiye Uygulaması*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7 b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* , 117-132.

Karaca, Y. (2003). *Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (27. Basım b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kash, T. J. ve Darling, J. R. (1998). Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention. *Leadership and Organizational Development Journal*, 179-186.

Kaya, D. (2019). *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Yan Hak ve Menfaatler: Bir Havalimanı İşletmesi Örneği*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keown-McMullan, C. (1997). Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain. *Disaster Prevention and Management*(4), 4-10.

Köroğlu, Ö. T. (2010). Türkiye'de Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçişte Esneklik ve Memur Statüsü. *Türk İdare Dergisi*(469), 139-164.

Kuruca, M. (2007). İşletmelerde Personel Özlük Dosyasının Oluşturulması. *Mali Çözüm Dergisi*(83), 127-130.

Küçüklerli, M. A. (2019). *Esnek Yan Hak Uygulamalarının İşgören ve İşveren Açısından Avantaj ve Dezavantajları Üzerine Görgül Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Küçükyıldız, İ. (2004). *Zincir Mağazacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları ve İşe Adam Alma ve Yerleştirme Süreçleri ve Bir Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi .

Lorange, P. ve Nelson, R. (1987). How to Recognize and Avoid Organizational Decline. *Sloan Management Review*, 28(3), 41-48.

Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2013, 10 03). Özlük İşleri Personeli. *Ulusal Meslek Standardı(28784)*. Ankara: Resmi Gazete.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis The Centrality of Trust. R. M. Kramer, ve T. R. Tyler içinde, *Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research* (s. 261-287). Sage Publications.

Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.

Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (13. baskı b.). (G. Tozkoparan, ve M. Çolak, Dü) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Moralıoğlu, K. A. (2020). *Bireysel Kariyer Yönetimine Kalite Odaklı Yaklaşım*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Muradova, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi. *Journal of Azerbaijani Studies*, 75-84.

Mwaniki, R. ve Gathanya, J. (2015). Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power ve Lighting Company – Nairobi West Region. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(4), 432-448.

Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 199-212.

Okumuş, F., Araslı, H. ve Altınay, M. (2005). The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus. *Tourism Management*, 95-104.

Oran, F. Ç. ve Demir, Y. (2016). Kriz Yönetimi Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Banka Üzerine İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 181-197.

Öksüz, B. ve Batu, M. (2017). Kriz İletişimi ve Turizm: 2016 Yılı Terör Saldırıları. *EGEMİA*, 85-108.

Özbakır, G. A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Özbakır, G. A. (1992). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(19), 93-114.

Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *Fundamentals of Human Resources, İnsan Kaynakları*. (D. Şahiner, Çev.) İstanbul: Rota Yayınları.

Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pauchant, T. C. ve Mitroff, I. (1992). *ransforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies (Jossey Bass Business ve Management Series)*. San Francisco: John Wiley ve Sons, Ltd.

Pearson, C. M. ve Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 59-76.

Pheng, L. S., Ho, D. K. ve Ann, Y. S. (1999). Crisis management: a survey of property development firms. *Property Management*, 231-251.

Pira Göztaş, A., ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Regester, M. (1989). *Crisis Management*. London: Hutchison Limited.

Rosental, U., ve Pijenburg, B. (1991). *Crisis Management and Decision Making*. Dordrecht: Hollanda.

Roux-Dufort, C., ve Metais, E. (1999). Building Core Competencies in Crisis Management Through Organizational Learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 113 - 127.

Rowley, J. (2012). Conducting Research Interviews. *Management Research Review*, 35(3/4), 260-271.

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. baskı b.). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.

Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-195.

Sikich, G. W. (2002). *All Hazards, Crisis Management Planning*. Logical Management Systems.

Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human Resource Management Review*(18), 87-99.

Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. *Kamu-İş Dergisi*, 11(2), 129-164.

Şahin: (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: Konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M. Ş. (2004). Kariyer Yönetimi. M. Ş. Şimşek, A. Çelik, M. Ş. Şimşek, ve A. Çelik (Dü) içinde, *Örgütlerde Kariyer Yönetimi* (s. 27-88). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ş., ve Öge: (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı b.). Konya: Eğitim Kitabevi.

Tack, P. B. (1994). *Kriz Zamanı Yönetim*. (Y. Güneri, Çev.) İstanbul: Rebel Ofset.

Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. Konya: Günay Ofset.

Tekin, Ö. F. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135.

Tok, B. (2020). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Topaloğlu, F. (2016). *Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması*. Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2004). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk Dil Kurumu. (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. 11 14, 2020 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı

Uyan, Ö. (2016). Crisis Management of Organizations and the Field Research for the Applications Made Before, Meanwhile and After the Crisis. *International Conference On Eurasian Economies 2016* (s. 691-700). Kaposvar: Eurasian Economists Association.

Vergiliel Tüz, M. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Vergiliel Tüz, M. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.

Wimbush, J. C. (2006). Spotlight on human resource management. *Business Horizons*(49), 433-436.

Yakut Aymanıuy, Ş. (2001). Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 105-118.

Yavuz, M. (2018). *Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi.

Yılmaz, Y., Ünal, C., ve Dursun, A. (2019). Otel Yöneticilerinin 2016 Türkiye Turizm Krizine İlişkin Öngörüler ve Kriz Yönetim Uygulamaları. *Journal of Yasar University*, 468-488.

Yücesan, E. (2019). *İşveren ve Çalışanlar İçin Maaş Dışı Yan Hakların Önemi*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, M. (2008). *İnsan Kaynakları Çağında İşletmelerde Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.





EKLER

Ek1: Araştırma Mülakat Formu

Sayın Katılımcı,

“COVID'19 pandemisinde, insan kaynakları yönetimi özelinde kriz yönetimi uygulamaları ve değişen iş süreçleri”ni incelemek amacıyla yazılan yüksek lisans tezi için veri toplamak üzere insan kaynakları yöneticileri ile bir görüşme yapılmaktadır.

Görüşme sorularına vereceğiniz yanıtların samimiyeti ve doğruluğu tez çalışmasının amacına ulaşması açısından önem taşımaktadır. Görüşmeye katılarak çalışmamıza sağladığınız katkı için teşekkür ederiz.

Ali Kaya Güler

Yüksek Lisans Öğrencisi

DEÜ SBE İşletme, Yönetim ve Organizasyon ABD

Doç. Dr. Güler Tozkoparan

Tez Danışmanı

DEÜ İİBF İşletme, Yönetim ve Organizasyon ABD

Görüşme soruları:

1. İşletmedeki göreviniz nedir?
2. COVID'19 pandemisinin ülkemizde ilk çıkış tarihi itibari ile bu krize hazırlığınız/kriz planınız var mıydı?
3. COVID'19 sürecinde iş süreçlerinizde ne gibi değişiklikler oldu?
4. Süreci yeniden yaşama şansınız olsa neyi farklı yapardınız?
5. Bu tip krizler yaşayan işletmelere tavsiyeleriniz neler olabilir?
6. Bundan sonraki süreç için öngörüleriniz ve planlarınız nelerdir?