

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

**KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ: SAĞLIK
SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA**

Begüm TOK

**Danışman
Doç. Dr. Murat ÇOLAK**

İZMİR - 2020

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum ‘Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık Sektöründen Bir Uygulama’ adlı çalışmanın tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden ibaret olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve akademik çalışmamı onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../2019

Begüm TOK

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Bireysel ve Örgütsel Analizi: Sağlık
Sektöründen Bir Uygulama**

Begüm TOK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Günümüz iş dünyasının yoğun rekabeti içerisinde kurumlar pek çok kriz durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Kurumların varlığını koruması ve hedeflerine ulaşması da ancak iyi bir yönetim ve organizasyon ile mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları bağlamında karşılanabilecek kriz durumlarının çözümüne yol göstermek ve kurumların yönetsel kararlarına farklı bakış açılarıyla hareket edebilmelerini sağlamaktır. Çalışmanın ilk bölümünde kriz ve kriz yönetimi kavramlarının tanımları ve özellikleri, kurum içerisinde krize neden olabilecek iç ve dış faktörler, krizin oluşum süreçleri, krizi önlemeye yönelik stratejik modellerin oluşturulmasının ardından kriz ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihe ve gelişimi, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklar, insan kaynakları yönetiminin amaç ve ilkeleri, insan kaynakları yönetiminin kurumlar açısından önemi, insan kaynakları yönetimine ait tüm fonksiyonlar ve bu fonksiyonların insan kaynakları bağlamındaki yeri ve krizin insan kaynakları yönetimine bireysel ve örgütsel etkileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise, İzmir’de bir sağlık kuruluşunda yer alan iş görenlerin insan kaynakları yönetimi çerçevesindeki çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetim ile kariyer ve kriz yönetimi boyutundaki algısı analiz edilmiştir. Bu bölümün içeriğinde araştırmanın amacı

ve önemi, kapsam ve kısıtları, araştırmada kullanılan yöntem ve ölçekler ile birlikte araştırmada ele alınan bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma alanına uygulanan anket çalışmasından elde edilen bulgulara göre, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının sağlık çalışanları üzerindeki kriz algısı değerlendirilmiştir. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre, çalışanların insan kaynakları uygulamaları ve kriz yönetimi algısının daha iyi noktaya getirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik katkılarda bulunabilmek için kuruma önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Kriz Yönetimi, Çalışma Koşulları

ABSTRACT
Master's Thesis
Individual and Organization Analysis of Human Resources in Crisis
Management: An Application in Health Sector
Begüm TOK

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
Business Administration Program

In today's extremely competitive business world, companies are likely to face crisis situations. Maintaining the integrity of institutions and achieving corporate goals in these situations are only possible with proper management and organization. Companies can resolve crisis situations by appropriately managing their human resources.

In this study, the definition of crisis and crisis management, characteristics of crisis, internal and external factors leading to the crisis, crisis processes, developing strategic models for crisis prevention with crisis management and human resources management have been covered/examined. Concepts of human resource management, history of human resource management, principles of human resource management, the importance of human resources management in companies with differences between human resources management and personnel management, as well as various functions of human resources management have also been looked at.

In this thesis, the individual and organizational effects of the crisis on human resources management have been analyzed. In the third section/chapter, a survey was conducted to determine the working conditions of the employees in a health institution, where information about the purpose, importance, scope and the limitations of the research, as well as the research method and scales used have been mentioned. The research revealed problems in the human

resources management and working conditions of the institution and provided assessments and recommendations.

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



KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDEN BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	2
1.1.1. Kriz Tanımı	2
1.1.2. Krizin Özellikleri	5
1.2. KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER	6
1.2.1. Dış Faktörler	7
1.2.1.1. Doğal Felaketler	7
1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar	9
1.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler	10
1.2.1.4. Sosyo – Kültürel Etkenler	11
1.2.1.5. Uluslararası İlişkiler	12
1.2.1.6. Hukuki ve Politik Düzenlemeler	12
1.2.2. İç Faktörler	14

1.2.2.1. Kurum Kültürü	14
1.2.2.2. Kurumun Büyüklüğü ve Yapısı	17
1.2.2.3. Üst Düzey Yönetiminin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar	17
1.3. KRİZİN OLUŞUM SÜREÇLERİ	18
1.3.1. Kriz Sinyalinin Alınması	18
1.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma	19
1.3.3. Kriz Evresi	20
1.3.4. Çözülme Evresi	21
1.4. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİK MODELLER	22
1.4.1. Erken Uyarı Sistemlerini Oluşturma	22
1.4.2. Kurum İçi Doğru Bilgi Akışının Sağlanması	23
1.4.3. Riskin Olabilme Olasılığını Belirle	23
1.4.4. Krizi Önlemeye Yönelik Özel Takımları Oluşturmak	24
1.4.5. Krize Karşı Planlama Yapmak ve Hayata Geçirmek	25
1.5. KRİZ YÖNETİMİ	26
1.5.1. Kriz Yönetiminin Tanımı	26
1.5.2. Kriz Öncesi Kurum Yönetimi	27
1.5.3. Kriz Anında Kurum Yönetimi	29
1.5.4. Kriz Sonrası Kurum Yönetimi	29
1.6. KRİZ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	30

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	33
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	33
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi ve Gelişimi	35
2.1.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar	35
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	38
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	44
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumlar Açısından Önemi	47

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI	49
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama	49
2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Amaçları ve Süreçleri	49
2.2.2. İş Analizleri ve İş Tasarımları	53
2.2.2.1. İş Analizinin Tanımı ve Önemi	53
2.2.2.2. İş Analizi Amaçları	58
2.2.2.3. İş Analiz Süreci	60
2.2.2.4. İş Tasarımının Tanımı	63
2.2.2.5. İş Tasarımı Teknikleri	64
2.2.3. İnsan Kaynağının Sağlanması	67
2.2.3.1. İnsan Kaynağını Bulma Evresi	67
2.2.3.1.1. İç Kaynaklar	68
2.2.3.1.1.1. Terfi (Görevde Yükselme)	70
2.2.3.1.1.2. İç Transfer	71
2.2.3.1.2. Dış Kaynaklar	72
2.2.3.1.2.1. İş İlanları	72
2.2.3.1.2.2. Kurum Veri Tabanı	73
2.2.3.1.2.3. Türkiye İş Kurumu	74
2.2.3.1.2.4. İnsan Kaynakları Hizmeti Veren Kurumlar	75
2.2.3.1.2.5. Staj Uygulamaları ve Eğitim Kurumları	76
2.2.3.1.2.6. Aracılar Yoluyla	76
2.2.3.2. İnsan Kaynağı Seçim Evresi	77
2.2.3.2.1. Başvurular ve Ön Görüşme	78
2.2.3.2.2. Mülakat	79
2.2.3.2.3. Yazılı Sınav Yöntemi	82
2.2.3.2.4. Test Uygulamaları	82
2.2.3.2.4.1. Psiko Teknik Testler	83
2.2.3.2.5. Referans Araştırması ve Sağlık Kontrolü	85
2.2.3.2.6. Seçim Kararı	86
2.2.4. Eğitim ve Geliştirme	87
2.2.4.1. İşe Başlatma ve Uyum (Oryantasyon) Eğitimi	88
2.2.4.2. Meslekli Olarak İş Gören Eğitimi	90

2.2.4.3.Yönetici Yetiştirme Programı	91
2.2.5. Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi	92
2.2.5.1. Performans Değerlendirme	92
2.2.5.2. Kariyer Yönetimi	94
2.2.6. Ücret ve Ödül Yönetimi	95
2.3. KRİZİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİ	
2.3.1. İş Tatminsizliği	98
2.3.2. Hukuki ve Kurumun Sağladığı Yan Haklar	100
2.3.3. Uygulanan Ücret Politikası	101
2.3.4. Performans ve Ödül Sistemi	103
2.3.5. İş görenin Koçluk İhtiyacının Karşılanmaması	105
2.3.6. Çalışma Şekli ve Düzeni	107
2.3.7. İş Gören Devir Hızı	109
2.3.8. Örgütsel İletişimin Geliştirilmemesi	111
2.3.9. Eğitime Gereken Yatırımların Yapılmaması	113
2.3.10. Yönetici Tutum ve Davranışları	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZİN SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI AÇISINDAN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	117
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	117
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	118
3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER	118
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	121
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler	121
3.5.2. Normallik ve Güvenirlilik Testleri	124
3.5.3. Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	125

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

132

KAYNAKÇA

135

EKLER



KISALTMALAR

Çev	Çeviren
Ed	Editör
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İKM	İnsan Kaynakları Mesleği
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
TDK	Türk Dil Kurumu
s.	Sayfa No
ss.	Sayfadan Sayfaya
vb.	Ve Benzeri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	s. 37
Tablo 2: Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar	s. 119
Tablo 3: Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar	s. 120
Tablo 4: Kariyer ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar	s. 121
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Bilgileri	s. 122
Tablo 6: Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	s. 123
Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri	s. 124
Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	s. 125
Tablo 9: Cinsiyete Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 126
Tablo 10: Medeni Duruma Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 126
Tablo 11: Yaşa Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 127
Tablo 12: Tecrübeye Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 128
Tablo 13: Meslek Grubuna Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 129
Tablo 14: Eğitim Seviyesine Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması	s. 130
Tablo 15: Çalışma Koşulları, Eğitim Geliştirme, Kariyer ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki	s. 131

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri s. 52

Şekil 2: İş Analizi Diyagramı s.56



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket

ek s. 1



GİRİŞ

Kurumlar, belirlemiş oldukları amaç ve hedefler doğrultusunda varlığını devam ettiren organizasyonlardır. Sektörde tutunabilme şartları büyüme sağlamak, sürdürülebilir olmak ve yönetsel stratejik kararlar çerçevesinde kârlılığını koruyarak, teknolojik yeniliklerin bir arada yürütülmesiyle söz konusu olmaktadır. Kurumların eş güdümlü planlı ve disiplinli bir biçimde yönetilebilmesi, insan kaynakları yönetimi'nin (İKY) plan, politika, stratejik yaklaşımları ve fonksiyonları ile gerçekleştirilir. İKY uygulamalarını iş gücünün planlaması, iş analiz ve tasarımları, yapılan işlerin nitelik ve özelliklerine göre istihdam politikalarının oluşturulması, iş güvenliği ve sağlığı mevzuatlarının bire bir uygulanması ve yükümlülüklerinin takibi, hukuksal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve gelişmelerin takibi, doğru insan kaynağının sağlanması ve kaynak oluşturulması, iş görenin oryantasyon ve hizmet içi eğitimleri, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret ve ödül sistemleri gibi mekanizmalar oluşturmaktadır. Yönetim, orta ve uzun vadeli yatırım kararlarını İKY'nin çıkarmış olduğu raporlar doğrultusunda almaktadır. Bu nedenle, İKY kurumlar açısından karar verici konuma gelmiştir. İKY'nin merkezinde ise insan faktörü yer almaktadır. İnsan değişken ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, İK yöneticileri de bu süreçlerin uygulanması ve yönetilmesi sırasında pekçok problemle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu problemler iş tatminsizliği, hukuki ve kurumun sağladığı yan haklar, uygulanan ücret politikası, performans ve ödül sistemi, iş görenin koçluk ihtiyacının karşılanmaması, çalışma şekli ve düzeni, iş gören devir hızı, örgütsel iletişimin geliştirilmemesi, eğitime gereken yatırımların yapılmaması ve yöneticinin davranış şeklinden kaynaklanabilecek pekçok faktörü kapsamaktadır. Dolayısıyla bu problemler de organizasyonel yapı içerisinde gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan farklı kriz durumlarına yol açabilmektedir. Bu çalışmada, İK uygulamalarıyla kurumda meydana gelebilecek kriz faktörlerinin arasındaki ilişki incelenerek, ortaya çıkan kriz/krizlerin çözümüne yönelik önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

1.1. KRİZİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1. Kriz Tanımı

Kriz kelimesi, etimolojik yapıya göre Fransızca ‘crise’ buhran sözcüğünden alıntıdır¹. Longman WordWise Dictionary sözlüğünde kriz, herhangi bir insan veya herhangi bir şeyin zor problemlerin içinde bulunduğu durumdur². Literatür taramalarında Çin etimolojisine göre kriz kelimesi sadece İK sembol ile ifade edilmektedir. Okunuş biçimiyle fırsat ve tehlike anlamlarını içermektedir.

Türk Dil Kurumu (TDK) açısından ise farklı kullanım alanlarına göre tanımlara yer vermiştir. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir³:

- *Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım.*
- *Bir şeyin çok kıt bulunması durumu.*
- *Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek.*
- *Çöküntü*
- *Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran.*

Günlük konuşma dilinde ve aynı zamanda farklı bilim dalları içerisinde sıkça kullanılan bir kavramdır. Bu bilim dalları; Psikoloji, Ekonomi, Din ve Siyaset olarak karşımıza çıkmaktadır. Tıp biliminde de çok yaygın bir kullanıma sahip olan bu kavram ‘herhangi bir hastalığın son evresindeki durumu’ veya ‘aniden çıkan bir hastalık bulgusunun saptanması’ anlamlarına gelmektedir. 2008 yılındaki küresel kriz dünyanın gündemine ciddi bir biçimde oturmuştur. Pekçok insanın yaşamında kaçınılmaz bir gerçek olmuştur. Küresel krizin yaratmış olduğu bu sebepler psikoloji ile tıp alanlarından sonra, kurumlar için de artık önemli bir hale gelmiştir. Kriz kavramına ilişkin olarak Sosyal Bilimler dalı açısından araştırmacıların yapmış olduğu tanımlardan bazıları şunlardır:

¹ Etimoloji Türkçe, **Kriz Kelime Kökeni**, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz>, (03.06.2018)

² Longman WordWise Dictionary, **Crisis**, Focus On The Essentials, Pearson Education Limited, 2008, s.157

³ Türk Dil Kurumu, **Kriz**, 26.09.2006, <http://www.tdk.gov.tr/>, (19.05.2018)

Kriz, kurumların hali hazırdaki durumlarını ve istikbalini, etkileyebilen, beklenmedik veya önemsiz olmayan ve tedbir alınmakta gecikilmiş durumların meydana gelmesidir⁴. Kurumların yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde etmeleri bu tehditlerden kendilerini korumalarına veya fırsatlardan yararlanabilmelerine bağlıdır.

Baltaş'ın görüşüne göre, kriz sözcüğünün kökenindeki kavramlar içerisinde kaygıyla baş etmek ve kriz'i çözmeye yönelik belirtiler olduğunu öne sürmektedir. Antik Yunan çağında 'Kriz' kelimesi '*yargılamak, ayırmak, karar vermek*' anlamlarına gelen '*Krenein*' kelimesinde oluşmaktadır. Kriz, yaşanan durumlara başka perspektiflerden bakarak çözümleme yapmayı ve farklı seçenekler içerisinde tercih yapılmasını gerektiriyor. Bu etkenlerin yerine getirilebilmesi için ilk koşul malumatların toparlanmasıdır. Malumatı olmayan birey, akliselimliğini kaybetmiştir ve bireyde yetersizlik hissi meydana gelmektedir⁵.

Farklı bir bakış açıdaysa kriz kuruma ait varlıkları, kurumun hedeflerini ve çalışma disiplini o anlık sekteye sokabilecek problemlerdir. Bundan dolayı, kurumda yaşanan her reform ve varyasyon durumu kriz olarak değerlendirilmemelidir. Ama, kurumun hayat evresini, temel değerlerini, vizyon ve misyonunu tehdit edecek şekildeyse, başarı ve mağlup olma olasılığının şiddeti üst sınırdan olduğundan kriz ortamının gerçekleşme ihtimali de oldukça düşük olacaktır⁶.

Krizler, kurumlarda umulmadık zamanlarda meydana gelen durumlar olarak tanımlanmaktadır ve kurumun hayat evresinin içerisinde yer almaktadır. Günümüzde önemli olan kurumun krize rastlayıp rastlamamasından ziyade, krizin ne çeşit bir kriz olduğu ve karşılaşılan duruma nasıl bir yaklaşım sağlanacağı konusudur⁷. Kaos ortamının, kurum içi ve dışı çalışma düzenine olumsuz dönüşleri olmaktadır. Kurumlar günlük, haftalık ve aylık olarak planlamalarını oluşturmaktadır. Herhangi bir durumdan dolayı, kaos ortaya çıktığında kurum içerisinde yapılan bu planlar da sekteye uğrayabilir. Üst yönetime kaos öncesi ve sonrasında ciddi görevler

⁴ Metin Aksu, **Kriz Yönetimi-Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008, s. 55

⁵ Zuhal Baltaş, **Krizde Fırsatları Görmek – Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, 2004, s. 6

⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007, s. 407

⁷ Feyza Çağla Oran ve Yaşam Demir, "Kriz Yönetim Süreci: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Özel Bir Bank Üzerine İnceleme", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 24, 2016, s. 182.

yüklenmektedir. İK akademisyenin ortak çalışmasında savunmuş olduğu fikre göre, kaosun kurumlar açısından geleceklerini tekrar inşa etmeleri için bir fırsat olabileceğidir. Aynı zamanda, kurumlar kaos ortamından başarıyla çıkabilirse, sektöre yeni ürün kazandırma veya yeni fikirler ortaya koyarak fırsata dönüştürebilecekleri görüşündedirler. Krizin yarattığı her yenilik ve ortaya çıkan her fırsat, kurum açısından oldukça devrimci bir yaklaşım olabilir. Tam aksi bir durumla da karşılaşılabilir ve bu süreç bazı kurumlar açısından felakete dönüşebilir. Yine de, krizler yeni fırsatlar anlamına geldiğinden kurumlar için önemli eşik atlama süreçleri olarak kabul edilmektedir⁸.

Tekin'e göre kriz kavramı, kurumların rekabet ortamından doğan gelişmelere entegre olamamasından dolayı izlem açıklığının getirdiği, içerideki rutin işlerin aksaması ve yapının dağılmaya başlaması, ani kararların çözüm bulmaya yönelik sürece girdiği ve üst kademenin karar almasının zorlandığı dönem ve olağan üstü buhranlı zaman dilimidir⁹.

Ortak bir hedef veya işi gerçekleştirmek için bir arada bulunan kurumların veya bireylerin oluşturduğu düzen içerisinde dış tehditlerden ötürü, sürekli ve hızlı şekilde cereyan eden durumlarla karşılaşmaktadır. Bu değişimler ise kurumları kaos kavramı olarak nitelendirilen, aniden ortaya çıkan ve rutin işlerin seyirini etkileyen durumlarla gözdağıyla, zararlarla ve fırsatlarla karşılaştırabilmektedir¹⁰.

Brewton'a göre kriz, içerisinde dikkat edilmesi gereken unsurlar¹¹:

- Kötüye giden yönetim faaliyetinin durdurulması,
- Devlet düzenlemelerinde artış,
- Kurumun kamuoyunda olumsuz algılanması,
- Finansal gerginlik,
- Yöneticinin zamanını verimsiz kullanması,
- İş görenlere moral desteği

⁸ Derman Küçükaltan ve Emine Kılıçaslan, **Örgütsel İletişimde Kriz Yönetimi**, s. 3

⁹ Ömer Faruk Tekin, "Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi, Selçuk Üniversitesi Meslek" **Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 18, Sayı: 2, 2015, s. 122

¹⁰ Kadir Canöz ve Ayşe Gedikçi Öndoğan, "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü", **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt 3, Sayı: 1, 2015, s. 37

¹¹ Charles Brewton, "Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry", **The Cornell Hospitality Quarterly**, Cilt:28, 1987, s.10

Kriz hakkında farklı kıstaslar ortaya koyan Mitroff ise, sektörsel anlamda tespitlerde bulunmuştur. Bunlar ürün defoları, malzeme eksikliği veya işlevsiz araç-gereçler, meslek hastalıkları ve kazalar, kurum içindeki bilgisayarların bozulması, içeride ve dışarıda ürünlerin kurcalanarak (kasıtlı bozarak) sabotaj edilmesi, sahtecilik, cinsel taciz, boykot, taklitçilik veya tehdit, bilgi eksikliği ve iş görenler arası bilgi kirliliği¹².

Mike Seymour ve Simon Moore, krizin tanımı hakkında alışılmıştan farklı yorumlarla tanımlamalar ortaya çıkarmışlardır. Bu tanımlamaların birisi kobra yılanı, diğeri ise piton yılanlarının doğadaki savunma mekanizmaları ile benzetilmektedir. Bu bakımdan kriz kavramı iki yolla açıklanmıştır. Araştırmacılar, kobra krizini ani ve sürpriz bir şekilde kuruma çarparak getirdiği olumsuz dalgaların içeriye yayılmasını sağlayan bir kriz türü olduğunu vurgulamaktadır. Piton krizinin ise, yavaş yavaş veya sürünerek kuruma yaklaşabileceğine değinilmiştir¹³.

1.1.2. Krizin Özellikleri

Kriz ve sürecinin en bilinen yönü belirsizlik durumudur. Kriz, tarafları puslu bir atmosferin içine soktuğundan, hem kurum hem de iş gören açısından hangi yöne doğru ilerleyeceği büyük ölçüde belirsizlik teşkil etmektedir. Kurum içi gizlilik durumunun var olmasının yanı sıra krizi öne çıkan üç önemli nokta bulunmaktadır. Bunları tehdit, zaman baskısı ve sürpriz şeklinde sıralamak mümkün olmaktadır. Bu nedenle, krizi rutin dönemlerden ayıran özellik aniden ortaya çıkmasıdır ve yöneticinin hızlı ve doğru bir biçimde karşılık vererek süreci başarıyla yürütmesi gerekmektedir. Yönetici, bu belirsizlik ve kaos ortamında krizi çözmeye yönelik stratejileri kurum içerisinde sunamazsa, krizin şiddeti büyük oranda artış sağlayacaktır. Bu nedenle, yönetimin kontrol mekanizmasının devre dışında kalması, kurum içinde takipsizliklere ve işlerin sekteye uğraması durumuna ulaşabilmektedir. Kriz, her kurumun karşılaşabileceği olağan bir süreçtir. Lider, bu durumun farkında olarak duruma hazırlıklı bir biçimde davranmalıdır. Krizin meydana geldiği sırada

¹² Ian I. Mitroff, **Crisis Management: Cutting through the Confusion**, Sloan Management Review, 1988, s. 15

¹³ Mike Seymour ve Simon Moore, **Effective Crisis Management**, Worldwide Principles and Practice, British Library Cataloguing – In – Publication Data, 2000, s. 10

yönetimin beceri ve yetkinlikleri, kurum açısından önem taşımaktadır. Rasyonel bir lider kurum içerisinde doğru tespitlerde bulunup, teşhisini koyabilendir. Teşhisin koyulduktan sonra, krize neden olan iç ve dış faktörlerin analiz ve alt yapı çalışmaları kurum içinde kurulacak olan kriz yönetim ekibi ile birlikte gerçekleştirilmelidir.

1.2. KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Kaosun meydana getiren birçok madde sıralanabilir. Bunlar çevredeki hızlı gelişmeler, dalgalanma ve belirsizlikler, kurum içerisinde doğru ve zamanında bilgi akışının sağlanamaması, iletişim sıkıntıları, siyasi ayrımlar, kurumun değişen hedefleri, kurumun amaçlarıyla çatışması şeklinde olabilmektedir. Bu dengesizliklerde kurumun tüm doğasını bozarak krizin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir ¹⁴. Bir başka bakış açıysa, krize yol açan ana nedenin zaman baskısının doğurmuş olduğu strestir. ‘Stres altında alınan kararlar hata oranını arttırabileceği gibi, sorunların çözüm sürecinin uzamasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle, kurum yöneticileri sorunlarını çözme yeteneklerini yitirebilmekte ve kendilerine olan güvenleri de azalmaktadır. Bunun yanı sıra, kurumdaki çalışma grupları daha verimsiz çalışmakta ve çatışmalar artmaktadır’. Krizin kurum üzerindeki neticelerini ise ‘yönetim kararlarının merkezileşmesi, hızlı karar verme baskısı, uyum yeteneğinin azalması, gerilimin artması, güvenin sarsılması ve beklenmeyen maliyetler’ adı geçen faktörler tek bir çerçevede ele alınarak savunulmuştur¹⁵. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda, kurumda krize yol açan faktörleri iki bakımdan ele alabiliriz. Bunlardan birisi dış faktörler bir diğeri ise, kurumların yönetim süreçleriyle alakalı almış oldukları politik ve stratejik adımlardan kaynaklanabilen iç faktörler olmaktadır.

¹⁴ Dinçer, s. 407

¹⁵ İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, s. 205

1.2.1. Dış Faktörler

Kurumun dışında kalan ve kontrol mekanizması ile alakalı olmayan kısacası kurumun denetiminin dışında kalan hususlardır. Sürekli değişen çevre koşullarının belli başlı nedenleri olarak doğal felaketler, kur dalgalanmaları, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel etkenler, diplomatik ve hukuksal düzenlemeler gibi pekçok faktörü kapsamaktadır.

1.2.1.1. Doğal Felaketler

Afetler, yalnızca kurumları değil bireylerin günlük yaşam aktivitelerini de sekteye uğratan ve meydana getirdiği zararlar doğrultusunda dış güçlerin desteğine ihtiyaç olunan durumların tamamıdır. Doğal afetlerden kaynaklanan krizlerin en belirgin nedeni yangın, sel (iklim değişiklikleri), tsunami ve deprem gibi felaketlerdir. Tabii (doğal) felaketler meydana gelmezden önce kurum içerisinde herhangi bir sinyal vermeden aniden oluşan kriz türlerindendir. Dolayısıyla yöneticilerin kontrol mekanizmalarının dışında yer alan kriz faktörü olduğu için önceden sezilemeyen ve ani önlemlerin alınmadığı bir durumdur. Fakat bu durumda kurumun yapması gereken en önemli nüansın krizi değerlendirme noktasında olağandışı halden kaynaklanan sigortanın önceden yapılmış olması tedbiridir. Meydana gelen doğa olaylarının türü, şiddeti ve sıklığı ülke veya bulunan bölgenin durumuna ve konumuna göre farklılıklar gösterebilmektedir¹⁶. Özellikle doğal afetlerin sıkça yaşandığı bölgelerin kritik görevlerinden birisi de kriz müdahale ekiplerini oluşturmaktır. Görevlendirilmiş bu ekipler sayesinde, hızla örgütsel işleyişe de geri dönüş gerçekleşecektir¹⁷. Kurumlar ancak bu durumda doğal felaketlerden kaynaklanmış olan krizlerin üstesinden bir nebze gelmiş olabilirler. Örnek olarak bir kurum, yangın veya sel sebebiyle üç hafta kapalı kalmak zorundaysa sigorta, poliçe sahibinin mali kayıtları ile belirlenmiş gelir kaybını

¹⁶ Echoing Sustainability in MENA, **How Natural Disasters Can Affect Business**, 23.09.2018, <https://www.ecomena.org/how-natural-disasters-can-affect-businesses/>, (07.03.2019)

¹⁷ Marsh Risk Consulting, **Natural Disasters: Corporate Preparedness and Crisis Management**, 2019, <https://www.marsh.com/us/services/marshriskconsulting/corporatepreparednesscrisismanagement.html>, (07.03.2019)

finanse etmekle yükümlü olmaktadır¹⁸. Krize hazırlık için, alternatif bir organizasyon planı oluşturularak iş görenler için uygun bir çalışma ortamı sağlanmalı ve kurum bilgileri daima güvenli bir yerde bulundurularak birer yedeği alınmalıdır¹⁹.

Yakın dönemde Güney Miami’de yaşanan Andrew kasırgasından dolayı birçok kurum ciddi kayıplarla karşılaşmıştır. İşverenler, gerçekleşen maddi hasarlarla birlikte, iş görenlerin motivasyon ve diğer talepleriyle alakalı ilgilenme durumlarıyla karşı karşıya kalmışlardır. Bu süreci doğru bir şekilde değerlendirebilen örnek kurumlardan birisi de Burger King olmuştur. Genel merkez binası büyük oranda zarara uğradığından dolayı, kurum tarafından geçici bir ofis kuruldu. İK müdürü Denis Liberson iş görenlere *‘Burger King’i ayakları üzerinde tutabilmek için öncelikle çalışanlarımızın sorunlarını çözmeliyiz.*’ mesajını vererek, iş görenler için ücretsiz çağrı hattı oluşturuldu. Yönetim kurulu başkanı Barry Gibbons’ın verdiği mesajın içerisinde, iş görenlerin iş güvenliğinin tam anlamıyla yerine getirildiği ve kısa zamanda merkez binasının tekrardan aynı lokasyonda inşa edilmesiyle beraber işgörenlerin de ücretlerini eksiksiz bir şekilde alabilecekleri vurgulanmıştır. İK yöneticisi Liberson, kurumun vizyoner görüşleri doğrultusunda yaptığı açıklamaların içerisinde *‘Çalışanlar, işlerini kaybetmediklerini ve ücretlerini alacaklarını bildiklerinde, ailelerine daha iyi konsantre olabiliyorlardı’*. Yaşanan bu doğal afet karşısında, kurumun genel binasında iş gören 750 bireyden, Liberson da olmak üzere 300’ü yerleşik hayatlarından mahrum kalmıştır. Bu nedenle, kurum doğal felaketten kaynaklanan bu kriz ortamında, gün boyu hasar alan genel merkez binası önünde iş görenlerine *‘Whopper ve patates kızartması’* menüleri dağıtıldı. Aynı zamanda, iş görenlerin bazılarının evleri tadilat olabilmesi için evlerine ekipler yönlendirildi. Bazı iş görenlere de yeni ev kiralayabilmeleri için ekstra harçlar taraflarına gönderildi²⁰. Büyükkaraçıgan afet yönetiminin ana özelliğinin, kurumda yer alan tüm iş görenlerin görev ve sorumluluklarının belirlenip planların ortak kararlar doğrultusunda alındığı bir çalışmanın ürünü olduğunu vurgulamaktadır. Kurumun, geçirdiği doğal afetin büyüklüğü ne biçimde olursa olsun iç mekanizmanın sekteye

¹⁸ Richard Luecke, **Kriz Yönetimi**, çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s. 38

¹⁹ Precision, **How Natural Disasters Impact Business**, 08.08.2018, <https://www.thebci.org/news/how-natural-disasters-impact-businesses.html>, (14.01.2019)

²⁰ İnan Özalp, **Yönetim Organizasyon**, (Ed. Prof. Dr. Celil Koparal), Anadolu Üniversitesi Yayını (Yayın No:1457) Açıköğretim Fakültesi (Yayın No: 774), Eskişehir, Eylül 2004, s. 240

uğramaması için afet planı oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu plan doğrultusunda kurum içerisindeki iş görenlere sorumluluklar yüklenerek, olası bir afet anında görevlerini doğru ve etkin bir şekilde kullanmalarına yönelik eylem planı yapılıp, zaman içerisinde kurumdaki değişikliklere bağlı olarak düzenlemelerin gerçekleştirilmesine değinilmiştir²¹.

1.2.1.2. Genel Ekonomik Belirsizlikler ve Dalgalanmalar

Kurumlar, ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar sebebiyle hem makro hem de mikro açılardan ciddi etkilenmektedir. Bu faktörlerin meydana gelmesiyle beraber arz-talep dengesi bozularak, kurumun kullanacağı ham madde veya yarı mamul ile girdilerinin, yönetimin karar alma işlevlerini etkilemesi kaçınılmazdır. Bu durumun uzun sürmesi, ekonomik boyutuyla krizin yerleşmesine sebep olmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, belirsizleşen bu ekonomik krizin temelinde 2008’de yaşanmış küresel krizin izleri yer almaktadır²². Kurumların makro boyutuyla bakıldığında 2008 krizi büyük ölçüde marjinal alanlara, kişi ve kurumlara verilmiş mortgage kredileriyle ucu bucağı belli olmayan türev ürünler bileşiminin yarattığı bir finansal krizdir²³.

Kurumlar, üretmiş oldukları mamul/yarı mamulün üretim kısmındaki süreçlerinin maliyetlerini göz önünde bulundurarak, minimum maliyetle üretim yapmayı hedeflemelidir. Ekonomik belirsizliklerde dikkat edilmesi gereken diğer hususlar ise kaynak yetersizliği, yurtdışına yatırım yapan veya yatırım yapma kararı alan kurumların döviz kurundaki dalgalanmaları tahminde bulunması, ihracat – ithalat rejimlerine getirilen değişiklikler ile kota uygulamaları, grev ve lokavt anlaşmazlıkları ile siyasi uyuşmazlıklar şeklinde sıralanabilir. Başarılı bir yöneticinin, her daim bir B planı olmalıdır. Bu planın içerisinde; krize karşı erken uyarı sistemlerinin oluşturulması ve kurumun bel kemiği denilebilecek olan

²¹ Naci Büyükkaracıoğlu, “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Sayı:12, 2016, s. 11

²² Ömer Yalçınkaya ve Halil İbrahim Aydın, “Ekonomik ve Politik Belirsizliğin Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: G-7+BRC Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi (1997-2015)”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:17, Sayı:3, 2017, s. 419

²³ Mahfi Eğilmez, **Makro – Ekonomi Türkiye’den Örneklerle**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009, s. 297

departmanlara, tecrübe ve eğitimle doğru orantılı olarak stratejik açıdan da değer katacak uzmanların veya danışmanların görevlendirilmesi yer almalıdır. Planlanan bu faaliyetlerin, kuruma fayda sağlamakla beraber kurumun gerçek maliyetlerini de içerdiğini yönetici her daim göz önünde bulundurmalıdır²⁴. Krize çanak tutan dış etmenlerin içerisinde, ekonomik varyantlar ve doğal felaketlerin olmasıyla beraber kurumlar açısından teknolojik tehditler de yer almaktadır.

1.2.1.3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Çağımızda dijital gelişimlere ayak uydurmak, kurumun varlığını ve döngüsünü devam ettirebilmesi için zorunlu bir hale gelmiş bulunmaktadır. Kurumun kullandığı sistem ve işleyişte süratli bir şekilde değişim durumu mevcut ise, bu durumun örgütün ana faaliyetini etkileyeceği aşîkârdır. Kaos durumunun meydana gelmesinde dijital değişimlerin gücü, değişikliğe yönelik adaptasyon durumu ve dijitalle olan tabiiyetin oranı büyük ölçüde etkili olacaktır. Çağımızın kaçınılmazı olan dijitalleşme, kurumun talep etmiş olduğu ürün ve insan gücünün yerine ikame edilebilecek yeni ürünleri ve faaliyetleri oluşturabiliyorsa, bu durumda krizin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır²⁵. Hızla değişmekte olan yaşadığımız bu dönem hem insanlığı hem de kurumları, robotların yaygınlaşması açısından büyük tehdit oluşturmaktadır. Özellikle de Çin'in, yakın dönemde dünya üzerinde doksan bin adet robot üretimine başlamasıyla tehdittin varlığı ciddi anlamda hissedilmiş olmaktadır. Çin Hükümeti, üretimin verimli hale gelmesi, ihracatın canlandırılması ve rekabetin güçlendirilmesi gibi önemli kıstasların robotlar sayesinde başarılı olacağına savunmuştur²⁶. Olumlu olarak bakıldığında, bireylerden kaynaklanan hataların neredeyse çoğu sıfırlanabilir. İnsana olan ihtiyacı azaltacağından dolayı kurum kültürü ve meslek kavramı gibi önemli olan hususlarında azalacağı göz ardı edilmemelidir. Robotların giderek insan gücünü hissedilir oranda geride bırakması demek kurum içerisinde büyük kaosların temellerini oluşturması demektir. Başarılı

²⁴ Paul Milgrom ve John Roberts, "An Economic Approach to Influence Activities in Organizations", **Economic Analysis of Social Institutions**, Cilt: 94, 1998, s. 1

²⁵ Dinçer, s. 409

²⁶ 'Çin'in Robot Ordusu Dünyayı Tehdit Ediyor!', **Hürriyet**, 28.08.2017, Saat: 08:49, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/cinin-robot-ordusu-dunyayi-tehdit-ediyor-40563416>, (31.12.2018)

bir lider, ne tamamen çağdan kopuk bir yönetim anlayışını benimsemeli ne de kurum içerisindeki döngüyü tamamıyla robotlaştırıp insan gücünü hiçe saymalıdır. Mesela teraziye denge tutup, vizyoner hedeflerin belirlenmesidir.

1.2.1.4. Sosyo – Kültürel Etkenler

Küreselleşmeyle beraber kurumlarda insanlar gibi birbirleriyle iletişim halinde bulunmak zorundadırlar. Sosyo – kültürel ilişkilerde önemli olan dil, din, gelenekler, görenekler, örf ve adetlerdir. Bahsedilen bu değer yargıları da kurumların hem markalaşmasını, hem de piyasadaki devamlılığının korunmasında büyük bir etkindir. Başarılı bir yönetim anlayışında, piyasaya çıkarılacak olan yeni ürün veya hizmetin bir takım pazarlama çalışmaları sonrasında elde etmiş oldukları verilere göre stratejisini belirlemeyi benimser. Aytaç'ın araştırmasına göre her bir kültür, diğerine göre farklı anlam ölçülerine, değer ve norm sistemlerine, tutum ve davranışlara göndermede bulunur²⁷. Kültür teknoloji transferlerini, yönetici tutumlarını, kurum-devlet ilişkilerini, yapı içerisindeki ilişkileri ve daha pek çok faaliyeti büyük ölçüde etkilemektedir²⁸.

Sosyo – kültürel etkenlerin içerisinde, diğer faktörlerle senkronize biçimde hareket eden diğer önemli husus ise iletişimidir. İletişim, organizasyon içinde ve dışında yer alan farklı kişileri de etkileyebilen bir olgudur. Bunlar müşteriler (tüketiciler), tedarikçiler ve çalışanlardır. Dolayısıyla kurumsallık ve güvenilirliğin oluşturulup korunması için yalnızca kârlılık hedeflenmeden, sosyo-kültürel etkenlerinde göz önünde tutularak, iş görenlerle birlikte tedarikçiler ve müşterilerin ortak payda da buluşulmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir. Kurumların, ortak paydayı yakalaması sosyo-kültürel tabanda meydana gelebilecek kriz durumlarının önüne geçebilmesine de etkili olacaktır. Bunlarla birlikte güçlü, anlaşılır ve doğru iletişim stratejisinin oluşturulmasına yönelik iş odaklı grupların yapı içerisine yerleştirilmesi de gerekmektedir. Kurumun, sosyo – kültürel yapısının yanında diplomasi odaklı işleyiş süreçleri de önemli olmaktadır. Diplomatik ilişkilerde

²⁷ Ömer Aytaç, Girişimcilik: Sosyo – Kültürel Bir Perspektif, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, 2006, s. 149.

²⁸ Handan Temizel, Erol Turan ve Metehan Temizel, **Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo-Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar**, Cilt: 19, 2008, s. 468

başarılı olabilmek, kurumun almış olduğu yönetsel stratejilerin yanında, devletin politikası ve kurumlara vermiş olduğu destek önemli olmaktadır.

1.2.1.5. Uluslararası İlişkiler

21. yüzyılın içerisinde olduğumuz bu dönemde küreselleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Böylelikle ülkeler arasındaki sınırlar da kalkmış olmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle küreselleşmenin önü hızla açıldığından, gerek televizyon gerekse internetten edinilen bilgilerle dünyanın diğer ucundaki ülkelerle alakalı bilgiye sahip olabilmemiz hiç de zor olmamaktadır. Uluslararası ilişkiler kavramının, 17. yüzyılda cereyan etmeye başladığı ve sosyal bilimlerde en karmaşık ve yoğun ilişki türü olduğu kabul edilmektedir²⁹.

Globalleşmenin etkisiyle, finansal pazarlar da etkisini göstermektedir. Varlıklar ülkeler arasında kolayca dolaşım sağlayabilmekte, özellikle de kazancı yüksek rakamlar olabilecek pazarlara yatırım yapılarak yoğun para girişleri sağlanmaktadır. Böylelikle, ekonomik refah düzeyini ilerletmeyi hedefleyen ülkeler kendi açısından gelişmişlik çitasını da yakalamış olmaktadır. Diğer bir taraftan, finansal piyasaların gittikçe bütünleşmiş olan çağımızda, herhangi bir ülkenin finansal ortaklığından doğan istikrarsızlıklara, hatta iktisadi bir kaos durumuna sebep olabilmektedir. Finansal piyasalar boyutuyla ülkeler arasında gerçekleşen krizin birçoğunun kendisine özgü bir durumu ve önceden krizlerin sezilememiş olmasına yol açmaktadır. Fakat krizlerin sebebi ne olursa olsun neticeleri benzer olmaktadır. Ulusal gelirin düşüşe geçmesi sonucu millet yoksullaşmakta, finansal piyasalardaki hareketliliğin artışa geçmesiyle de yatırımcılar zarara girmektedir³⁰.

1.2.1.6. Hukuki ve Politik Düzenlemeler

İnsanlık tarihi, ekonomik, siyasal, sosyal ve hukuksal olayların yön verdiği toplumsal gelişmelerin tarihidir³¹. Kurumlarda belirlenmiş olan kanun maddeleri ve

²⁹Erdem Özlük, “Uluslararası İlişkiler Disiplininin Soy Kütüğü”,**Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 17, 2009, s. 238

³⁰ Aksu, s 161.

³¹C. Murat Baykal, “Hukuk – Ekonomi İlişkisi ve Ekonomi Hukuku Üzerine”,**Ankara Barosu Dergisi**, Cilt: 66, Sayı: 4, 2008, s. 77

politik kararlara göre i  mekanizmalarını sürdürmekle yükümlü yapılardır. Hukuksal boyuttaki yükümlülüklerin başında ise gerek vergilendirme gerekse i  gören  alı tırmayla alakalı mevzuatlar yer almaktadır. Diplomasi boyutunun kurumlara sirayet etmesi, devletin almış oldu  stratejilere ba lı olmaktadır. Devletin kurumlara politik açıdan yaptırımlar uygulayabileceği alanlar ise üretim, pazarlama, bütçe ve yatırım, İKY ve muhasebe olabilmektedir.

Farklı perspektiflerle ele alan bir düşünceye göre, devlet yönetiminin i  çevresiyle alakalı  ne sürdüğü hukuki kararlardan ve yönetmeliklerin kurumlara doğrudan veya dolaylı olarak yansımalarının söz konusu olduğudur. Kurumlara dayatılan bu hususlar bazı durumlarda fırsata, bazı durumlarda ise krize neden olabilmektedir. Devletin, kurumlara yasa tasarısı olarak sunduğu bazı düzenlemelerin ucu, ekonomik açıdan da yapı içerisinde kriz ortamının oluşmasına neden olabilir.

Devlet yönetimi, anayasal kararlardan düzenlerken kurumda meydana gelebilecek muhtemel kriz konularının üzerinde yapıcı bir anlayışla hareket etmelidir. Devletin, özellikle durması gereken belli ba lı alanlar maddeler halinde sıralanmıştır:

- Tekelle meyi engelleyecek yasa tasarılarını devlet ortaya koyabilir. Tekelcili in yarattığı ana krizin nedeni, çoğulculuk anlayışını hiçe saymaktır. Örnekleme gerekirse: Microsoft, ABD pazarında rekabeti engelledi inden dolayı hükümet duruma el koydu. Sonuç olarak, mahkeme kararıyla kurumun parçalanmasına karar verildi.
- Çevrenin korunması ve atıkların insanoğluna zarar vermesi sosyal devlet mantığında h k metin tedbir aldığı bir husustur. Bu yasa, her kurumu hükümet nezdinde bir arıtma tesisinin bulunmasını mecburi kılmaktadır.
- Devlet, ithal ürünler karşısında yerli ürünlerin korunmasına yönelik ithalatı sınırlandırma veya ithalat vergilerini yükseltmek gibi uygulamalara giderek kurumları zor durumda bırakabilir. Bu durumla bağlantılı olarak devletin almış olduğu kararlardan kurumların nezdinde krize neden olabilmektedir. Söz konusu kriz olabilecek durumlar ise yerli malları satan ve tekel olan kurumların ürettikleri malların ithal olarak ülkeye girişinin sağlanması gösterilebilmektedir.

- Devlet, tüketicilerin korunmasına yönelik bazı önlemleri alabilir. Kurumlara standartlaştırılmış olarak satış, ürün garantisi, halkla ilişkiler hizmeti (satış sonrası) gibi konuların hukuksal çerçeveye ulaştırılması hükümet nezdinde gerçekleştirilebilir³².

1.2.2. İç Faktörler

Kurumların krize girmesinde dış faktörlerin payı olduğu gibi yapı içerisinde kaynaklanan problemlerde söz konusu olmaktadır. Yaşanan krizlerin çoğu yalnızca dış faktörlerden herhangi birisi gibi görünse de, aslında tepe yönetimin rolünü doğru algılayamamasından kaynaklıdır. Dolayısıyla iç faktörlerden oluşan krizin ana teması doğru yönetim ile orantılıdır.

1.2.2.1. Kurum Kültürü

Kültür, kavramının pekçok kullanım alanı söz konusudur. TDK, güncel sözlük çerçevesinde kültür kavramını altı farklı biçimde tanımlamıştır. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir³³:

- *Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*
- *Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü*
- *Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi*
- *Bireyin kazandığı bilgi*
- *Tarım*
- *Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme*

Yukarıda TDK'nın belirtmiş olduğu kültür kavramının farklı disiplinler ve anlamlar açısından kullanıldığı görülmektedir.

³² Özalp, ss. 243-244.

³³ Türk Dil Kurumu, **Kültür**, 26.09.2006, <http://www.tdk.gov.tr/>, 16.01.2019

Kurumların kendisine has bir karakteri, işleyişi ve ortak değer yargıları bulunmaktadır. Kısaca kültürün kendisine özgü bir anlamı vardır. Matematiksel anlamda ise kurum kültürü, çevreden ayrıştırılamayan cemiyet kültürünün birinci dereceden, kurum yöneticilerinin barındırdığı kaynak ve ustalığın ikinci dereceden türevidir³⁴. Kurumlar, içinde bulundukları toplumun bir alt sistemi olduklarından toplum kültürü ile kurum kültürüne birbirlerinden bağımsız olarak değil de, karşılıklı ilişki açısından bakılması gerekmektedir. Bunun nedeni ise, toplum ve kurum arasındaki karşılıklı ilişkidir. Toplumların nasıl kendilerine özgü bir kültürü varsa, o toplumda faaliyetlerini sürdüren kurumlarda, toplumsal kültürden farklı, fakat ona aykırı olmayan kültürleri vardır³⁵. Kurum kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyeler açısından kabul edilen, dışa karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır³⁶.

Farklı bir ifade ile kurum kültürü, tepe yönetimin iş görenlerle beraber oluşturmuş oldukları vizyon ve misyon doğrultusunda mesuliyet ve vazifenin tam anlamıyla belirlendiği iş disiplinlerinin sınırlarından oluşmaktadır. Bu nedenle kurum kültürü, kurumun kural bütünlüğü ilkesi, inanç, alışılmışla, görgü ve iş yapma stilleri şeklinde birçok kıstas tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü, bir takım işi olup, bir simgeyi ifade eder. Böylelikle iş görenler açısından, oluşan bu kurum kültürü herkesin yaşam felsefesi haline gelmiş olmaktadır³⁷. Örnek olarak, kültürel bir sorunu fırsata çevirebilen Hollanda kökenli lojistik şirketi olan TNT'yi ele alalım. TNT, Çin pazarına girdiğinde, kendi normlarıyla yerel normların birbiriyle örtüşmediğini belirlemektedir. Bu nedenle, kurum kültürü daha ilişki odaklı ve daha hiyerarşik hale getirildi. Asya'da görev alan liderler de yerel müşterilerini çekmek ve Asya'lı iş görenlerini motive etmek için tarzlarını değiştirdiler. Kurum lokasyonun norm ve değerlerine uyum sağlayınca başarıları da elde etmiş olduğunu gözlemlemiştir. Sektör bağlamında farklılıkları olan bir diğer kurum olan L'Oreal'i ele alalım. Yönetim politikalarını ve alınan kararları açıkça tartışabilmek kurum

³⁴ A. Turan Öztürk, "Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleşmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler", **Çankaya Üniversitesi Fen – Edebiyat Fakültesi**, Sayı: 10, 2008, s. 110

³⁵ Murat Çolak, **Çalışma Kültürü – Kültürlerarası Bir Karşılaştırma: Türkiye ve Polonya**, Ekin Yayın, 2015, s.79

³⁶ Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, s. 9'dan Aktaran Çolak, s. 79

³⁷ Orhan Erdem ve A. Metin Dikici, **Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi**, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 29, 2009, s. 206

kültürünün en önemli parçasıdır. Yöneticilerden gelen geri bildirimlere göre, oluşturulan ekiplerin açık oturumlar şeklinde birbirleriyle tartışması ve ortaya çıkan farklı fikirlerin yönetsel bağlamda kurumu mükemmelliğe taşıdığını, daha fazla yaratıcılık sergilendiğini ve risklerin daha da aza indirilebildiği ifade edilmiştir. Buna karşın L'Oreal'in büyüyeceği Güneydoğu Asya ve Latin Amerika'daki birçok pazar, bu tür bir tavrı grup uyumuna açık bir saldırı olarak algılayabilmektedir. Meksikalı bir iş gören, yaşamış olduğu ülkenin kültüründe itirazın açıkça belirtilmesinin kabalık olarak algılanabileceğini, bir grup içinde itiraz eden olmanın çevreye çok olumsuz etkilerinin olacağını ve bu bağlamda iş gören tarafından tartışma ortamının açılmamasının tercih edileceği yönündeki değerlendirmelerini dile getirmektedir. Bu nedenle, bu tür davranışlardan kaçınmaya çalışır' şeklinde aktarmıştır.

Kurum kültürünün, iş tatmini, kurumsal bağlılık ve finansal performansa ilişkin ölçüleri etkileyebileceği bu yüzden, yöneticilerin bu kavramı anlamaları gerektiği literatürde önemle vurgulanmaktadır³⁸. Eğer, yer aldığınız yapıyı harika yapan kıstasın kurumun kültürü olduğuna inanıyorsanız, oluşturulmuş olan bu kültür her birimde korunmaya çalışılmalıdır. Üstelik yerel uygulamalarla çelişse bile bunu yapabilirsiniz. Bu yaklaşım, üst seviyede inovatif ürünler sunan ve çok az sayıda yerel rakibi olan veya hiç olmayan kurumlarda işe yarayabilir. Diğer bir deyişle, eğer kurum kültürünüz sizi son derece inovatif kılıyorsa ve yerel tüketicileri anlamak zorunda değilseniz; özünüzü korumak için yerel kültürü görmezden gelmek daha doğru bir seçenek olabilir³⁹.

Boone ve Kurtz'a göre, yerleşik kültüre sahip kurumlarda, tüm iş görenler aynı ilkeleri, norm ve değerleri benimseyip bunları desteklemektedir. Sonuç olarak, kurumun temel hedeflerine ulaşmasında yönetim fonksiyonlarının doğru ve eş zamanlı hareket etmesinden kaynaklanmaktadır⁴⁰.

Kurumlar, kültürlerini oluştururken sadece yerel pazara hizmet etmeyi değil uluslararası bağlamda yatırımlar yaparak dünyanın çeşitli noktalarına ses getirmeyi hedeflemelilerdir. Edinilmiş tecrübelerle göre, kurumlar bazı kuralları dikkatlice

³⁸ Erol Eren, Lütfihak Alpkın ve Ercan Ergün, "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, No: 1, 2003, s. 56

³⁹ Erin Meyer, **Kültür Dönüşümünde**, Harvard Business Review Türkiye, 2015, s.60

⁴⁰ Louis E. Boone ve David L. Kurtz, **Çağdaş İşletme**, Çev. Prof. Dr. Azmi Yalçın, Nobel Yayınları, Ankara, 2016, s. 236

uygularsa güçlü noktalarını kaybetmeden yeni ülkelerdeki kültüre adapte olmayı başarabilirler. Meyer'e göre, kurumlar çok uluslu yapılarını planlamaları için aşağıda belirtilen kıstasları dikkate alarak ilerlemelidir⁴¹:

- Farklılığın boyutlarını belirleyin
- Herkese söz hakkı tanıyın
- En yaratıcı birimleri koruyun
- Herkesi temel normlar hakkında eğitin
- Her yerde heterojen olun.

1.2.2.2. Kurumun Büyüklüğü ve Yapısı

Genel anlamda kurumların yönetim problemleri, üretim yapan kurumlarda makine vs. teçhizatın alınmaması, birimler arası sağlıklı iletişimin yetersizliği, mesleki eğitime önem verilmemesi, görev tanımlarının eksik veya yapılmamış olmasıyla ilgili sorunlar ve departman yöneticilerinin görüşlerini dikkate almayan yönetim kurulunun merkezi bir karar alma eğiliminde olması ciddi anlamda krize sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda, belirtilen bu unsurların dışında fiziki olanakların da iyileştirilmesi de iş gören açısından önem teşkil etmektedir. Gürültü, aydınlatma ve hava şartlarının yaratacağı olumsuz koşulların iş görenlerin moral ve gerilim durumlarını etkilemesi kaçınılmazdır⁴².

1.2.2.3. Üst Düzey Yönetiminin Yetersizliği ve Alınan Yanlış Kararlar

Kurumdaki kriz sinyallerinin doğru, zamanında ve yerinde saptanmadan yanlış kararlarla algılanması tepe yönetimin vizyoner duruşuyla bağlantılı olmaktadır. Başarılı bir lider her zaman, kendi öngörülerini, oryantasyonu ve tecrübeleri doğrultusunda planlamalarını önceden gerçekleştirdiğinden krizi de ortadan kaldırmış olmaktadır. Lider bireyi önemseyip dinleyen, bireyin problemleri ve beklentileriyle ilgili olan ve herhangi bir sorun karşısında çözüm üretebilecek

⁴¹ Meyer, ss. 60-62

⁴² Şule Aydın, **Örgütsel Stres Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 3, 2004, s. 68

güçte olduğunu kanıtlamış kişidir⁴³. Öngörüsü yüksek olan liderler her zaman ekip çalışmasını ön plana çıkararak, krizin tespitini de kolaylıkla sağlayabilir. Ekip çalışması görüşe destek olan Hooper ve Potter, ekibin tüm üyelerinin tam anlamıyla kendilerini geliştirmelerine ve güçlenmelerine olanak sağlanması gerektiğini ve Aristoteles'in de bu yapıyı savunduğunu belirtmişlerdir⁴⁴.

Günümüz iş dünyasında, başarılı bir üst düzey yöneticisinin analitik beceri yetkinliğine sahip olması büyük ölçüde önem teşkil etmektedir. *Analitik beceri; çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve teknikler kullanma becerisidir*. Tepe yönetimde bilinmezlikler daha fazla yer alır. Bu bilinmezlikleri çözmek için, tepe yöneticilerin bakış açısında analitik düşünebilme yetkinliği aranır duruma gelmiştir⁴⁵. Liderlik kavramının ön plana çıkmasıyla beraber, hemen hemen her problem durumuna bağlı olarak liderlik teorisinin ortaya çıkarıldığı söylenebilir. Kriz ortamında, vizyoner bakış açısına sahip liderlerin başarılı sonuçlar elde edebileceği beklentisine girilmiştir⁴⁶.

Kurumlarda kaos ortamına neden olan iç ve dış faktörlerin teker teker incelenmesiyle beraber, bu ortamın oluşum süreçleri ve kurum içerisinde doğurmuş olduğu noktalara değinilecektir.

1.3. KRİZİN OLUŞUM SÜREÇLERİ

1.3.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Tepe yöneticilerinin daima dikkat etmesi gereken durum, gelmekte olan krizin varlığının, türünün ve kuvvetinin sinyallerine karşı duyarlı olmalıdır. Kaos ortamının habercisi olan bu sinyaller, öncesinde ortaya çıkacağından kurumun amaçları çerçevesinde yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Örneğin iş

⁴³ Ahmet Yatkın, "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite", 'İş, Güç' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007, s. 128

⁴⁴ Alan Hooper ve John Potter, **The Business of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization**, Ashgate Publishing Company, 1997, s. 95

⁴⁵ Melek Çetinkaya ve Hatice Özutku, "Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 26, Nisan 2010, s. 223

⁴⁶ Ali Aksu, **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**, Journal of Yaşar University, s. 2439

görenlerin, kendi içerisindeki (tecrübe, eğitim durumları, görev dağılımları ve ücret politikaları gibi kurum içi sebeplerden kaynaklı sorunlar) diyalogları, şahsiyete ait internet veya diğer iletişim mecralarından görev aldıkları kurumun özel bilgilerini paylaşma veya sistemi eleştirel tarzda sorgulamaya girmeleri yaşanacak olan kaos ortamının sinyalcisi olabilmektedir. Yönetici bu doğrultuda ilgili birimlerin amiri/şefi ile enteraktif çalışmalar yürütüp, krizle karşılaşıldığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlamaları hazırlamalıdır. Kriz yönetimi için başvuru planlarının hazırlanması bütün krizler için genel olarak benzerdir⁴⁷. Aynı zamanda, kurumun amaç ve varlığını tehdit eden rakiplerde iletişim sıkıntıları meydana gelmeye başlayabilir. Dış faktörlerden kaynaklanan bu sıkıntı fark edilemez veya doğru zamanda kriz sinyali alınamaz ise, yönetim açısından sorunlar yaşanmaya başlanır ve karşılaşılan başarısızlıktan dolayı yansımalar iş görenler üzerinde etkiye neden olabilir.

1.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Tedbir ve korunma işleyişlerini çabuk uyarıcı düzeneklerden aktarılan bilgiler göz önüne alınıp, olası kaos dönemi için alınacak olan tedbirlerden oluşan bilgiler idareye aktarılmaktadır⁴⁸. İç faktörlerden kaynaklanan beklenmedik krizler, diğer sebeplerde sık sık yönetim açısından tanımlanır. Potansiyel bir sorunun varlığı, kriz haline dönüşmeden problem ve planı teyit ederek önlem alınmalıdır⁴⁹. Dolayısıyla, iyi yönetilen bir krizin ön hazırlığı hayati önem taşımaktadır. Öncelikle krize neden olan faktör veya faktörler belirlenmelidir. Kurumun, yönetsel süreçleri plan ve politikaları ne olursa olsun sektöre uyarılmamalıdır. İş görenin, görevi ve konumu ne olursa olsun karşılaşılan kriz durumuna net cevap verilir. Kurumlar, başarılı bir yönetim anlayışı çerçevesinde aşağıda belirtilmiş olan hususları göz önünde bulundurarak hareket edebilirse, krize yönelik gardını da almış olacaktır:

- Plan, Politika ve Süreçler – Cevabınızı tamamlayan belgeler. Kurumdaki, görev dağılımının basit ve erişilebilir bir yapıya sahip olması önemlidir.

⁴⁷Hasan Tağraf ve N. Talat Arslan, “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 155

⁴⁸ Aksu, **Fırsata**, s. 73

⁴⁹Andrew MacDougall ve diğerleri, **TheBoard’s Role in Crisis Management**, Osler, 2016, s. 7

- Krize Hazırlık Denetimi – Örgütün hazırlıkları için ölçüt koyabilmek; Geliştirilmiş plan ve süreçler üzerinden öğüt vermek.
- Kriz Yönetim Kurulu – Genel müdür/yardımcısı ile kurumda diğer iş görenlerin içerisinde oluşan bir ekip kurulmalıdır.
- Kriz Yönetimi Çalışmaları – kurumun kriz tepkisini, ufak bir plandan tam bir simülasyon egzersizine kadar provalarını yürütebilmek.
- Kriz iletişim Materyalleri – Anahtar mesajlar, en ciddi ve en olası kriz senaryolarında kurtarıcı kriz materyalleri.
- Kılavuzlar – kurum içerisindeki iş görenlerin ihtiyaç duyduğu durum ve zamanda faydalanabilmesi.
- Web site Kirliliği – Krizin en üst derecesi yaşanırken hızlı bir şekilde kuruma web siteler aracılığıyla darbe yapılması.
- Dijital Hazırlık Sistemleri ve 7/24 Çağrı Merkezi Sistemi

Aynı zamanda krize hazırlık ve korunma sürecinde, kurumlar finansal değerleri ve itibarlarını sağlamlaştırarak, hitap ettikleri tüketicilere, paydaşlara ve çevresine yönelik olumlu politikaları da oluşturmaktadır⁵⁰. Araştırmacı Campiranon ise, kurumların varlığını devam ettirebilmelerinde kurumsal itibarlarının büyük etken olduğunu belirtmektedir⁵¹.

1.3.3. Kriz Evresi

Bazı kurumlarda kriz çok ani bir biçimde hissedilirken, bazı yapılarda da bu durum yönetim stratejileriyle bağlantılı olarak hazırlanan sinyalizasyon sistemiyle önceden tespit edile bilinmektedir. Bazı durumlarda ise hiçbir sinyal gelmeden direk kriz aşamasına girebilir. Bu durumda, düşük bir ihtimal olmaktadır. Profesyonel bir yönetim anlayışı ile ilerleyen kurumlarda kriz, öncesinde tahmin edilerek müdahale edilme şansına sahiptir. Eğer herhangi bir durum karşısında kurum, kriz kurul ekibini oluşturmadıysa ve önlemini almadıysa, yaşanacak kriz döneminde sağlıklı karar verilmesi zorlaşarak yönetim açısından panikli ve stresli bir ortam doğmuş olacaktır.

⁵⁰ Başak Solmaz, **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, Selçuk Üniversitesi İletişim, Cilt: 4, Sayı: 3, 2006, s. 66

⁵¹ Kom Campiranon, **Managing Reputation in Event Planning Companies**, The University of Queensland-PhD Candidate - School of Tourism&Leisure Management, s. 4

Dolayısıyla, tepe yönetimin yaşadığı bu gerginlik alt kademedeki iş görenleri de etkileyecektir. Genellikle karşılaşılan böyle durumlarda yöneticiler, kısa vadeli kararlar alarak günü kurtarma eğilimine başvurabilmektedirler. Oysaki stratejik olarak yön verilmesi gereken davranış, kurumun tamamen yeniden yapılandırılmasıyla beraber krizin yönetile bilinmesidir.

1.3.4.Çözülme Evresi

Kurumlar, kaos süreçlerini başarıyla atlatıp yeni stratejiler geliştiremezlerse, varlığını devam ettirebilme şansı oldukça az olabilmektedir. Bu aşamada, dış faktörler ile bağlantılar kurabilmede sıkıntılar yaşanabileceği gibi, iç faktörlerden kaynaklı sıkıntılar baş göstererek, iş görenlerin motivasyonunu, işe bağlılık derecesi ve memnuniyetsizlikleri, iş ortamında dalgalanmalara ve paniğe sebep olacağından çözümlerde kaçınılmaz olabilmektedir⁵². Diğer faktör ise zaman kavramıdır. Zaman, kriz esnasında dost değildir. Devam ettiği her gün, krizin kuruma verdiği hasarın büyümesine ve yayılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle krizin tespit edilmesini takiben, çabuk ve kararlı hareket edilerek durum çözülmelidir⁵³. Dolayısıyla krizin çözülme evresi, karar vericilerinde üzerinde durduğu hassas bir dönemi kapsamaktadır⁵⁴. Organizasyonlar, belirli kar amacı olan ve koymuş oldukları hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan çalışanlar sayesinde varlığını devam ettirebilen yapılardır. Bu nedenle, bu çoklu karmaşık yapı içerisinde kriz faktörünün üzeri kapatılmamalıdır. Yönetim, krize çanak oluşturacak adımlardan kaçınarak bir yol belirlemelidir. Çalışmanın devam eden kısmında, krizin oluşmasını engellemeye yönelik geliştirilebilir modellere değinilecektir.

⁵²Yasemin Ocak, **Orta Öğretim Okullarında Kriz Yönetimi– Edirne İli Örneği**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006, ss. 29-30

⁵³Sarıkaya, s. 107

⁵⁴Aylin Pira ve Çișil Sohodol, **Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayıncılık, 2004, s. 45

1.4. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİK MODELLER

1.4.1. Erken Uyarı Sistemlerini Oluşturma

Erken uyarı sistemi, kurumlarda meydana gelen olağan üstü durumların karşısında olağan performansı ölçerken, sistemdeki olağan üstü durumlara karşı hazırlıklı olmayı sağlar⁵⁵. İç piyasada aynı sektörü paylaşan kurumlarla bir çözümleme yapılarak başarı durumlarına göre sıralama yapılmaktadır. Yapılan bu çözümleme çalışmasında önemli olan nokta, kıyaslanan kurumun sektörle, kapasite dengeliğiyle başarı ölçülerinin aynı yıla gelmesidir. Bir sonraki süreçte, kuruma ait maliyet hesaplamaları gerçekleştirilmektedir. Kurumun kısa vadeli yatırım kararına etki edecek verileri sunmak, maliyet tablolarının doğru ve liyakat esasına uygun bir biçimde yorumlanmasından geçmektedir. Böylelikle kurumun başarı durumu açıkça görülüp, diğer rakiplerin yılsonu kar ve zarar durumlarının son beş yılı tek tek incelenmektedir. Sonrasında, her sene başarılı olan ve olmayan kurumların mali açıdan ortaya çıkarılan matematiksel verileri bir tablo haline getirilir. Ortaya çıkan tabloda analize dâhil olan kurumların yıllara göre çıkan verilerinin sonucunda, hangi yıl ne şekilde ve nasıl ilerleme kaydettiği yorumlanabilir. Kurumlar arasında yapılan kıyaslama sonucunda başarı durumu ölçüldüğü gibi, başarıyı yakalayamamış olanların nasıl bir atak ile farklılaşmaya başlayarak hedeflerini başarıya doğru götürdükleri net bir şekilde gözlemlenilmektedir. Bu analizin sonucundaki farklılaşma kriteri kurumun hangi yönleriyle değişime neden olduğunu göstermektedir. Gerçekleştirilen analiz sayesinde, gelme ihtimali olan herhangi bir krizi kolayca kestirip, nasıl bir stratejiyle hareket edileceği konusunda etkin bir rehber olmaktadır⁵⁶. Kurumda başarılı bir lider, işini şansa bırakmadan planlarını yapabilen ve o planları eyleme dönüştürebilen kişidir. Bu planların içerisinde iletişim, yangın tatbikatları, önemli birimlerle ilişkili planların yer alması gerekmektedir. Bugün neredeyse tüm kurumlar, doğal bir afetin ya da bir başka

⁵⁵Aytaç Mestçi, **Teknoşirketlerde Kriz Yönetimi**, Pusula Yayıncılık, 2013, s. 85

⁵⁶ Aksu, **Fırsata**, ss. 426-427

felaketin sistemlerini çökertme olasılığına karşı yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır⁵⁷.

1.4.2. Kurum İçi Doğru Bilgi Akışının Sağlanması

Kurum içerisindeki krizin en büyük tetikleyicisi büyük oranda kişiler arası iletişimin doğru ve zamanında sağlanamamış olmasındandır. İletişim kaynaklı ortaya çıkan bu krizler, iş görenlerin fiziksel, duygusal ve finansal açıdan etkilenmelerine dolaylı olarak neden olabilir⁵⁸. Kriz iletişim yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır⁵⁹. Bu nedenle yöneticiler, iletişim anlamında kurum içi eğitimlere önem vermelidir. Lengel ve Daft, kurumdaki iletişim sıkıntısının yöneticilerin iletişim ortamıyla iletişim araçlarının arasındaki ilişkiyi tam olarak algılayamamış olmasından kaynaklandığını vurgulamaktadır⁶⁰. Bir dizi halkla ilişkiler araştırmasına göre, iletişim ve pazarlama bir kurumun krize mağdur kaldığında itibarının nasıl onarılabileceğine ışık tutmasıdır⁶¹.

1.4.3. Riskin Olabilme Olasılığını Belirle

Kurumlar da tıpkı insan yaşamı gibi, kurulur yani doğar, gelişir ve varlığını bir noktadan itibaren sonlandırır. Kurum amaç, faaliyet ve hedeflerini göz önünde bulundururken hayat evresini de oluşturmuş olmaktadır. Varlıklarını devam ettirebilmek için temel amaçları kar maksimizasyonunun elde edilmesidir. Dolayısıyla, temel olan kar – zarar dengesini iyi kurmak ve bu durumu belli matematiksel hesaplarla belirlemektir. Belirlenen bu risk oranı bir nevi kurumun

⁵⁷ Norman R. Augustine, **Önemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek**, çev. Salim Atay, Mess Yayınları, 2000, s. 21

⁵⁸ William Timothy Coombs, “Academic Research Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory”, **Corporate Reputation Review**, Cilt: 10, Sayı: 3, 2007, s. 164

⁵⁹ Salim Kadıbeşegil, ‘**Kriz Geliyorum Der! – Kriz İletişimi ve Yönetimi**’, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2001, s. 116

⁶⁰ Robert H. Lengeland ve Richard L. Daft, “The Selection Of Communication Media as an Executive Skill”, **Academy of Management Perspectives**, Cilt: 2, Sayı: 3, 1998, s. 225

⁶¹ Coombs, **Crisis Management and Communications**, 2007, s. 6

terazisi görevini üstlenir. Kurum açısından yol haritası olan bu kriter, üzerinde seyir edilmesi durumunda krizin varlığını hissettirebilir. Yönetim kurulu, yapı içerisinde göze alınacak riskleri belirlerken baktığı perspektife sadece maliyet odaklı yaklaşımı sağlamamalı, insan faktörünün kurumun varlığını temel anlamda etki edeceğini göz ardı edilmemelidir. Yalnızca maliyet odaklı yaklaşımda bulunan bir yönetim anlayışının, kısa vadede bir kaos ortamının içerisine girmesi ihtimali yüksek bir durum olmaktadır.

Mestçi, kurumların farklı dönem ve durumlarını göz önüne alarak risk faktörünü her zaman göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, risk durumunun içerisindeyken doğru adımın atılmasını sağlayan bir yönetim sisteminin varlığının çalışanın verimliliğini arttıracakını belirtmiştir⁶². Olasılıklar açısından ele alındığında, risk faktörü açısından kurumların bu durumu da değerlendirmesi gerekmektedir.

1.4.4. Krizi Önlemeye Yönelik Özel Takımları Oluşturmak

İlk adım ‘Kriz Takımı’ oluşturmaktır⁶³. Kriz yönetim ekibi olası durumları önceden geliştirir. Problemlere doğru çözümler üretir. Kaos sinyallerini takip edilip probleme dönüşmeden önlem alır. Kaos ortaya çıktığında görevi üstlenip uygun strateji ve tekniği benimser. Kaos sürecinde, zaman yönetiminin öneminden dolayı oluşturulan bu yönetim ekibine olağanüstü sorumluluk ve yetkiler verilmiştir⁶⁴.

Çekirdek Kriz Takım Üyeleri:

- Genel Müdür veya Temsilcisi
- Kurumun Koordinatörü, Dışarıdan Atanan Kriz Tepe Yöneticisi (Danışman),
- İdari Yönetim Ekibi
- İnsan Kaynakları
- Halkla İlişkiler, Pazarlama, Satış ve Yatırım Uzmanı
- Bilgi İşlem
- Ürün Geliştirme / ARGE

⁶² Mestçi, s. 74

⁶³ Maryann A. Waryjas, **Effective Crisis Management – Grace Under Pressure**, 1999, ss. 3-4.

⁶⁴ Ali Şahin Örnek, **Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri**, Detay Yayıncılık, 2006, s. 182

- Tesis veya Tesis Yöneticileri, Yardımcı Ekip

Yönetici takımında kimlerin olacağını belirlemeye yardımcı olan sorular ‘Neye İhtiyacımız Olacak ?’ ve ‘Doğru göreve kim seçilmelidir?’ olacaktır. Takım liderini ayırt etmekte bu sorularla daha da kolaylaşmış olacaktır. Takım lideri, krizleri değerlendirmek, ekibi bir araya getirmek ve sıkıntılı olan konuyu uzmanı ile görüşerek koordinasyonun sağlanmasından sorumludur⁶⁵.

1.4.5. Krize Karşı Planlama Yapmak ve Hayata Geçirmek

Kurumların hali hazırda daima B planı olmalıdır. Bu konunun önemi daha öncesinden de bahsedildiği gibi bir yönetim kurulunun yapı içerisinde oluşturulması gerekmektedir. Kadıbeşegil, her kurumun elinde mutlak koşulda bir kriz planlamasının olması gerektiğini savunmaktadır. Fakat hazırlanan bu kriz planlarının kurumun vizyonu ve misyonu ile bağdaşması ve kuruma özgün olmasının gerektiğini özellikle belirtmiştir⁶⁶. Araştırmacılardan Örnek, kaos sürecinin yönetiminde olmazsa olmazı kriz yönetimi planı olduğunu belirtmiş olup, oluşturulan kriz eylem planlarını da öngörülen kaos ortamlarının ve kaos yönetim süreçlerinin ele alındığı bir rehber olarak tanımlamıştır⁶⁷. Waryjas yapmış olduğu çalışmaya göre, kriz planlamasını yaparken ilk adım kurum içerisindeki tüm olasılıkların kâğıda yazılmasıdır. Sonrasında, belirlenen bu olasılıkları ekip içerisindeki kişilerin görevlerine göre dağılımı yapılmalıdır. Profesyonel yönetim çerçevesinde, tepe yönetimin ve kriz ekibinin eksiksiz bir planı olmalıdır.

Kriz kurul ekibi her ihtimali göz önüne alarak hazırlamış oldukları planın birer kopyasını da oluşturup güvenli bir noktada bulundurmalarıdır. Dolayısıyla, krize planlamalar yapılırken her görev tanımının yöneticisi veya temsilcisi bulunmalıdır. Ayrıca, orijinal plandan alınan bu kopyanın diğer iş görenler tarafından bilinmesi de önem arz etmektedir. Plana dâhil olan maddeler içerisinde, acil durum irtibat listeleri, kurul içerisindeki görevlilerin telefon ve kişisel verileri, güvenlik bilgileri, kurum içerisindeki iş görenlerin bilgileri acil durumlar kısmında

⁶⁵ Waryjas, ss. 3–4

⁶⁶ Kadıbeşegil, s. 72

⁶⁷ Örnek, s.185

başvurulacak hayati önem taşıyan donelerdir. Kurulca belirlenen plan, bitirildikten sonra uygulama aşamasına geçilmelidir.

Yılda bir kez planınızın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak için uygulamalarda bulunabilirsiniz. Bir kriz planı, inceleme ve modelleme stratejilerine dayandırılmalıdır. Yapılan plan bağlamında, kurumun nasıl çalıştığını analiz etmek istiyorsanız, farklı sektörlerdeki kurumların kamuoyu tarafından bilinen krizlerini ele alıp aynı serideki olaylara yönetsel anlamda nasıl cevap vereceğini tespit ederek karşılaştırmalarda bulunabilirsiniz ⁶⁸.

Kısacası kurumun temelde planı meydana getirirken cevap araması gereken sorular şu şekilde olmaktadır:

- Bürokratik olarak kurumun ana faaliyet konusu olan ürün / hizmete herhangi bir kota uygulanıyor mu?
- Meydana gelecek olan herhangi bir kriz durumu kurumun menfaatleri bakımından fırsata çevrilebilir mi?
- Bir kriz yaşandıysa tekrarlayabilir mi?
- İKY politikasıyla iş gören arasındaki bağlantıda aksaklık veya sıkıntılar var mıdır?
- Kurum hedeflerine ulaşabiliyor mu?
- SWOT analiziyle kurum nezdinde bir değerlendirme gerçekleştirildi mi?

1.5. KRİZ YÖNETİMİ

1.5.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

‘Yönetmek’ kelimesi anlam itibari ile bakıldığında TDK’nın tanımlamasına göre üç farklı durum ortaya atılmıştır⁶⁹:

- *Bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemlerini sağlamak, idare etmek, tedvir etmek,*
- *Birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek,*
- *Program ve oyunları yapımının, gerçekleşmesini sağlamak.*

⁶⁸ Waryas, s. 6

⁶⁹ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Yönetmek**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (26.08.2018)

Yönetim, tek başına hareket eden bir şahıs tarafından elde edilmesi mümkün olmayan, yüksek kalitedeki sonuçlara varılması için bir ya da birden fazla şahsın, başkalarının faaliyetlerini koordine amacıyla üstlendiği bir prosestir⁷⁰. Kriz yönetimi, stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişimin yönetimi ve psikolojik – kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Pira'ya göre, kurumlar bu dört boyutu gerçekleştirdiği taktirde kaos yönetiminde başarılı olabilir⁷¹.

Dayton ise kriz yönetiminin, karar vericilerin hazırladıkları kararları ve eylemleri ifade ettiğini özetle belirtmiştir⁷². Kurum içerisinde iyi bir yönetim, olayların akışı doğrultusunda yönetici tarafından önceden kriz sinyallerinin fark edilip harekete geçmesiyle gerçekleşir. Yönetim, kurumda ortaya çıkabilecek kriz durumlarını daima göz önünde bulundurmalı ve hazırlıklı olmalıdır. Bu nedenle, en büyük görev yöneticiye düşmektedir. Bir yönetici, ortamı idare edebilmeli ve kişi/kişiler arasındaki gerginliği minimal seviyelere getirmeli, hızlı karar alarak plan yapabilmeli ve ekibi ile iş birliği içerisinde bulunmalıdır.

1.5.2. Kriz Öncesi Kurum Yönetimi

Kurumlar sadece kriz dönemleri için bir plan hazırlamamalı, bu duruma her daim hazırlıklı bulunarak ilerisi için adım atmalıdırlar. Kriz planlarında başarılı neticeler alabilmek: Ana faaliyetler neler? , İç ve dış piyasada konumu nasıl? , Kurum içi iletişim sistemi nasıl işliyor? , Kurum kültürü nasıl?, Uzun vadeli hedefleri nelerdir? şeklindeki önemli soruların cevaplanmasıyla başlamaktadır⁷³. Kriz öncesi dikkate alınması gereken diğer husus ise kurumun finansal yapısı ve sektörel konumudur. Kısaca, yönetici kurumun profilini çok yönlülüğü ile ortaya koyabilmek için SWOT (Strenghts – Güçlü Yönler, Weaknesses – Zayıf Yönler, Opportunities – Fırsatlar ve Threats – Tehditler) analizini gerçekleştirerek röntgenini çıkarabilmesi hiç de zor olmamaktadır. Analizde yer alan dört önemli faktörle, kurum

⁷⁰ Aslan Akyar, **Etkili Yönetim ve Yöneticilik 1 – Lider Yönetici Adayının El Kitabı**, İlyaz İzmir Yayınevi, 2011, s.149

⁷¹Pira, s. 184

⁷² Bruce W. Dayton, **Prepared for the International Encyclopedia of Peace**, Moynihan Institute of Global Affairs – Syracuse University, Oxford University Press, 2009, s. 1

⁷³Pira, ss. 188-189

içindeki eksik ve doğru giden noktaların tespit edilmesi; kriz öncesinde veya krize hazırlık amacı doğrultusunda SWOT analizi sonucundan alınmış verilere göre yeni stratejiler belirlenmelidir. Burada önemli olan yöneticinin tecrübeleriyle doğru orantılı olarak krizi politik bir şekilde fırsata dönüştürmesidir. Yönetim ekibi ile bir araya gelerek iş görenlere, krizi tüm hatlarıyla anlatarak bilgi verilmeli ve alınması gereken tedbirlerden detaylı olarak bahsedilmelidir. Kriz öncesinde yöneticinin analizi, sonrasında atacağı en önemli basamaktır.

Krize hazırlık sürecini denetleyen kurul kurumun içerisinde yer almalıdır. Belirlenmiş olan kriz kurulu açık kriz planlaması, proaktif bir şekilde krizi önleme, kurum kültürü ve itibarının zedelenmemesi için gerekli çalışmaları başarılı bir biçimde yönetebilmelidir⁷⁴. Krizler, yalnızca doğal afetlerden kaynaklı olmayıp, yönetimdeki uyumsuzluklar ve yapılan hataların boyutuyla alakalı konuları da içerisinde barındırmaktadır. Yönetim kaynaklı sıkıntıların genelinin küçük problemlerle başladığını, fakat göz ardı edilmeden krizin kaynağı tespit edildiği takdirde ileride oluşabilecek farklı problemlerinde önüne geçilmiş olunacaktır. Aynı zamanda, kriz yönetimi ile alakalı önceden maddeler halinde hazırlanmış bir yönergenin olmadığını, fakat kurumsal anlamda nelere önem verilmesi gerektiğiyle alakalı konu başlıklarına da değinilmiştir. Sarıkaya yaklaşan krizin işaretlerini:

- Kısa sürede çok büyük başarı elde edilmesine,
- İş görenin sürekli avans veya borç talebinde bulunması,
- Kural ve ayrıntılara özen göstermemek,
- Yönetimin doğru strateji ve politikalar geliştirememesine

bağlamaktadır⁷⁵.

Coombs'ın bakış açısına göre, krize hazırlık için uygulanması gereken dört pratik yol bulunmaktadır⁷⁶ :

- Bir kriz yönetim planına sahip olunmalı ve yılda bir kez güncellenmelidir.
- İyi yönetilmiş bir kriz ekibi oluşturulmalıdır.
- Kriz yönetim ekibi (kriz durumu olmasa dahi) yılda bir kez denetlenmelidir.

⁷⁴Andrew MacDougall ve diğerleri, **The Board's Role in Crisis Management**, Osler, 2016, s. 7

⁷⁵ Sarıkaya, s. 32, 34

⁷⁶Coombs, **Communications**, s. 2

- Kriz öncesinde, kriz yönetiminin içeriğine uygun yeni şablonlar ve mesaj içerikleri düzenlenerek kurumun geri kalmış olan web sitesinde yayınlanması için hukuk biriminden onay alınmalıdır.

1.5.3. Kriz Anında Kurum Yönetimi

Kurumlar, varlığını devam ettirebilmek için kendi prestijleri bakımından belirledikleri hedef davranışlarla var olmaktadır. Bu hedef davranışlar kurum içinde ve dışında birçok tutumu kapsamaktadır. Kurum ritüellerinin içerisinde var olan pekçok durum kriz anında minimal seviyelerde uygulanır veya uygulanmaz. Genel olarak, kriz anında kurumun duruşunun az hasar ile etkilenmesi mantık çerçevesinde düşünülemeyip, tamamen duygusal bir bakış açısıyla iş görenler açısından hareket edilmektedir. İş görenlere göre yaşanan sıkıntılı süreç panik havasında ve güvensizlik ortamında atlatılmaya çalışıldığı için, yöneticiler tarafından verilen hizmet içi tüm eğitimlerde o ana kadar anlamlarını yitirmiş bulunmaktadır. Kurum içerisinde yayılan bu olumsuz davranışlar çalışanları da kendi arasında etkilemektedir. Kimi bakış açısı, kurumun yönetim anlayışını önemsemeyip, yalnızca emeği doğrultusunda aldığı ücrete odaklanmaktadır. Kimilerinde ise kendi kurallarının sorgulanmadan, kuruma kendisini kabullendirme düşüncesi yer almaktadır. Bu tip kişilikler işe giriş esnasında karakter analizine tabi tutulmalıdır. Ardından, işe giriş sürecinde karakter analizinden başarılı olup, fakat kriz anında kuruma olumsuz durumları tetikleyen kişi veya kişilere bir uzman yardımıyla destek verilmelidir.

1.5.4. Kriz Sonrası Kurum Yönetimi

Kurum içerisinde gerçekleşmiş olan kaos ortamının sonlanmasından itibaren, yönetimin yapısına işlemiş olan genel bakış açısı tekrar gündeme getirilmelidir. Zaman kıstası, kurum içerisindeki birçok dinamiği etkileyeceğinden dolayı ikinci plan devreye girmelidir. Öte yandan, yönetim kurulunun bir araya gelmesiyle krizin nedenleri, uzantıları, tekrar olası bir durumda acil uygulamaya sokulması gereken

kararlar, analiz ve çalışmaları yapılmalıdır. Bu noktadan sonra yöneticilere düşen görev, sorumluluklarını kriz yönetim ekibine devretmeleridir⁷⁷.

Coombs, faaliyet içerisindeki kurumların kriz sonrasında yapmaları gereken en pratik yolları açıklamıştır⁷⁸ :

- Kısa zamanda kurumdaki tüm paydaşlara durum ile alakalı bilgilendirme yapılmalıdır.
- Paydaşlarla, işleyişin içeriğindeki ilerleme ve iyileştirmeleri güncelleyerek, doğru önlemlerin alınması için kurumu ileri yöneltecek araştırmalar gerçekleştirilmelidir.

Kurumların kaostan çıkmasıyla birlikte yapması gereken hususlar kadrolarını, görev tanımlarını, işgörenlerin kariyer planlamaları ve motivasyon biçimleri hakkında yeni stratejilerin geliştirilmesidir. Aynı zamanda, işe alım stratejileri ve iş gören eğitimleri gibi kurumsal yapılanmaya destek sağlayacak olan kıstasların, İK bağlamında tekrardan gözden geçirilip geliştirilmesi önem teşkil etmektedir⁷⁹.

1.6. KRİZ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Teknolojinin hızla ilerlediği bir çağa şahit olsak da, şu ana kadar insan aklı ve gücünü geçebilecek herhangi bir kıstasla karşılaşılmamıştır. Küresel bir köy haline gelen günümüz dünyasında rekabet arttığı için üstünlük sağlamak isteyen kurumlar birçok metodu deneyerek insan faktörünün önemli bir kaynak olduğunu kabul etmişlerdir⁸⁰. Bu nedenle, insan olgusuna olan ihtiyaç devamlılığını korumaktadır. Kurumların, belirlemiş oldukları ilkeler doğrultusunda devamlılığın sağlanması insan faktörü sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bu da organizasyonun amaçları, hedefleri ve politik kararları çerçevesinde doğru insan kaynağının sağlanması ve koordinasyonun yapı içerisinde oluşturulabilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu nedenle, kurumların İKY'ne olan ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İKY disiplinler yapısının temel amacında, doğru iş analizleri, görev tanımları ve kadro planlamalarının

⁷⁷ Örnek, s.194

⁷⁸Coombs, **Communications**, s. 10

⁷⁹Oya Aytemiz Seymen, **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç – Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000, s. 149

⁸⁰Polat Tunçer, **Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2011, s. 168

gerçekleştirmesi yer almaktadır. İK'nın temelini oluşturan bu çalışmalar sayesinde işe alım politikaları, oryantasyon ve dönem içi eğitimler, kariyer planlama, performans sisteminin oluşturulması, ücret ve ödül sistemlerinin kurulması gibi diğer fonksiyonların işlevliği de doğru biçimde yönetilmiş olmaktadır. Bir taraftan da, bu disiplinler yapının çatısı altında iş kanununda yer alan yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar izinler, emeklilik, işe giriş ve işten ayrılma, performans ve ücretler ile iş sağlığı ve güvenliğine yönelik yükümlülükler başta olmaktadır. İK, yalnızca işe alımları gerçekleştiren, kariyer planlamasını yöneten, performans ücretlerinde karar alan, görev tanımlarını ve iş analizlerini oluşturan, iş görene ait özlük ve bordro (emeklilik, izin, işten ayrılma ve işe giriş vs..) işlemlerinden sorumlu olan bir yönetim alanı değildir. Aksi bir yönetim şeklinin gerçekleştirilmesi insanların göz ardı edilerek yalnızca sistemin ve kurumun menfaatlerinin göz önünde tutulması, olası bir kriz durumunu doğurabilir. Örgütsel boyuta dayanan bu krizlerin temelinde kurumun kadro yapısı, iş analizleri ve değerlemesinin eksik veya yanlış sürdürülmesi, görev tanımlarının oluşturulmaması, düzenli periyotlarda eğitimlerin gerçekleştirilmemesi, kariyer planlamasının yapılmaması, performans ücretleri gibi belli başlı hususlar yer alabilmektedir. Sıralanmış olan bu konular üzerinde gelişebilecek kriz durumlarının oluşmaması ise, doğru yapılandırılmış İK politikaları ve İKP'nın oluşturulması ve yönetilmesiyle gerçekleşebilmektedir. Bu sürecin bütünleşmiş bir biçimde çalışması, insan faktörünün göz ardı edilmeden gerçekleşmesi ile olabilmektedir.

Aynı zamanda iş görenin aile yaşamı, ekonomik durumu, mesleki beklentilerinden kaynaklı iş tatminsizliği, sosyo-kültürel ve psikolojik durumdan kaynaklı problemler dekimi zaman bireysel bağlamda bir kriz durumunun meydana gelmesine neden olabilmektedir. Kişisel problemlerini yönetemeyen bir iş görenin, işteki olumsuz performansı verimsizliğine neden olacağından kuruma farklı sıkıntıları getirmemesi için İK, iş görenin bağlı olduğu ilgili bölüm yöneticisiyle belirli periyotlarda görüşerek iş gören hakkında bilgilere başvurması gerekmektedir. Problem yaşayan iş gören tespit edildikten sonra, gerekirse kurumda yer alan bir psikoloğa veya kurumun dışarıdan psikolojik danışmanlık hizmeti aldığı birime yönlendirilmesi kişinin işte ki performansının artmasını sağlayacaktır. İş gören

nezdinde bu stratejik yaklaşım, kurumun insana değer veren intibasını ortaya çıkacaktır.

Başarılı bir lider, iş görenin ya da yöneticinin kurumda yaşanması ihtimal olan, konularını tespit edebilen ve aniden meydana gelen kriz durumlarına karşı alınabilecek tedbirlerle süreci kusursuz bir biçimde yönetebileceğini farkında olan kişidir⁸¹. Dolayısıyla, İK yöneticisinin çerçeveye bütün olarak bakması gerekmektedir. Çerçeveye bütün bir şekilde bakabilirse olası kriz durumlarının azalmasına veya önlenmesine etken olabilir. Bu tez çalışmasının temelinde, İKY çatısı altında meydana gelebilecek bireysel ve örgütsel krizlerin ele alınıp yeni stratejilerin kuruma kazandırılması yer almaktadır.



⁸¹Abdül Vardar, **Yeniden Yapılanma Stratejileri – Bireysel ve Kurumsal Değişimde**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 172

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan sermayesi kurum içinde sahip olunan en önemli varlıktır. İnsan, yeniliğin ve yaratıcılığın kaynağı sayılmaktadır⁸². 1960'lı yıllar itibariyle küreselleşme, rekabetin artması, var olan bilgiyi sorgulama ve teknolojinin hızla büyümesi iş dünyasında yeni kavramların oluşması kurumların bakış açılarını ve yatırım kararlarını değiştirmiştir. Artık iş gücü ve yönetimde farklılık yaratan, piyasalar arası rekabet edebilecek ve duygusal zekâyı öne çıkarabilecek bazı yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç ise, kurumlar açısından yalnızca insan kaynağı ile gerçekleşmektedir.

Bahsedilen bu gelişim ve değişim 2000'li yıllardan sonra daha hızlı ilerlemeye başlamıştır. İş dünyasında yaşam süresinin de uzamış olduğunu göz önünde bulundurarak, kurumsal yapı içerisinde dört farklı kuşağın yer aldığına tanıklık etmekteyiz. Dinamizmin, küreselleşmenin ve farklılıkların daha belirgin, rekabetin fazla, işgören ve işveren açısından beklentilerin değiştiği yeni bir iş dünyası meydana gelmiştir. İnsan olgusu bu kadar çok öne çıkmaya başladığından beri iş gören yönetimi kısır döngüde kalarak, İKY adıyla disiplinler bir yapı doğmuştur. İKY, kurumun rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının oluşturulması, istihdam politikalarının oluşturulması, gerekli insan kaynağının planlanması, insan kaynağının koordine edilmesi, organizasyonun yönlendirilmesiyle beraber kurumdaki tüm İKY'ni kapsayan süreçlerin denetimi içeren bir disiplindir⁸³. Boone ve Kurtz İKY'ni, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için

⁸²Alparslan Şahin Görmüş, "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2009, s. 67

⁸³Asım Saldamlı, İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:13, 2008, s. 240

gerekli olan faaliyetleri gerçekleştiren çalışanları harekete geçirebilme, geliştirme ve elde tutabilme fonksiyonu olarak tanımlamıştır⁸⁴.

Ayan' a göre İKY'nin, kuruma kısa ve uzun vadede rekabeti yukarıda tutacak işgören tedarikini sağlamak, kişisel ve örgütsel verimliliğin artırılmasıyla alakalı strateji ve politikaların meydana getirilmesi, iş görenin örgütlenmesi, iş görenlerin eğitim programlarının düzenlenip motivasyonlarının sağlandığı disiplinler bir yapı olduğunu savunmuştur⁸⁵.

Açıkalın ise İKY'nin temelinde birey olduğunu, kişilik tiplerine, karaktere ve davranışa göre cevap vererek kişiyi de doğru bir şekilde yönlendirebilmenin gerekli olduğunu ilave edip '*İnsan kaynağının yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen, sezilenen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak ve insanı bir 'durum' olmaktan çok, bir 'süreç' olarak kabul etmenin eğilimindedir*' şeklinde yorumlamıştır⁸⁶. Bir kurumun İKY'nin bütün faaliyetleri insandan geçmektedir. Genel anlamıyla, kurumlarda iş gücünü etkileyen tüm kararlar İKY'nin hakimiyetindedir⁸⁷. Koca araştırmalarında bu görüşü destekleyerek, İKY'nin bir kurumda nitelikli iş görenin bulunmasını sağlayıp, var olan iş göreni de kurumda tutmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamı olarak belirtmiştir⁸⁸. Akademik çalışmalara katkıda bulunmuş olan Güler'de, İKY anlayışında insana belirli bir sermayenin ayrıldığını ve çağımızın koşulları içerisinde bilgi ve teknolojiyi, amaçlar doğrultusunda kullanabilen nitelikli insan kaynağına yer verilmesinin gerektiğini savunmuştur⁸⁹.

Rekabetin hissedildiği iş dünyasında, üretim fonksiyonlarının daha da iyileştirilerek, kuruma hız kazandırabilmek ve insan kaynağının uçsuz bucaksız olan donanımlarının geliştirilmesi için iş üretmenin sorumluluğunu bilmek gerekmektedir⁹⁰. Pekçok kurumda, İKY'nin doğru strateji, politika ve iş gücünün etkin bir şekilde kullanılamamış olmasından dolayı başarısızlıklarla

⁸⁴Boone ve Kurtz, s.254

⁸⁵ Filiz Ayan, **İnsan Kaynakları Yönetimi – Yönetim ve Liderlik Seti**, İlyaz İzmir Yayınevi, 2011, s. 25

⁸⁶ Aytaç Açıkalın, **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara, 2016, s. 11

⁸⁷ H. John Bernardin, **Human Resource Management An Experiential Approach**, McGraw – Hill Companies, 2003, s. 4

⁸⁸ Hüseyin Koca, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, 2008, s. 15

⁸⁹ Ebru Çetin Güler, "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2006,ss. 17-18

⁹⁰ Açıkalın, s. 10

karşılaşılmaktadır. Fakat kurum bu sınırsız güçteki kaynağı keşfedip geliştirebilirse yürütülmüş olan işlerinde aksama ihtimali düşmüş olacaktır.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi ve Gelişimi

İK, son dönemde kurumların büyük ölçüde önem verdiği ve sıkça telaffuzunu yaptığı, kurumun kısa ve uzun vadeli tüm planlarını etkileyen bir yönetim disiplini. Günümüzde, gerek iç piyasayla gerekse dış piyasayla ilerleyen birçok kurumun can damarı haline gelmiştir. 1930'lu yıllarda kurum içerisinde iş gören faktörü belirginleşmeye başladı. 1940'lı yıllarda ise iş görene ait birimler sadece kayıt tutmaktaydı. Kurumlar, İkinci Dünya Savaşı'nın büyük etkilerinden dolayı insan gücüne ihtiyacın önemini anlayarak ve iş görenin verimliliğini arttırmak için endüstriyel psikolojiyi araştırıp, pratiğe geçirmeye başladılar. 1960'lı ve 1970'li yıllarda ortaya konulan kanunlarla insan kaynağına önemin daha da arttığı gözlemlenmiştir. Bu duruma göre, iş gören bulgusu varlığı kabul edildi. 1980'lere doğru ise gelişmeye açık kurumlar üst düzeydeki İK yöneticilerine giderek daha fazla yer vermeye başladı. Şimdi ise İKY bir kurumun vazgeçilmez bir parçası halindedir⁹¹. 1980'lerden itibaren bu yönetim disiplininin kurumlar açısından bu denli ortaya çıkmasının birçok nedeni mevcuttur. Bunlardan en önemlileri⁹²:

- Ekonomik Durgunluk
- Uluslararası rekabetin artması
- Bazı ülkelerde üretimde verimliliğin durması
- Sendikaların kolektif istihdam ilişkileri üzerine etkilerin azalması...

2.1.3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar

21. yüzyıla gelene kadar kurum içerisinde iş görenler ile alakalı yürütülmesi gereken işlerden sorumlu olan birimler veya yalnızca özlük işleri, maaş bordrolarının

⁹¹ Koca, s. 50

⁹² Koca, s. 80

hesaplanması, izinler (mazeret, iş görmezlik raporu, doğum, annelik, emzirme, babalık, ölüm izni vs.) ve emeklilik gibi alanlardan sorumlu olarak görev almaktaydı.

Kurumlar, dün de mal ve hizmeti gerçekleştirmek için hammadde, iş gücü ve sermaye gibi önemli faktörleri bir araya getirmeye çalışırken, bugünde piyasada devamlılığın sağlanmasını bu üç faktöre bağlamaktadır. Hammadde ve sermaye, maddi güçle gerçekleşirken, ücret doğrultusunda satın alınan iş gücü de kumar oynamak gibi belirsizleşen bir durum olarak yer almaktadır. Üretim yapan kurumlarda iş gücü daha da önem kazanmış olup, kişinin yetkinliğinin kazanımı kurumların temel amaçlarını da oluşturmuştur. Bu durum ise kurumlarda yönetimi başka bir noktaya taşıyarak personelin kurum içindeki yönetimi anlamına gelen, personel yönetim yapısına temel olmaktadır⁹³.

Bir kamu kuruluşunda on binden fazla personeli olan yönetici farklı bir tanımlamayla kurumdaki görevini şöyle ifade etmiştir '*Biz personel yöneticileri, savaşta ölüleri toplayıp sayımını yapan ekibe benzeriz*'⁹⁴. Bu tanımlamayla, İKY'nin önceki evresi olan personel yönetiminin dar anlamda uygulamada neler yaptığı açıklanmaktadır. Kurumlar açısından İK, eski tanımlaması ile personel yöneticileri kendilerini yalnızca personellerin kayıtlarını tutan, belgeleyip saklayan sıradan bir sorumlu olarak görmekteydiler. Bu nedenle, personel yönetiminin doğuşu kurumlar açısından sadece özlük işleri olarak bilinmektedir. Süreç içerisinde, kurumlardaki yönetim anlayışının da değişmesiyle birlikte, bu sığ çerçevede kalmış olan 'personel yönetimi' kavramı evrimleşmeye başlayarak 'İKY' olgusu meydana gelmiştir.

İKY, 20. yüzyılın son çeyreğinde personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırarak, kapsamını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla benimsenen bir disiplinler yapı anlayışına ulaşmıştır. Tablo 1'de karşılaştırılmalı olarak 'personel yönetimi' ve 'İKY' kavramları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

⁹³ Mehtap Tamtartar, **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Fonksiyonunun Değişen Yönü ve Yapısı İle İşletmelerin İnsan Kaynakları Dışındaki Departmanlarında İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yapısının Nasıl Algılandığına Dair Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997, s.9

⁹⁴ Açıklan, s.8

Tablo 1: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
✓ İş merkezli düşünür. ✓ Kişi maliyet faktörü olarak baz alınır. ✓ İş görenle kurum, kurumla hükümet arasında ve daha çok iş görenlerle alakalı yasal ve mali işlerden sorumlu tutulan bir birimdir. ✓ Ast-üst ilişkisinin temeline dayanan klasik hiyerarşik yapıyı benimsemiştir. ✓ Günlük ve uzun süreli olmayan konularla ilgilenir.	✓ Verimlilik ve mesleki doyum örgütsel performansı olumlu etkiler. ✓ Birey merkezlidir. ✓ Kişiyi değerlendirilmesi ve eğitilmesi gereken bir faktör olarak benimser. ✓ Hiyerarşiden etkilenmeden tüm çalışanların grup çalışması halinde olmasına önem verilir. ✓ Stratejik ve uzun dönemli planlarla uğraşılır.

Kaynak: Ayan, s. 27

Bu tabloda, kurumların personel yönetimi algısından modernize iş yaşamının gerekliliğiyle İKY'ne geçişi açıkça görülmektedir. Yalnızca evrak işleri ve iş görenlere yönelik kayıt veya belge tutan bir birim olan personel yönetiminin, çıkararak vizyonunu genişletip derinleştirmesi özetlenmiştir. Bu görüşü destekleyen Doğan ve Demiral, günümüz İK'nda yetenekli ve özel ilgi alanlarına sahip olan iş görenlerin keşfedilerek, kuruma bu özellikli olan kişilerin olumlu geri dönüşlerinin sağlanması öne çıkmaya başlamıştır. Klasik personel yönetimi anlayışında, iş görenler sadece maliyet unsuru olarak değerlendirirken, modernize olmuş İKY'nde iş görenler kurum içerisinde en değerli yapı taşları haline gelmiştir⁹⁵. İnsan araç değil amaç halinde olmaya başlamıştır. İnsan olgusunun amaç olması bugün ki İKY anlayışının oturmasına neden olmuştur. Bu disiplinler yönetim yapısı içerisinde, insan bir amaç ise bu amaçların nelerden oluştuğunu ve yönetim ilkelerinin nelerden meydana geldiğini ele alalım.

⁹⁵ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 17, Sayı: 3, 2008, s. 148

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İKY'nin temel faaliyet alanı insandır. İnsan faktörü de yüzyıllardan beri karmaşık bir yapıya sahiptir. Bundan mütevellit, İKY'nin amaçları da insan olgusuyla şekillenerek, kuruma farklı boyutları sunmaktadır. Uluslararası İKY alanında araştırma yapan Ünal'a göre, kurumların piyasa anlamında birbirlerinin bilgi birikimine ve teknolojilerine ulaşmaları çok basittir. Bu nedenle, kurumlar piyasadaki rakipleri karşısında konumlarını ve durumlarını korumak için farklılıklarını ortaya koymaları gerekmektedir. İK, kurumu rekabet faktörü açısından yükseltecek unsurların içerisinde⁹⁶. Teknoloji, ne kadar ilerlemiş olsa dahi faaliyet söz konusu olan ürün veya hizmet sektöründe tutunabilmesi insan kaynağına bağlıdır. İKY'nin genel amacı, kurumun var olan kaynaklarının kendi politikalarına ters düşürmemek üzere doğru bir şekilde kullanılarak hedeflerine ulaşılması sürecidir. İK'nın etkin bir şekilde yönetmenin, kurumun genel yönelimi ve elde edilen sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Kurumun genel yönelimleri içerisinde finansal güç, kurumun büyüklüğü, rekabet durumu ve yeni koşullara ayak uydurabilme çabası olarak ele alınmaktadır.

İKY'nin amaçları içerisinde yer alan ve önem arz eden noktaları, farklı perspektifleri ele alınarak çalışmanın devam eden kısmında incelenmiştir.

➤ Kurumun Hedeflerine Ulaştırılması

İnsan kaynakları mesleğinin (İKM), önceliği kurumun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedeflerde, kurumda yer alan tüm iş görenlere İKY tarafından doğru direktiflerin verilmesiyle gerçekleşmektedir. Kurumlar, belirli hedeflere ulaşmak için kurulurlar. Ortada bir hedef yok ise, kurumun varlığından da bahsedilmez. Dolayısıyla, kurumların varlığını devam ettirebilmeleri hizmet edebilirlikleriyle ölçülmektedir. Kurumların, hedeflerine ulaşabilmelerinde, öncelikle insan, çeşitli kaynaklar (hammadde/yarı mamul) ve makine teçhizat gibi araç-gereçler başrol almaktadır. Kişiler, kurumda bir sistemin içerisinde üstlenilecek görevlere bağlı olarak hedeflerin ulaşmasına katkıda bulunurlar. Böylelikle, iş görenler ait oldukları

⁹⁶ Pınar Ünal, **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 53

birimlerde görev tanımları doğrultusunda görevlerini sürdürerek kurumların hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır. İKY'nin temel faaliyeti de kurumun hedeflerine ulaştırılmasıdır. İKY, kurumun insan kaynağına yönelik çalışmaların sürdürülerek hedeflerin ulaşmasını gerçekleştirmektedir⁹⁷.

Kurumların İK birimi, kurumsal yapıya verimlilik artışını kazandıran birimler olarak kabul edilmektedir. Bu katkıyı hem direkt amaçlara ulaşılmasında etkin yolların bulunmasını sağlayarak, hem de dolaylı olarak çalışma hayatını kolaylaştıran müdahalelerde bulunarak yapmaktadırlar⁹⁸. Kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasındaki en temel faktörlerden birisi, İKY'nin iş görenin motivasyonu ve verimliliğinin artırılması noktasında düzenli çalışma ortamlarının sağlanmasıdır⁹⁹.

➤ İş Görenlerin Taleplerinin Karşılanabilmesi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel kurallar, sadece sivil hayat için değil, iş yaşamının da temel yapısında yer almaktadır. Dolayısıyla, iş görenlerin söz konusu fizyolojik ihtiyaçları, güvenlik, barınma, çevresinden itibar görebilme ve kendini gerçekleştirebilme şeklinde sıralayabilmek mümkündür.

Kişiler, bu temel ihtiyaçlar için çalışmaktadır. İş görenler, kurumlardan bu beklentilerinin azami bir şekilde karşılanmasını beklemektedir. Bunlar yalnızca temel ihtiyaçlardır. Oysa ki, bir de kişilerin zaman içerisinde mesleki anlamda tatmini ve kendisini teknik anlamda geliştirmeye ihtiyaç duyması, ekip çalışmasında iletişime gereksinim duyarak iletişim tekniklerini iletirmek istemesi gibi birçok hususa değinebilmek mümkündür. Bu gereksinimlerin gerçekleşmesi için kişinin kurum içerisinde sistematik olarak gözlenmesi gerekmektedir. Değinen bu ihtiyaçların karşılanması kişi kadar kurumun da sorumluluğundadır. İKY, kişinin bu ihtiyaçlarını karşılamak için bir takım çalışmalar gerçekleştirmektedir. Uygun işe uygun adayı yerleştirme, mülakatların sürdürülmesi, kariyer planlama, performans ve ücret sistemine ilişkin bireysel görüşmeler sağlanıp uygun yol haritası belirleme, eğitimler ve mesleki gelişim programları hazırlanarak iş görenlerin ihtiyaçlarının giderilmesine

⁹⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2012, ss. 64-65

⁹⁸ Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009, s. 4

⁹⁹ Fındıkçı, s. 65

katkı sağlamaktır. Kişinin bu gereksinimlerinin sağlanmasıyla beraber, kurumun da ihtiyaçları sağlanmış olmaktadır. Böylelikle, İKY amaçlarının içerisinde hem kurum hem de insan faktörü ele alınarak çalışmalar sürdürülmektedir¹⁰⁰. Fındıkçı, günümüz İKY, anlayışının doğasında beşeri bilimlerin ağırlıklı olduğunu göz önünde bulundurarak çeşitli açılardan analizlerde bulunmuştur. İnsanı görmezden gelmek bu mesleğin etik bir boyutu değildir. Adı üzerinde esas duruşu insan kaynağını yönetmektir.

Fakat James bu görüşün daha farklı boyutundan bakmakta olup, çalışan ilişkilerini yönetmenin doğru veya tek bir yolunun olmadığını belirterek, kurumun kendi yol haritasına göre yeni stratejik modeller ve politikalar sunmaları gerektiğini dile getirmiştir. Değindiği stratejik ve politik kararların içerisinde, faaliyet konusu ürün ile iş gücü piyasası arasındaki bağlantı, kurum kültürü, kurumda kullanılan teknolojik araçlar ve haberleşme ağı, kurumun bağlı olduğu sendika yapısı ve işleyişi gibi değerli hususların yer almasıdır¹⁰¹. İş gören talepleri karşılandıktan sonra, önem arz eden diğer bir konu ise örgütün yapısına yönelik çalışmaların şekillendirilmesidir.

➤ Kurumun Yapısına Uygun Çalışmalar

İK birimi, tüm çalışmalarını mevcut kurumun yapısına göre biçimlendirir. İzlenen yol haritası her ne olursa olsun sağlam adımlarla gelişmelidir. *‘Yapının sağlam oluşu, kurumdaki rol ve görevlerin tanımlanmış olmasını gerektirir. Bunun için de kurumdaki her işin analizinin yapılmış olması beklenir’*. Kurumda yer alan görevlerin her birinin, fiziksel, sosyal ve zihinsel anlamda özellikleri çıkarılır ve çıkarılan bu sonuçlara göre iş analizleri meydana getirilir. İşe yönelik bu anekdotlar, görev tanımları için temel yapı taşıdır. Görev tanımlarının tamamı bir araya getirildikten sonra kurum içi el kitabı meydana getirilir. Kurumun el kitabında vizyon, misyon, temel değerler, kurumun genel yapısı ve birimler arasındaki bağlantılar şematik olarak gösterilmektedir. Bu kitapçık kurum içinde İKY’nin adeta bir kanunu gibidir. Gelişen dönem içerisinde iç ve dış etkenlere bakılarak kurumsal İKY durumuna göre kitapçık süreç içerisinde değiştirilebilir veya bazı bölümlerinde

¹⁰⁰ Fındıkçı, ss. 65-66

¹⁰¹ Phil James, ‘Employee relations’, **Managing Human Resources**, (Ed. Alan Cowling ve Chloe Maller), Third Edition, Arnold Publisher, Great Britain, 1998, s. 113

sadece değişiklik ve eklemeler gerçekleştirile bilinir. Bu kitapçık içerisinde İK'na yönelik tüm bilgiler esas olarak yer almaktadır¹⁰². Kurumlarda insan hayatı gibi tek düze değillerdir. Dolayısıyla sabit bir biçimde yönetilmesi de mümkün değildir. İnsan dediğimiz olgu her zaman dinamik ve değişkendir.

➤ İş Gören Seçim Süreci

Kuruma yeni insanları kazandırmak ve doğru işe doğru insanı yerleştirmek, İK biriminin en çok zorlandığı fakat en önemli amaçlarının içerisinde yer aldığı faktörlerden birisidir. Kuruma yeni insanların dâhil edilmesi ise sürecin bir parçasıdır. İKY'nin sorumluluğuna dâhil olan bu süreçte iş gören seçimi yapılırken de birçok hususa dikkat edilmelidir. İş gören ihtiyacı, birim yöneticilerinin raporları ve İKY'nin gerçekleştirdiği iş analizleri ve görev tanımları doğrultusunda karar verilerek belirlenir. Kurumun ihtiyacı söz konusu olan insan kaynağının belirlenmesinden itibaren, İKY tarafından bir genelge veya plan hazırlanmalıdır. Hazırlanan bu genelgeye göre, kuruma başvuruda bulunan adaylar ile n görüşmeler sağlanır. Başvurulan pozisyon ve görev tanımının durumuna göre değerlendirmeler farklılıklar gösterebilir. Teknik bilgi ve beceri özelliği istenilen herhangi bir görev için adaylardan, çeşitli psiko teknik uygulamalar talep edilebilir. Lepak ve Gowan farklı görev tanımlarında bazı kurumların dikkat ettiği hususun, adayın iş tecrübesi ve kişilik tipinin işe uygunluğunu ölçmek olduğunu; Bu durumun ise iş gören seçiminin doğasında olması gerektiğini savunmuřtur¹⁰³. Eğer, başarılı bir işgören seçimi için İKY bu felsefede ilerlerse olumlu sonuçlarla karşılaşma olasılığı daha fazladır. Olumlu görülen adaylar ile ücret ve çalışma şartları gibi önemli detaylar grşlerek işe kabulleri gerçekleştirilmektedir. Bu kısımda genel çerçevede alınan iş gören seçimi konusu, İKY'nin fonksiyonları içerisinde detaylı olarak ele alınacaktır.

¹⁰² Fındıkçı, s. 66

¹⁰³ David Lepak ve Mary Gowan, **Human Resource Management- Managing Employees For Competitive Advantage**, Pearson Publisher, 2010, s. 10

➤ İş Gören Eğitimleri ve İş Görenlerin Gelişimine Yönelik Yapılan Çalışmalar

İKY'nin en temel hedeflerinden birisi de, kuruma yeni dahil olan iş görenin oryantasyon sürecini sağlamak ve norm kadrodaki iş görenlerin mesleki anlamda eğitim ve gelişimlerini sürdürecektir çalışma programlarını koordine edebilmektir. Kuruma dâhil olan iş görenlerin üretken, işe karşı tatmin düzeyi yüksek ve verimli bir performans sergileyebilmesi İKY'nin sorumluluğu dâhilindedir. Bu sorumluluğun başlangıcında, kuruma yeni iş başı yapmış olan iş görenin kuruma adaptasyonu ve uyumu sağlanarak, iş gören nezdinde kurumun itibarının korunması yer almaktadır¹⁰⁴. İKY, gerçekleştirmiş olduğu planların içerisine iş görenin kuruma aidiyeti ve mesleki yeterliliği gibi farklı boyutlarda yer alan eğitim konularına yer vermesi kurumu ileriye taşıyacak bir hamle olmaktadır. Ancak o vakit yönetim anlayışı prensiplerine, farklı boyutlar kazandıran ve destek sağlayabilen bir disiplinler yapı olabilir. Öte yandan, iş görenin gelişimine uygun olarak kurum içinde yeni iş alanları yaratılmaya da başlanmıştır¹⁰⁵.

➤ Performans Değerlendirme ve Kariyer Planlama Sistemini Oluşturabilmek

Her kurum belirli amaçlara ulaşmak ister. Bu amaçlara ulaşma düzeyini de çoğunlukla insanların çalışma ve çabaları belirler. Bu çabaların hedeflenen düzeyde olup olmadığının belirlenmesi, bir değerlendirme çalışması gerektirir ki bu iş, İKM tarafından gerçekleştirilir¹⁰⁶. Performans değerlendirme, İKY'nin temel amaçları içerisinde yer almaktadır. Bunlardan birisi, iş görenlerin ödüllendirilmesi il alakalı kişiye performansı dâhilinde bilgileri aktarabilmek, diğeri ise iş görene vaziyeti ile alakalı geri bildirimler sağlayarak, kişinin çalışma ortamındaki resmine bakabilmesi sağlanıp kendisini değerlendirmesine ve mesleki anlamda eksikliklerini görüp

¹⁰⁴Okakın, s. 71

¹⁰⁵ David A. DeCenzo ve Stephen P. Robbins, **Human Resource Management-İnternational Student Version**, (Ed.Susan L. Verhulst), 10. Baskı, John Wiley&Sons, Inc. Publisher, 2010, s. 190

¹⁰⁶ Fındıkçı, s. 68

gelişimini ilerletmesinde yol haritası sağlayacak imkân ve fırsatları tanımaktır¹⁰⁷. İK'nın belirli çerçeve ve kıstaslar dâhilinde oluşturduğu performans değerlendirme sisteminin sonucunda, iş görenin motivasyonunu yüksek tutacak olan moral, ücret ve ödül sisteminin de aksamadan doğru politikalarla sürdürülebilmesidir. Bu değerlendirmeler ışığında, İK'nın en önemli görevleri içerisinde adil olma ve eşitlik ilkeleri yer almaktadır. Bu nedenle, kurumun itibarına gölge düşürecek en ufak bir çalışmaya yer verilmemelidir. İK'nın zorlukları da bu noktadan itibaren başlamaktadır.

➤ Huzurlu bir Örgütsel Havanın ve Uygun Bir Çalışma Ortamının Oluşturulması

İş görenlerin mesleki tatmininin yüksek olabilmesi, huzurlu bir iş ortamının varlığı sayesinde olabilmektedir¹⁰⁸. İş görenlere, olumlu ortamın hazırlanıp sunulması öncelikle, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve geliştirilmesiyle başlar. Bu fiziksel koşulların içerisinde ışık, ses, havalandırma sistemleri, tüm demirbaşların sağlanması (makine, montaj ve aletler vs.), iş sağlığı ve güvenliği gibi pekçok hususun belirli periyotlar dâhilinde denetlenip, iş görenlere bu imkanların sunulmasını kapsamaktadır. Diğer koşullar ise, sosyal etkinliklerini, kurumun gelenekselleşmiş etkinliklerini, kurumun kültürünü, norm ve değer yargılarını oluşturan büyük bir parçadır. İK bu çabalarıyla, iş görenin kuruma bağlanmasına da zemini oluşturmuş olacaktır. Böylelikle kurumun kültürü, norm ve değer yargıları bir kimlikte toplanarak, iş görenler tarafından benimsenir ve meşrulaştırılmış olmaktadır.

İK yöneticisi, değinilmiş olan bu faktörlerin önderliğinde, iş görenlere olumlu çalışma ortamını sağlayabilmek için bir nevi sosyalleştirme gücünden faydalanır. Sosyalleştirme gücünden faydalanma ise, iş görenin kurumla resmileşmiş olan durumunun takım içi çalışmalarına yansımasıdır¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Polat Tunçer, “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, Ocak 2013, s. 88

¹⁰⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004, s. 216

¹⁰⁹ Tamer Keçecioglu ve Ece Kurtuluş, **İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetim**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014, s. 43

➤ İnsan Kaynağına Yatırım

İK, kurumun yalnızca sosyal politikaları ile değil insana yapılmış olan tüm yatırım politikalarıyla da ilgilenmektedir. Kurumun özellikli olan bazı bölümlerinde alınacak olan kararlar doğru ve zamanında alınmaz ise, farklı sorunların kuruma yansımaya sebep olabilir. İK, özellikli olan bu bölümler için iş gören yetiştirme ve özel eğitim modüllerini geliştirmekle sorumludur. Bu nedenle bazı görev tanımlarında, iş göreni eğitim alması amacıyla yurtdışına gönderir veya mesleki kurslara yönlendirilir. Bu tür adımlarla da kurum, uzun vadeli olarak yönetici adayını hazırlamış olmaktadır¹¹⁰. İş dünyasında, kurumların kaderini belirleyen insan kaynağı yatırımları bir hayli önem kazanmış durumdadır. İK'nın sürdürmüş olduğu bu alt yapı çalışması, doğru iş göreni seçip değerlendirerek gelişimine öncülük edebilmesine dayanmaktadır. Doğru iş gören seçimi ile adeta kurumun ilerleme kaderi de bu yatırımlara bağlı olmaktadır.

Kurumlar, İK politikaları yönünden farklılıklar gösterebilir. Değinilen İK kıstasları, genel çerçeveden ele alındığında en çok göz önünde bulundurulanan amaçlar içerisinde yer almaktadır. Bu noktadan itibaren önemli olan konu, yöneticiler nezdinde bu amaçların prensip edinilerek, kurum içerisinde yaşanan veya yaşanabilme ihtimali söz konusu durumlarda da bahsedilen bu kıstaslara göre hareket edebilmesidir. Diğer çalışmada ise, amaçların sonucunda meydana gelmiş olan İKY'nin ilkelerine yönelik analizlere yer verilmiştir.

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

Kurumda, başarılı bir yönetimin temel taşlarını İKY'nin ilkeleri oluşturmaktadır. İKY'nin ilkeleri ile amaçları birbirleriyle bağlantılıdır. İyi bir yönetici bu İK kavramı birbirlerinden bağımsız olarak düşünemez. Kurumların bulundukları yapı, işleyiş ve hedefler farklılık gösterse dahi, uygulamada doğru ve tutarlı davranışlarda bulunabilmek için, tüm kurumların ve yöneticilerin baz alması gereken temel ilkeler, kurumların başarı yolundaki kriterlerini daha da kolaylaştırır.

➤ İnsana Saygı İlkesi

¹¹⁰ Fındıkçı, s. 71

Kurumların başarılı olabilmesindeki ilk şart, insana vermiş oldukları değerdir. Bugün dünyaca tanınan kurumların geçmişine baktığımız zaman yine insana yapılan yatırımları görmekteyiz. İş görenlerin, çalıştığı ortamdaki mutluluğu, kurumla arasında güçlü bir bağ oluşmasına neden olur. Aynı zamanda, performansını da artırır. İş görenlerin kişiliklerine, haklarına ve fikirlerine gösterilecek saygı onları motive etmede önemli bir araçtır. Değer verilen çalışanların daha çalışkan, üretken ve verimli oldukları bir gerçektir¹¹¹. Kurumlar hedeflerine ulaşabilmeleri için iş görenin motivasyonunu temel almalıdır. İş göreni doğrudan ya da dolaylı olarak motivasyonunu etkileyen faktörlerin içerisinde:

- Kurumun uyguladığı ücret politikası,
- Meslek hastalıkları, iş kazaları ve emekliliğe yönelik sigorta primlerinin ödenmesi,
- Terfi imkânları,
- Eğitimler ve performans değerlendirme,
- Statü ve değer,
- Kurumun iş görenin özel hayatına saygılı davranması,
- Karara katılma

Şeklinde birçok hususa yer verilmektedir.

➤ Liyakat İlkesi

Liyakat kelimesinin anlamı '*Bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırılık durumu*' olarak TDK sözlüğünde tanımlanmıştır¹¹². Kısacası, kişinin bir alandaki yeterliliği anlamına gelmektedir. '*Mesnevi*' eserini icraa eden Mevlana eserinde, toplumsal barışın, adaletin ve huzurun sağlanmasının, ancak ehliyet ve liyakat sahibi bireylerin yönetimde söz sahibi olmasıyla mümkün olabileceğini savunmuştur¹¹³. Demokratik birçok ülkenin, yönetim prensipleri liyakat ilkesine göre yönetilmektedir. Araştırmacı Tunçer, liyakatin temelini bilgi birikimi, mesleki

¹¹¹ Tunçer, **Değişim**, s. 173

¹¹² Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Liyakat**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (27.06.2019)

¹¹³ Liyakat İlkesi, **Kıbrıs Gazetesi**, 26.07.2017, <https://www.kibrisgazetesi.com/liyakat-ilkesi-makale,2876.html>, (28.06.2019)

yeterlilik ve kişinin kapasitesi gibi unsurların oluşturduğunu savunmuştur. Satırlarına devam ederek, kurumlardaki terfilerin de liyakatlık ilkesiyle gerçekleşebileceğini ileri sürüp, İK'nın işe alım yetkisi açısından adaylardan bilgi, donanım ve kabiliyet anlamında eş değer bir durum ortaya çıkarsa da kurum içinde seçme sistemi oluşturulmasını ve oluşturulan bu sistemin ışığında işe alımların gerçekleştirilmesi gerektirdiğini vurgulamıştır¹¹⁴. İKM'de sapılmaması gereken ön koşul, liyakatlık ilkesine bağlı olmaktan geçmektedir. Bugün yalnızca kamu kurumları değil, pekçok özel kurumun yönetim anlayışı da faaliyetlerini sürdürürken değinilmiş olan bu ilkeleri prensip haline getirmelidir.

➤ Eşitlik, Tarafsızlık ve Açıklık İlkesi

Anayasanın onaylamış olduğu İş Kanunu 5. Maddesi göre '*İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefî inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz*' ve '*İşveren, esaslı sebepler olmadıkça tam süreli çalışan işçi karşısında kısmî süreli çalışan işçiye, belirsiz süreli çalışan işçi karşısında belirli süreli çalışan işçiye farklı işlem yapamaz*'¹¹⁵ şeklinde hükümlere yer verilmiştir. İşveren ile iş gören arasındaki, sözleşme ve kişinin benimsemiş olduğu tercihlerinin dışında, cinsiyete göre kurum içinde ücret politikasının uygulanması ve gebelik durumlarından kaynaklı farklı ücret uygulamalarının gündeme gelmesi eşitlik ilkesine aykırılık olarak kabul edilmektedir. İK amaçlarının içerisinde yer alan, iş görenlerin performans ölçümü ve kariyer planlamaları gerçekleştirilirken tarafsızca değerlendirilmelidir. Yönetimin taraf tutmayan bir anlayış iş modelini sergileyebilmesi astlarına karşı bir nevi sorumluluğudur. Bir açıdan kurumların tarafsızlık ilkesini benimsemesi siyasi amaçlı atamaların önüne geçebilmektir. Özellikle de kamu kuruluşlarında daha fazla benimsenebilen bir prensiptir.

İK yönetiminde, 1960'lı yıllardan itibaren açıklık ilkesi ve uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır. ABD ve Fransa gibi ekonomik ve sosyolojik açıdan gelişmiş ülkelerde yönetimde açıklık ilkesi benimsenerek, anayasal düzenin

¹¹⁴ Murat Tunçer, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017, s. 25

¹¹⁵ T.B.M.M, **İş Kanunu**-Kanun No: 4857, (Kabul Tarihi: 22.05.2003) <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, (28.06.2019)

içerisinde kanuni hali getirilmiştir. Ülkemiz ise gelişmekte olan ülkeler kategorisinde yer aldığı için bu süreci yeni yakalayabilme şansı olmuştur¹¹⁶. TDK tarafından açıklık kelimesinin anlamı ‘*açık olma durumu, aleniyet*’¹¹⁷ olarak tanımlanmıştır. Kelime anlamı itibariyle, kurum içerisindeki şeffaflığın herkese yönelik olma durumudur. İKY’nin açık olma ilkesinde, kurumun yönetsel anlamda politikaları oluşturulurken iş görenlerin de fikirlerinin alınabilmesi koşulu yer almaktadır. Açıklık ilkesinin layığına göre gerçekleştirilmesi, kurumda yer alan bütün iş görenlerin katılımıyla gerçekleşmektedir. Kurumlarda, açıklık ilkesinin sağlıklı işleyebilmesinin diğer bir şartı da yapı içindeki iletişim kanallarının iş görenlerle paylaşılmasıdır. İletişim araç-gereçleri içerisinde e-posta veya cep telefonu, kurumun web sitesi, görsel içerikli afişler, el kitapçığı, toplantılar ve sosyal medya gibi birçok iletişim aracından söz edebilmek mümkündür. Kurum içerisinde kullanılmış olan iletişim araçları herkesin anlayacağı şekilde sade ve yalın olmalıdır. Yönetimin bu konuya gereken hassasiyeti vermesi ilkeler açısından çok önemlidir. Çalışanlar kurumda kendilerinden habersiz bir şeylerin çevrildiği fikrine kapılmamalı, çalışanlarla yöneticilerin iletişimleri ve ilişkileri açık yürekliliğe, samimiyete dayanmalıdır¹¹⁸. Bu durumda, hem iş görenler hem de kamuoyu açısından kuruma karşı güvenin tam manasıyla oturmasına sebep olmaktadır.

2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumlar Açısından Önemi

Teknoloji ne kadar boyutta ilerlemiş ve ilerleyecek olsa dahi, insana olan ihtiyaç her daim söz konusudur. Küreselleşmeyle beraber, gelişim ve değişim sürecini başarılı bir biçimde tamamlamayı hedefleyen kurumların, İK birimini bünyesinde barındırması kaçınılmaz olmuştur. İKY amaç ve ilkelerine değinirken, insana yapılan her türlü yatırımın kurumun lehine işleyeceğinden bahsedilmiş idi. Ürün ve hizmet döngüsünün meydana gelebilmesi yine insan faktörü sayesinde gerçekleşmektedir. Durum böyle iken, insan sermayesi de her geçen gün daha da önemli hal almaya başlamıştır. Bu açıdan İKY’nin, insan sermayesine atfettiği değer

¹¹⁶ Süleyman Yaman Koçak, **Kamu Yönetiminde Açıklık İçin Bilgi Edinme Hakkı**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 23, 2010, s. 118

¹¹⁷ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Açıklık**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (28.06.2019)

¹¹⁸ Tunçer, **Değişim**, s. 177

ve onun eğitilmesi, geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusundaki hassasiyeti her geçen gün artmaktadır¹¹⁹. Kurumlar, yatırım yapmış olduğu insan sermayesine, iş gücüne göre doğru politikalarla istihdamı gerçekleştirmiş olurlarsa, iş görenlerin kuruma sağladıkları katkıların artışı rahatlıkla gözlemlene şansları olabilecektir.

Önceki çalışmada değinilmiş olan İKY'nin amaç ve ilkeleri, kurumların perspektifinde ne kadar büyük bir önem taşıdığını göstermektedir. Kurumlar, varlıklarını ve sürdürülebilirliklerini insana borçludur. Çağımız, dijitalleşmeye hızla devam ediyor olsa da kurumların, üretim, hizmet ve mali açıdan tutulumları insan zekâsı ve çabaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, bu yönetim alanı da kurumlar nezdinde adeta bir can damarıdır. Dolayısıyla, kurum içindeki bütünlüğün ve sistemin doğru, hata payının neredeyse sıfırlanmaya çalışıldığı bir yapının oluşturularak, kurumsallaşması ancak İK fonksiyonlarının birleşimiyle gerçekleşebilmektedir. İK'nın en önemli işlevlerinden birisi planlama çalışmalarıdır. Bu planlama çalışmalarının içerisinde kurumun, hizmet anlayışı, piyasadaki bilinirliği, kurum içindeki İKY'nin havası, temel değerleri, kuruluş amacı, hitap ettiği müşteri ve tedarikçiler, vizyonu, misyonu ve çalışanlarına karşı bakış açısı gibi birden fazla faktör göz önünde bulundurularak gerçekleştirilir. Bir nevi kurumun röntgeni çekilmektedir. Kurumun amaç ve hedeflerinin tam manasıyla belirlenmesinden itibaren, birimlerde gerçekleştirilen işlerin aşamaları, tasarımları, analizleri ve görev tanımları gibi detaylı çalışmalar oluşturularak geri bildirim ve revizeler İKY tarafından değerlendirilir. Kurumda sağlıklı ve insanla tam anlamıyla bütünleşik bir sistemin oturtulabilmesi İK, uzun ve zorlu bir sürecidir. Kurumdaki işleyişin iç ve dış faktörler bakımında kabul görmesinin ardından, birimlerdeki norm kadro sayıları belirlenir. Böylelikle, kurum içerisindeki her bir birim adına insan kaynağı sağlanırken atılması gereken adımların doğru ve tutarlı bir biçimde hesaplanması da sağlanır. Bu çalışmaların ışığında, kurumun işe alım politikalarından, ihtiyaç söz konusu olan işe/işlere uygun insan kaynağını bulmak için faydalanacağı araçlara, iş gören eğitimlerinden, iş görene kişisel mentörlük verilmesine, performans değerlendirme kriterlerine ve ücret politikalarına kadar birçok hususun gözden geçirilerek çalışmaların yürütülmesi gerçekleştirilmektedir. Üstelik bu analizlerin sonucunda kurumun almış olduğu pazarlama politikalarının da

¹¹⁹ Görmüş, s. 58

tamamen yenilenmesi veya revizeler getirilmesi gerektiği yönetim kurulu tarafından da karar verilebilir. Domino taşı etkisi gibi kurum içerisindeki her bir yapının aksaklığı veya bozukluğu bir sonraki aşamaları da etkileyebilir ve sistemin git gide zayıflamasına neden olabilir. İKY’ni böylesine önemli kılan bu parçalardır. Bir sonraki çalışmada, İKY sürecindeki fonksiyonların, kurumdaki var oluş sebepleri detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

Çalışmanın önemli bir kısmını oluşturan bu aşamada, İKY’nin iskeleti ve bu iskeletin içindeki organlar ele alınacaktır. Vücudumuz nasıl ki tek bir organdan ibaret değilse, İKY de tek bir işlevden ibaret değildir. Bu yönetim alanını oluşturan fonksiyonlar olmasaydı, bugünkü adı olan İKY olarak değil personel yönetimi olarak adlandırılmaya devam edecekti. Dolayısıyla, bu disiplinler yapının bu kadar çok derinleşmesini, destekleyen ve sağlayan bünyesinde oluşan çeşitli fonksiyonlarıdır.

2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Planlama

2.2.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı, Amaçları ve Süreçleri

Plan, geniş anlamda, tutulacak yol ve davranış biçimi demektir. Planlama ise içinde bulunulan an ile gelecekte ulaşılabilecek amaç arasında kurulan bir köprüdür¹²⁰. Planlama, kurumların sağlıklı ve uzun vadede amaçlarıyla birlikte yürüyebilmesi için önceden yapılandırılmış program ve çalışmaların bütünüdür. Bu görüş ‘*Planlama, geleceğin sistematik bir biçimde önceden çözümlenebilmesidir*’¹²¹ şeklinde desteklenmiştir. Kurumlarda gerekli olan insan kaynağının planlanması, iş gören ihtiyacının tahmini ve bu tahmin edilen ihtiyacın kurum adına karşılanmasına yönelik yapılması gereken alt yapı çalışmalarının adım adım ortaya çıkarılmasıdır¹²².

¹²⁰ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, 2008, s. 97

¹²¹ Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2013, s. 260

¹²² Zeyyat Hatiboğlu, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, 1994, s. 540

Kadrolama süreci içinde yer alan ve kadrolamanın tamamlayıcı bir parçası olarak düşünülen insan kaynakları planlaması (İKP), İKY'nin önemli bir işlevidir¹²³.

Okakın, küçük yapıların detaylı ve analizli bir iş gören planlaması yapmasının şart olmadığını belirtmiştir. Fakat büyük yapılarda durumun çok farklı geliştiğine değinmiş olup, artan rekabet ortamının iş gören performansı ile doğrudan ilişik olduğu için kurumların geleceklerini öngörerek stratejik yaklaşımlarla adımlar atabilmeleri ancak İKP'sıyla olabileceğini önemle vurgulamıştır. Satırlarına devam eden Okakın, kurumların birincil adımının hedeflerin belirlenmesi olduğunu, İKY'nin adımlarının ise belirlenen hedefler doğrultusunda ne tür iş gören kaynağına ulaşabileceklerine dair planlamalar yapmalarının gerekli olduğuna değinmiştir. Uzun vadedeki iş gören taleplerinin ne şekilde biçimleneceği bilgisine ulaşmak kurumların öncelikli ihtiyacıdır¹²⁴. Armstrong İKP'sının yapılmasındaki amaçları beş maddede sıralamıştır¹²⁵:

- Kurumun ihtiyaç duyduğu kişi sayısını elde etmek ve yeterlilik düzeyi olan, tecrübeli ve uzman kişilerin de devamlılığını sağlayabilmek,
- Var olan insan kaynağının etkili ve verimli bir biçimde kullanılması,
- Kurum içerisinde potansiyel açıdan problemlili yapıya sahip kişilerin ve ticari açıdan masraf oluşturabilecek hususların tahmin edilebilmesi,
- Kaliteli kurum içi eğitimlerle var olan iş gücünü geliştirebilmek. Bu sayede değişen çevre koşulları ve belirsizliklerin karşısında hızlı bir biçimde adapte olmayı sağlamak,
- Norm kadronun, kurum içerisindeki varlığının devamlılığını koruyabilmek için stratejik amaçlı eğitim programlarını oluşturmak ve iş görenlerin dış etkenlere bağlı kalmadan kurum içindeki aidiyet bağı kurabilmek.

Farklı bir analist, İKP'nı iki amaç çerçevesinde toplamıştır. Bunlardan ilki, kuruma en verimli katkıları sağlayacak kişilerin istihdamlarının sağlanmasıdır. İkincisi ise, iş görenlerden maksimum seviyede iş gücünden yararlanabilmek olduğunu bildirmiştir¹²⁶. Bunlara ilave olarak, öncelikle İK biriminin, iş görenlerin

¹²³ Dursun Bingöl, 'İnsan Kaynakları Yönetimi', **Genel İşletmecilik**, (Ed. M. Mithat Üner), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 318

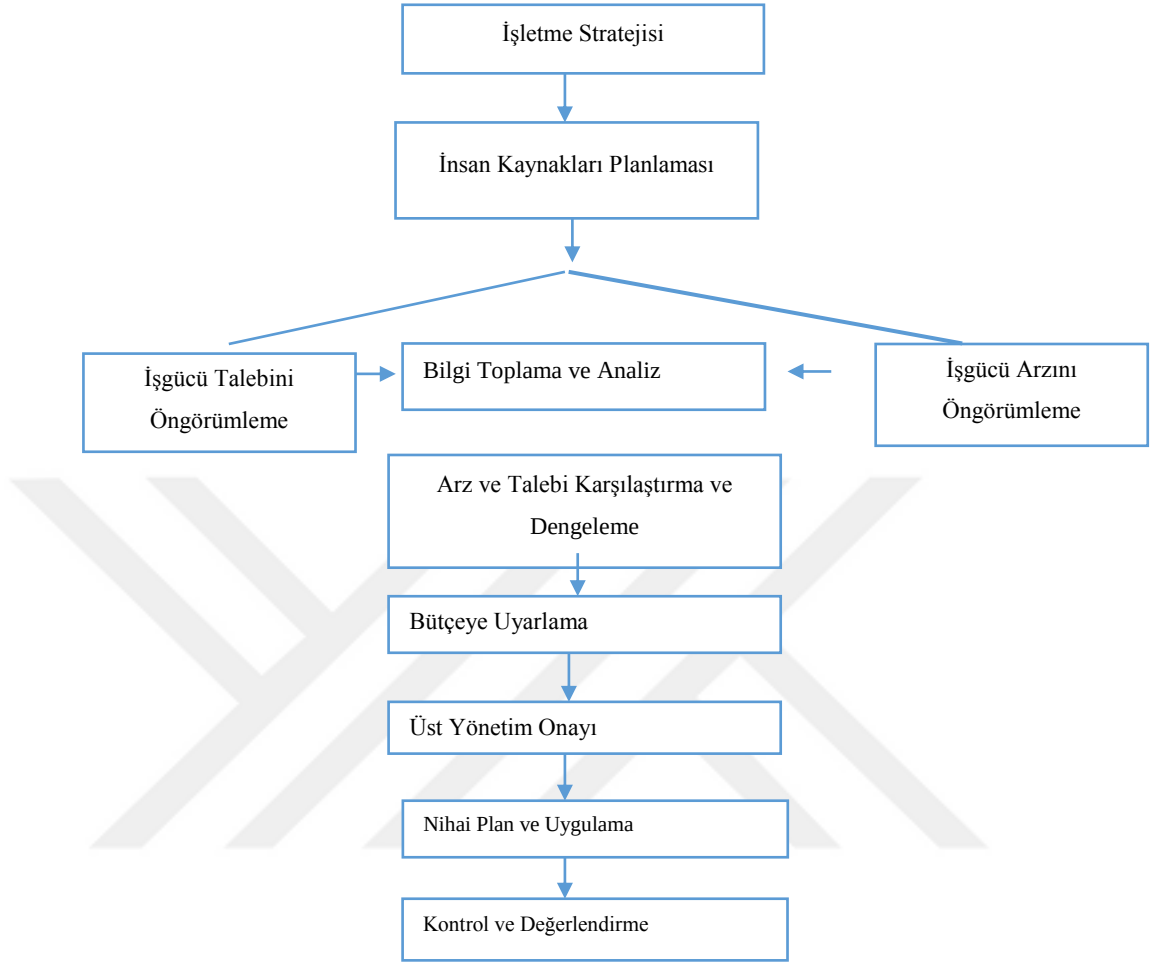
¹²⁴ Okakın, s. 29

¹²⁵ Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 7. Baskı, KoganPage, 1999, ss. 313-314

¹²⁶ Bingöl, s. 319

kurumla aidiyet bağlarının güçlü kurulmasını sağlaması ve kurulan bu bağın devamlılığını sürdürebilmesi önem arz etmektedir. Ardından, ihtiyaç duyulan nitelikli insan kaynağının bulunması için araç olan iç ve dış mercilerin belirlenerek; yönetimin amaç ve faaliyetleri doğrultusunda işe alım stratejilerini geliştirebilmek gerekmektedir. Kadroya dahil olan kişilerin oryantasyon dönemleri, kurum içi eğitim programları, performans kriterlerinin belirlenmesi gibi içinde birçok hususu da barındırmaktadır. İK planlama çalışmalarına başlarken belirtilmiş olan bu noktalarla yola çıkmalıdır. Aksi takdirde iş görenin devir hızının düşmesine, iş görende motivasyon düşüşlerine ve mutsuzluklarına, iş gücü verimliliğinde azalmaya ve kuruma olumsuz yansımaları olabilecek birçok konunun giderek çoğalmasına çanak hazırlamaktadır. Kurumların amaçları doğrultusunda hazırlanan İKP, hem kurum endeksli hem de kendi disiplinler alt yapısına uygun olarak aşama aşama ilerlemektedir. Bingöl şema üzerinden, planlama sürecinin adımlarını açık bir dille meydana getirmiştir.

Şekil 1:İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri



Kaynak: Dursun Bingöl, ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, **Genel İşletmecilik**, (Ed. M. Mithat Üner), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 318

İK kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak, kendi yönetim alanı çerçevesinde stratejilerini geliştirerek, planlama çalışmalarını da bitirdikten sonra iş kollarını, iş tanımlamalarını ve analizlerini detaylı bir çalışmayla ortaya koymalıdır. Kurum içinde iş analizi ve tasarımının tanımı, iş analizinin amaçları, iş analizinin süreçleri ve iş tasarım teknikleri devam eden çalışmada detaylandırılıp, daha önce gerçekleştirilmiş olan bir iş analizi ele alınarak değerlendirilecektir.

2.2.2. İş Analizleri ve İş Tasarımları

2.2.2.1. İş Analizinin Tanımı ve Önemi

İş analizleri, kişinin yapmış olduğu görevler hakkında gerekli olan malumatların toplanmasıyla, kurumun ihtiyacı olan insan kaynağının doğru biçimde yönlendirmesi ve yönetebilmesine zemin hazırlamaktadır. İş analizi, görev tanımını oluşturan halkanın başıdır. *‘İşe ilişkin bilgilerin sistematik olarak toplanması, değerlendirilmesi ve sınıflandırılması sürecine iş analizi denir’*¹²⁷. Araştırmacılar içerisinde Yüksel ise, ‘iş’ kavramının tanımıyla yola çıkarak; bu kavramın farklı yönetim dallarıyla ilişkisini de ele almıştır. *‘İş’* kelimesinin çok farklı açılardan tanımı gerçekleştirilebilir. İş gören açısından, kişinin üzerinde sorumlu olduğu bir dizi görevin tamamlanmasıdır. Ekonomik açıdan ele alındığında iş, ürün ve hizmet üçlemesiyle bir şeyler ortaya koyabilmektir. Fizik biliminde iş kavramı, kuvvetin zaman bazında çarpımı sonucu da bir değer alır. İKY’nde ise iş ‘amaçlı çaba’ olarak tanımlanabilir¹²⁸.

Dessler iş analizini, kurum içinde herhangi bir pozisyon dâhilinde işe alımı yapılacak olan kişi/kişiler için belirlenen görev, sorumluluk ve yetkinliklerine dayalı prosedürlerini içeren bir çalışma olduğunu vurgulamıştır¹²⁹. Faaliyet konusu ne olursa olsun hemen hemen tüm kurumların, İK’nın alt yapısındaki iş analizinin önemi ve gerekliliğiyle alakalı ortak bir görüşü söz konusudur. Bir akademisyen de, bir bankacı da veya bir muhasebeci de bilgisayarla görev ve yükümlülüklerini sürdürmektedir. Bu meslekleri birbirinden ayıran unsur nedir? Ergin, bu sorunun cevabını bulabilmemiz için kurumlarda iş analizlerinin yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir¹³⁰. Bunlara ilave olarak, iş analizinin farklı içeriklerine de değinilmiştir. Sözü geçen içeriklerin arasında, iş ünvanı, gerçekleşen işin faaliyet alanı ve kullanılan prosedürleri, işin hem fiziksel hem de sosyal ortamı ve diğer istihdam

¹²⁷ Okakın, s. 15

¹²⁸ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s. 81

¹²⁹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11. Baskı, Pearson Education Publisher, 2008, ss. 126-127

¹³⁰ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi ‘Psikolojik Bir Yaklaşım’**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, ss. 37-38

koşulları gibi konuları yer almaktadır¹³¹. İş analizi kavramı, farklı araştırmacıların analizleriyle ele alınarak, İKY'nin temelini oluşturmaktadır. İş analizi her alanda yapılabilir bir çalışmadır. İş analizleri gerçekleştirilmez ise yapılacak olan iş/işler hakkında bilgi sahibi olabilmek imkânsızdır. İş analizlerinden gelen veriler doğrultusunda, kurumda hangi işlerin yapıldığına dair raporlar çıkarılır. Oluşturulan bu raporlar özetlenerek *görev tanımları* meydana getirilir. Bu işlerin yapılabilmesi için, iş görende bulunması öngörülen niteliklerde belirlenip, işin gereklilikleri ortaya çıkmış olmaktadır. İş analizleri iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için temel teşkil ettiğinden işe yeni alınacak kişilerle yapılacak görüşmelerde ve iş gören seçiminde yararlıdır¹³². Bu görüşün farklı bir yönünü yakalamış olan Duygun, günümüzdeki iş analizleri, görev tanımları ve iş gereklerinin tek başlarına yeterli olamayacağını belirterek; bu üç kavramı destekleyen en büyük unsurun yetkinlik kavramı olduğunu dile getirmiştir. Yetkinlik kavramının *'bir organizasyonda mükemmel performansı yakalamak için gerekli olan yetenek, ayırt edici bilgi, beceri ve deneyim gibi başarı üzerine etkileri olan unsurların davranışlarda gözlenmesini ifade eden bir kavramdır'* tanımı yaparak; iş analizine yetkinlik bakış açısı ile bakıldığında odak noktası işten bireyin yetkinliklerine doğru kaymaktadır¹³³ şeklinde de yorumlarda bulunmuştur. Farklı bir analist, gerçekleştirilen işleri, görev tanımı ve mesleki rollerini bir bağlamda ele alarak sekiz ortak noktası olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler¹³⁴:

- Oryantasyon çalışmaları,
- İşin nicelik ve nitelikli bakımından tüm yönleriyle ortaya çıkarılması,
- Kurumun paketleme sistemleri,
- Kültürel ortaklık,
- İş görenin işe bağlılığı,
- İşin uygulanabilirliği,
- İşe karşı duyarlılık

¹³¹ Richard W. Beatty ve Craig Eric Schneier, **Personnel Administration: An Experiential / Skill-Building Approach**, Addison- Wesley Publishing Company, United States of America, 1977, s. 56

¹³² Yüksel, s. 82

¹³³ Adnan Duygun, **'İnsan Kaynakları Yönetimi Gözü ile İş Analizleri, İş Tanımları, İş Gerekleri ve Yetkinlikler'**, Güvenlik Servisleri Organizasyon Birliği Derneği, <http://gusod.com.tr/makaleler-insan-kaynaklari-yonetimi-gozu-ile-is-analizleri-is-tanimlari-is-gerekleri-ve-yetkinlikler.html>, 03.07.2019

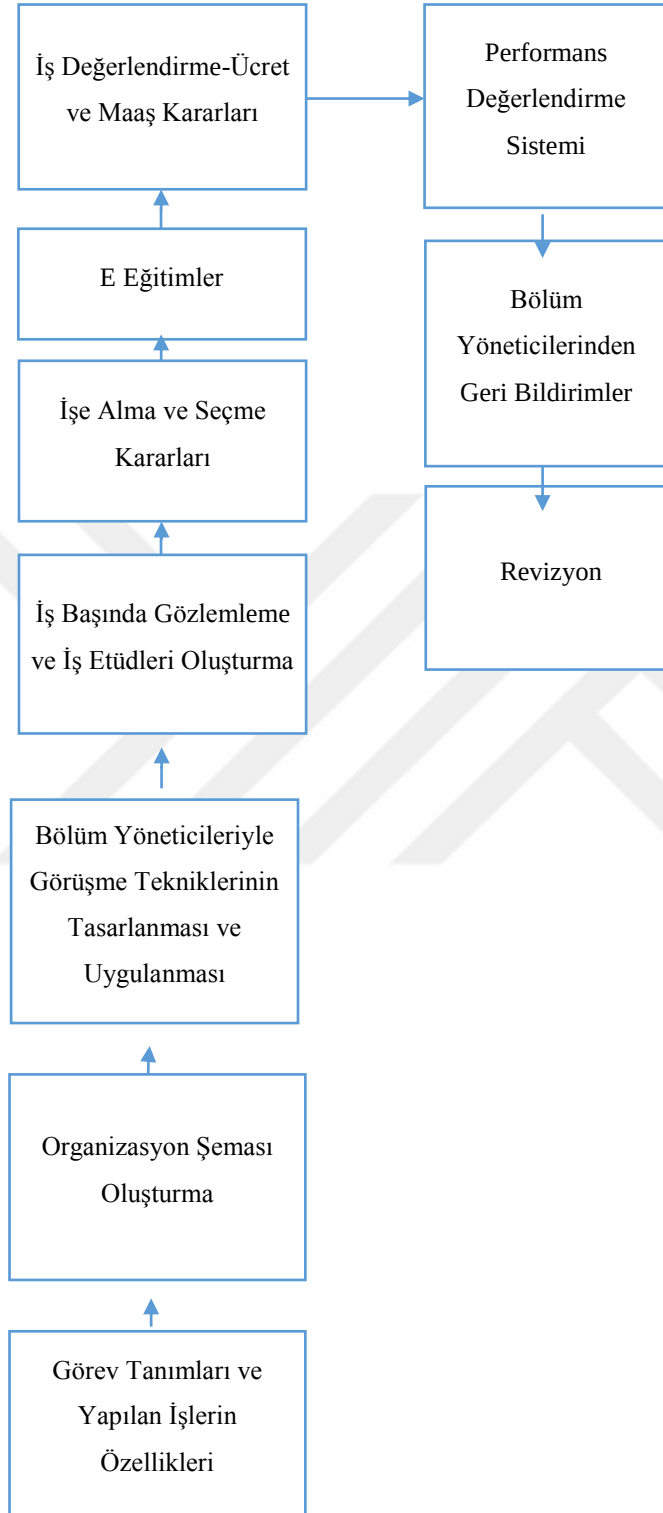
¹³⁴ Michael Pearn ve Rajvinder Kandola, **Job Analysis – A Manager's Guide**, 2. Baskı, Institute of Personnel Management, 1993, s. 10

şeklinde sıralamaktadır.

Teknolojik gelişmeler sayesinde çağımız ivmelenerek iş dünyasında farklı boyutlar belirmeye başlamıştır. Bu nedenle, iş görenlerinde işe karşı tutumu, işe bağlılık derecesi ve performans biçimlerinin işe doyumları yönünde belirleyici faktörler haline geldiği gözlemlenilmektedir. Ayrıca iş analizleri, iş görenlerin eğitim programlarının niteliğini ve hangi konular üzerine ilerlenmesi gerektiğiyle alakalı da belirleyicidir. Gerçekleştirilen iş analizlerinin önemi, iş görenlerin işe karşı motivasyonlu ve başarılı olma durumunu, bunların sonucunda İK birimi tarafından gerçekleşen performans değerlendirme kriterlerine öncülük etmesi, İKY fonksiyonlarının içinden büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. İş analizleri, iş değerlendirmelerinin yapısına zemin oluşturuyorsa, bu duruma bağlı olarak iş görene sağlanan maaş, ücret, pirim ve tazminat gibi konulara da belirleyici olmaktadır.

İş analizi üzerine araştırmalara devam eden Dessler aşağıdaki diyagramda, durumu ana hatlarıyla göstermektedir.

Şekil 2: İş Analizi Diyagramı



Kaynak: Gary Dessler, **Human Resource Management**, 11. Baskı, Pearson Education Publisher, 2008, ss.127-128

➤ Örnek Vaka

Bira üretimi faaliyetinde bulunan bir kurumun, üst yönetim tarafından alınan kararların içerisinde, tesise yönelik yeni paketleme ve dolum işlemlerinin gerçekleştirileceği alanların planlanması yer almaktadır. Tesiste, her hat başına vardiya usulüne göre, on beş iş görenin yer alması ön görülmektedir. Tesiste teknolojileri düzeyde olmasada, yapılan iş gücü planlamasına göre dolum ve paketlemede verimliliğin üst düzeyde alınması hedeflenmiştir. Kurum, ekip çalışmasıyla ilerlediğinden dolayı, iş görenin tek bir görevle sınırlandırılmadan tüm süreçlere hâkim olmasıyla yürütülebilmektedir. Kurumun işleyişinin kusursuz bir biçimde devamlılığının sağlanması için ise, İK tarafından iş analizleri gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın hedefinde, yapılan işlerle alakalı kriterlerin belirlenip şartnamelerin hazırlanması yer almaktadır.

İK birimi iş analizlerini gerçekleştirirken, çeşitli veri toplama yöntemlerine başvurmuştur. Farklı tesisin içerisinde, tecrübeli iş görenlere 30 ila 45 dakika zaman harcanarak, yapılan işlerle alakalı gözlem ve sorgulama gerçekleştirilmiştir. Çalışmayla, kurumdaki iş kollarında kullanılan araçların çeşitliliği ve bu işler için görevlendirilen iş görenin aritmetik akıl yürütebilme becerisi gibi anekdotlarda tanımlanmıştır. Bunlara ilaveten, kurum içi şemada yer alan tüm görev tanımlarının kademesine göre anketler uygulanmıştır. Bunun en özellikli nedeniyse, yapılan işlerin temeline göre yürütülmesinden dolayıdır. Böylelikle, yapılan işler arasında, bilgi, beceri ve iş yapma şekli gibi kıstaslar doğrudan karşılaştırılabilir. Varılan mülakat, gözlem ve anket sonuçlarına göre; kurumda beş farklı iş grubunun kurulması gerekliliği ortaya çıkarmıştır. Kurulması gereken iş grupları:

- Kalite Kontrol Uzmanı
- Pasterizatör ve Temizlik İşleri Sorumlusu
- Stok Kontrol Uzmanı ve Fork Lift Operatörü
- Paketleme, Paetleme, Etiketleme ve Kapsül işlerini gerçekleştiren operatör
- Kod Çözücü

şeklindedir.

Sonuç: Belirlenen beş farklı iş kolu kendi içerisinde ayrılarak, yapılan işin kritik yönleri, özellikleri, nitelikleri, aranılan yetenekler, bilgi ve tecrübe gibi yirmi

iki önemli kıstas belirlenmiştir. Bunlara ilaveten, kurumdaki ekiplerin minimum beş maksimum onüç iş gören ile oluşturulması gerektiği öngörülmüştür. Gerçekleştirilmiş olan bu iş analiziyle, kurumda belirlenen işler ile alakalı ortak gereksinimler, çıkarımlar, görev tanımları, iş gören eğitimleri, performans değerlendirme sistemleri, ücret politikaları ile işe alma ve seçme kriterlerinin tespitiyle, değişen durumlar çerçevesinde revize edilebilir bir alt yapının oluşturulması hedeflenmiştir¹³⁵.

2.2.2.2. İş Analizi Amaçları

Her geçen gün teknolojinin hızla yol almasıyla nitekli iş görenlere ihtiyaç oluşmaya başlamıştır. Kurumlar, yapacak oldukları teknolojik yatırımların sonucunda, ihtiyaç söz konusu olan alanlar için istihdam oluşturması gerekmektedir. Buradaki en önemli husus nitekli çalışanın ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesidir. İş analizi ile belirlenen kriterler, pozisyona uygun iş gören seçiminde İK'na yardımcı olacaktır¹³⁶. İş analizinin temel amacını sade bir dille Gowan ve Lepak, her iş tanımının içerisinde yapılması beklenenlerin, doğru ve başarılı bir biçimde iş gören tarafından gerçekleştirilmesi için gerekli olan özellikli durumların bütünü olduğunu belirtmiştir¹³⁷.

İş analizleri, İKY'nin temel aracıdır. Kurum içerisinde yapılan herhangi bir alt yapı çalışması, çoğunlukla kurumun stratejik hedef ve amaçlarını belirlemeye ve kurumu yönlendirmeye yöneliktir. Bu nedenle, kurumun hedeflemiş olduğu amaç ve stratejilere ulaşmasında iş analizleri önemli bir belirleyicidir. Aynı zamanda iş analizlerden gelen sonuçlar, kurum içi davranışların değerlendirilmesinde de katkıda bulunur. İş analizlerinin en temel hedefi, iş ve bu işi gerçekleştirecek kişi arasındaki uyumu yakalamak ve bu konuda bilgi sahibi olabilmektir. Kurum içerisindeki katkıları ve yapılan iş analizi çalışmalarından elde edilen verilerin sonuçları da her açıdan hayati bir önem taşımaktadır. Kısacası, iş analizinin amaçlarını üç hususta

¹³⁵ Pearn ve Kandola, ss. 114-115

¹³⁶ Aykut Ekmekçi, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa, 2017, s. 6

¹³⁷ Lepak ve Gowan, s. 96

toparlamak yanlış olmaz. Bu hususların içerisinde görev tanımları, işin gerektirdiği özellikler (işin nitelik boyutu) ve iş değerlemesi yer almaktadır. Değerilmiş olan bu üç kavramın tanımlamalarından söz edelim:

‘İş tanımları, işi yapan kişinin neler yaptığıının, nasıl ve niye yaptığıının ve de hangi koşullarda yaptığıının yazılı belgesidir’ şeklinde tanımla yapan Ergin satırlarına devam ederken, görev tanımlarının yapılmasındaki amacın işin niteliklerini, kapsamını, mesleki koşullarını ve boyutlarının kurum içerisinde resmileştirilmesi gerektiğini bildirmesidir. İlaveten aday başvuru havuzu, iş gören seçimi ve performans değerlendirme gibi çalışmalar sürdürülürken görev tanımlarının İK açısından önemli bir yol haritası olduğunu öne sürmüştür. Görev tanımları çalışmasını hazırlarken bulunması gereken unsurlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- **İşin adı**
- **İşteki faaliyet ve işlemler:** Yerine getirilecek işlerin tanımları, kullanılan araç-gereçler ve denetim sorumlulukları.
- **Çalışma koşulları ve fiziki çevre:** İç ve dış çevresel etkenli çalışma şartları, görevin gerçekleştirildiği lok asyön, ısı, aydınlatma, gürültü ve iş güvenliği açısından iş yeri durum tespiti.
- **Sosyal çevre:** Kurumdaki norm kadro sayısı ve görevin tamamlanması için gerekli olan iş gören ilişkilerinin boyutu.
- **İş verme koşulları:** Çalışma saatleri, maaş sistemi, ödeme bilgileri, yan haklar ve terfi olanakları şeklindedir.

İşin gerektirdiği özellikler ise kişiden pozisyon olarak düşünülen görev tanımı için bilgi, beceri, eğitim, donanım ve tecrübe gibi yeterlilik isteyen yetkinliklerin bütünüdür. Bazı görevlerde bu durum katı kurallara bağlıyken (örnek olarak pilot olabilmek için adayın hiçbir şekilde görme bozukluğuyla alakalı durumunun olmaması gerektiği) bazı görevler için ise daha esnek olabilmektedir. Bu nedenle, işin gerekliliklerinde bahsedilen bu özelliklere, adayların veya norm kadrodaki işgörenlerin asgari düzeyde sahip olmaları gerekmektedir. Kısaca, görev tanımı, gerçekleştirilecek olan işin fiziki ve çevresel etkenlerini belirtirken işin gerektirdiği özellikleri ve yapılacak olan iş için aranan aday kriterlerini içermektedir.

Son olarak iş değerlemesinde iş analizi sonucunda, farklı görevlerin birbiriyle karşılaştırılabilmesidir. Dolayısıyla, yapılan görevlerin birbirlerinden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle, ücret ve ödül gibi kurulumu kritik olan sistemlerin iş değerlendirmesinde büyük katkısı söz konusudur. Performans yönetimi, ücret ve ödül sistemi konularında bu husus daha detaylı analiz edilecektir¹³⁸. İş analizinin içerikleri ve amaçları, İK birimine kurum içerisinde hangi alanlarda fayda sağlayabileceğini göstermiştir. Kurumsal anlamda iş analizlerinin kullanılacağı alanlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- İş ve işte kullanılan ekipmanlar ve bu ekipmanların geliştirilmesinde,
- Kurum kültürünün meydana getirilmesinde (Kurumun temel değerleri, vizyonu, misyonu vs. şeklindedir.)
- İş gören seçme politikalarında,
- İş gören eğitimlerinin oluşturulması ve güncellenmesinde,
- İKY' nin planlamasında,
- İşveren- iş gören anlaşmazlıklarında,
- Maaş politikaları, ücret ve performans sistemleriyle terfi uygulamalarında,
- Nitelikli iş gören ihtiyacı için kriterlerin belirlenmesinde.

2.2.2.3. İş Analiz Süreci

Kurumlarda iş analizleri, uzun süreli ve birden fazla aşamalara dayanan detaylı bir alt yapı çalışmasıdır. İş analiz sürecine girmeden evvel öncelikle bir planlama yapılmalı ve bazı kritik durumlar için kararların alınmış olması gerekmektedir. Diğer açıdan iş analizi sürecine girişmek, yöneticinin kayda değer sonuçları elde etmesine imkân sağlamayacaktır. Kurumlarda genellikle, bu alt yapı çalışmalarını üstlenen uzman yâda uzman gurupları yer almaktadır. Eğer, kurum çok sık iş analizleri yapmıyorsa dışarıdan danışmanlık desteğini sağlayarak iş analistleriyle birlikte uzun vadeli çalışmalarını sürdürebilmesi gerekmektedir. Kurumda büyük çerçeveyi görebilmek adına, bu iki farklı seçenek hem olumlu hem de olumsuz geri dönüşler doğurabilir. Kuruma bağlı olan uzman veya uzman gurubun analizlerini yaparken 'işletme körlüğü' olarak bilinen durumun içerisine

¹³⁸ Ergin, ss. 40-42

girmemeli önemli bir bütünü oluşturmaktadır. Bu da kuruma olumsuz olarak geri dönüşler sağlar. Diğer perspektiften bakıldığında, danışmanlık hizmetinin bir dezavantajı olarak, kurumun İKY tam anlamıyla hâkim olmayışından dolayı doğru ve zamanında tespitleri yapamama ihtimalidir. Kurumların doğru, zamanın ve verimli bir şekilde analizlerini sürdürebilmeleri, kendi yetiştirdiği (kurumda iş analist uzmanı yoksa) iş analisti veya analistleri ile dışarıdan sağlanan danışman/danışmanlar ile birlikte ilerlemeleridir. Böylelikle karşılıklı etkileşim içerisinde biriken bilgilerle daha profesyonel bir tavır sergilenecektir.

Köklü, iş analizi sürecini gerçekleştirirken çeşitli yöntemlerin yer aldığını önemle değinmiştir. Bunların gözlem, anket, görüşme ve karma yöntemler olduğunu belirtmiştir. Aşağıda bu yöntemler detaylandırılarak aktarılmıştır.

- **Gözlem Yöntemi**

İş göreni gözlemlemenin en etkili yollarından birisi, iş başındaki performansını değerlendirebilmektir. Gözlemi yapan kişi, iş göreninin sorumluluğunda olan görevleri, iş gördüğü esnada kullanmış olduğu ekipmanları, takım içi iletişim ruhunu, kullanılan prosedürleri ve referansları, yönetim alanına dahil tüm süreçleri gözlemlemektedir. Fakat bu yöntemin, tüm meslek kodu veya her görev tanımı için çok sağlıklı sonuçlar verebileceği söylenemeyebilir. Bu gözlemin sakıncılarından birisi de, gözlenmeyi hedeflenen iş gören bilinçli olarak davranış değişikliğine yönelebilmektedir. Ayrıca, yönetim ve danışmanlık gibi düşünsel faaliyetlerin ağır bastığı pozisyonlarda gözlem yöntemi ile analiz yapabilmek mümkün olmamaktadır.

- **Anket Yöntemi**

Yapılan iş hakkında hızlı bir biçimde verileri toplayabilmek için en çok tercih edilen bir yöntemdir. Bu yönetime göre, iş görenlere öncesinde hazırlanan anket formlarını cevaplamaları için dağıtılır. Böylelikle gözlemci, hem hızlı bir şekilde donelerine ulaşmış olup, hem de bir defada çok sayıda kişiye ulaşarak bilgileri

toplamiş olmaktadır. Bu yönteminde hem avantajı hem de dezavantajları olabilmektedir.

Dezavantajlarını şu şekilde sıralayabilmek mümkündür:

- ❖ İş görenin, analize verdiği cevapların doğruluğunun anında belirlenebilmesi,
- ❖ İş görenin işine çok hâkim olmasına rağmen, görevlerinin sadece önemli kıstaslarını ele alması,
- ❖ İş görenin yaptığı işleri açık ve sade bir dille ifade edememesi,
- ❖ İş gören açısından analiz sorularının farklı yorumlanıp anlaşılması.

Anket Yönteminin Önemli Hususları:

- ❖ Anketin, hedeflenmiş olan iş analiz sürecine ulaşmak için doğru ve liyakat esaslı bir biçimde düzenlemesidir.
- ❖ Sorulan soruların herkes tarafından açıkça anlaşılır olması gerekliliği baz alınmalıdır.
- ❖ Kullanılan dili yalın ve akıcı olmasına önemle dikkat edilmelidir.
- ❖ Anket sorularının, tam anlamıyla anlaşılır olabilmesi için açıklamalara yer verilmelidir.
- ❖ Anket çalışması içerik bakımından, konu ve benzerlik yönlerine göre ayrılmalıdır.
- ❖ Çalışmada açık uçlu suallere yer verilmemelidir. Bu bölümde iş gören, belirtmek istediği hususları serbestçe aktarmalıdır.

Her görev tanımından en az bir iş görenin bu analiz çalışmalarına dahil olması, süreci çok daha farklı noktalara getirecektir.

Görüşme Yöntemi

Bu yöntem; hem yöneticinin hem de iş görenin birlikte katılım gösterdiği, bir iş analizi yaparken gözlemci açısından da sağlıklı ve doğru veriler alabilmek için en sağlam anket yöntemidir. Görüşme yönteminin en büyük artısı da, görüşmeyi gerçekleştiren kişinin görüşme hedeflemiş olduğu bilgileri anında alabilmesi ve iş gören açısından da anlaşılmamış veya eksik kalan hususların anında açıklığa

kavuşabilmesidir. Eksi tarafına bakıldığında, görüşmeyi gerçekleştiren kişinin, yapılan çalışmanın hedefini ve arka plandaki verileri ulaştırmak amacıyla boşa vakit geçirmesidir.

Köklü yapmış olduğu araştırmanın sonucunda, değinilmiş olan bu üç yönteminde tek başına uygulanmaması gerektiğini ve yönetsel anlamda sağlıklı sonuçlara ulaşılamayacağını bildirmiştir. Önceden hazırlanan iş analiz formlarının, yapılan işlerin detaylarına sağlıklı bir şekilde ulaşılması için, bu üç yöntemin bir arada kullanılarak karma yöntem şeklinde uygulanması gerektiğini savunarak, uygulamada da bu şekilde bir yöntem uygulandığından söz etmektedir¹³⁹. Köklü, karma yöntemin tüm alanlar için çok daha başarılı bir yöntem olduğunu savunuyor ancak, tüm iş kolları için her zaman bu yöntemde doğru olmayabilir. Bazı teknik bilgi isteyen alanlar için iş analiz çalışmalarının sağlıklı sonuçlar doğurmasında, bu stratejik yöntemlerin içerisinde sadece biri bile yeterli olabilir. Fakat başka bir görüşte, iş analizinde davranış ve iş ürünlerini kaydederek bir kurum dikkatini kurumun ve çalışanın yapabildiği yönlerde yoğunlaştırır¹⁴⁰ şeklinde yer almıştır.

Değinilmiş olan bu yöntemlerin sonucuna göre uzman, verilerin sonucuna göre bir yol haritası belirleyerek kurum içerisine yeni iş tasarımlarına başlaması gerekmektedir.

2.2.2.4. İş Tasarımının Tanımı

İş tasarımı iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir¹⁴¹. Amaç, iş tasarımı çerçevesinde yapılan işlerin kendi doğası içinde daha performansı yüksek olarak devamlılığının sağlanabilmesidir. Yapılacak olan işin, sorumluluğu ve işin detayları bakımın nasıl olacağı, bu görevleri gerçekleştirirken ne tür method, sistem ve teknikten yararlanılacağını ve kurum içerisindeki hiyerarşik yapının durumu baz alınarak ne tür ilişkilerin kurulacağını

¹³⁹ Kevser Köklü, **İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekâsı**, Lectio Socialis, Cilt: 2, Sayı: 2, 2018, ss. 126-128

¹⁴⁰ Mustafa Çelikten, “Neden İş Analizi Yapılmalı?” **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 18, 2005, s. 133

¹⁴¹ Yüksel, s. 95

belirlenmesidir¹⁴². İş tasarımı Drafke, yapılması gereken işi tanımlama, işi işe ayırma ve işi yapabilme yeteneğinin tanımlanma süreci olduğunu ifade etmiştir¹⁴³.

İş analizleri görevin hususlarının nelerden oluştuğunu belirlemeye yönelik iken, iş dizaynı hangi hususların beraber olabileceğini ve birlikte olan bu hususların da nasıl düzene sokulması gerektiğini belirleyen süreçtir. Bayrak, gerçekleştirilen işlerde tek düzelik ve revizyon yapılmamasının sonucunda, iş görende işten sıkılma, tatminsizlik, psikolojik çöküntü gibi faktörlerin gözlemlendiğini belirtmiştir. Bu olumsuzluklar üretim/hizmetin standardizasyonunda düşüşleri, istifaları, kurumdaki ortamın gerilmesini ve iş görenlerin arasında olumsuz iletişimlerin oluşmasını doğurmaktadır¹⁴⁴. Bu nedenle, iş analizleri yapabilmek ve yapılan analizlerin sonucunda o işi tasarlamak, İKY alanının en zorlu ve uzun alt yapı çalışmalarının içerisinde yer almaktadır. İş analizleri ve iş tasarımları doğru yapılmaz ise kurum açısından sebep olacağı faktörler içeride büyük krizden yol açılmasında zemin hazırlayabilir. Bundan ötürü İK, bu süreci büyük bir hassasiyetle sürdürmelidir.

2.2.2.5. İş Tasarımı Teknikleri

Kurumdaki işlerin düzenlenmesi için İK tarafından gerçekleştirilmesi gereken bazı iş tasarım teknikleri bulunmaktadır. Bu düzenlemelerin içerisinde iş basitleştirme, rotasyon (görev yeri veya statü-rol değişikliği), işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi olarak yer alabilir.

- **İş Basitleştirme**

İşin yalnızca birkaç işlevden oluşan en küçük parçalara ayrılmasıdır. Böylece uzmanlaşma mümkün olur. İş basitleşmiş olduğundan uzun süre eğitime gerek kalmaz ve işi herkes yapabilir. İş gören, işi devamlı tekrarladığından dolayı verimi de artar. Elbette bu sisteminde kendi içerisinde hem avantajları hem de dezavantajlarını

¹⁴² Hakan Okay, **İş Dizaynı**, 08.04.2014, <https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/>, (05.07.2019)

¹⁴³ Michael Drafke, **The Human Side of Organizations**, 10. Baskı, Pearson Education Publisher, 2008, s. 188

¹⁴⁴ Emin Bayrak, **İş Dizaynı (Tasarımı)**, 28.02.2018, <https://www.eminbayrak.com/2018/02/28/is-dizayni-tasarimi/>, (05.07.2019)

içinde barındırmaktadır. İş basitleştirme, her iş kolunda başarılı sonuçlar vermeye bilir. İş görenlerin devamlı aynı işleri yürütmesi ve tekrara düşmesi kuruma karşı zaman içerisinde bıkkınlık ve zihinsel yorgunlukların önünü açmaktadır. Bu duruma ilaveten iş gören yalnızca tek bir konu üzerine deneyimleşirken, resmin bütününe göremeyip yaratıcılık anlamında kurumada herhangi bir katkıda bulunamayacaktır. Sonuç olarak, iş basitleştirme yöntemi bazı aktif çevrelerce uygun olmamakla beraber iş göreninde performansını ve kuruma karşı bağlılığını da zaman içerisinde gitmesine neden olmaktadır. Kurum içindeki iş analistleri veya İK uzmanı gerekli iş tasarımlarını yaparken bu hususları önemle göz önünde bulundurmalıdır.

- **Rotasyon**

İKY'nin en önemli araçlarından birisi olan iş rotasyonu, kurum içindeki iş görenlerin işten işe ya da projeden projeye sistematik olarak hareket etmesidir. İş rotasyonu, İK hedeflerinden birçoğunun başarılması için etkili bir yoldur¹⁴⁵. Özellikle, iş görenin çoklu kabiliyet gelişimini gerçekleştirmek ve kurum kültürüne adaptasyonunun sağlanması için tercih edilen yöntemdir¹⁴⁶.

İş Rotasyonu, kurumların kendi yönetim politikaları doğrultusunda görev tanımlarıyla bağlantılı bir biçimde uygulamış oldukları iş dizaynı yaklaşımıdır. İş rotasyonları, kurumların beşeri yapıları ile tekniksel uygulamalarının uyumlaşarak bir arada çalışması gerektiği yönündeki eylem bütünüdür¹⁴⁷. Rotasyon uygulama biçimi genellikle, geleneksel yönetim modeliyle yönetilen kurumların çok fazla tercih edebileceği bir yöntem olmayabilir. Gerçekleştirilen rotasyon uygulamaları kuruma bir açıdan değişimi getirmektedir. İşinde başarılı olan bir iş görenin, rotasyon sebebiyle farklı bir bölüme geçmesi kişiye göre zorlu bir sürecin başlangıcı olabilir. Bu durum bazı olumsuzluklara neden olabilir. Bunların başında, işe adapte olma ve

¹⁴⁵ Fatih Ay, **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul, 2005, s. 36

¹⁴⁶ Erkut Altındağ ve Didem Turnalı, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi, **Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 3, 2015, s. 5

¹⁴⁷ Kurtuluş Kaymaz, **The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations** (İş Rotasyonu Uygulamalarının Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma), **Business and Economics Research Journal** (İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi), Cilt: 1, Sayı: 3, 2010, s. 69

bu sürede iş başında hata yapma durumunun artması gelmektedir. İş gören, bu sebeplerden başarılı olan kategoriden başarısız olan kategoriye doğru geçiş yapacaktır. Dolayısıyla, iş rotasyonu uygulamaları doğru stratejilerde uygulanmazsa, iş gören üzerinde olumsuz durumlarla karşılaşabilirsiniz. O halde kurumda, doğru adımlarla rotasyonların yapılması için gereken titizliği İKY'nin göstermesi gerekmektedir. Bu hususlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- İş gören, iş tecrübesi ve almış olduğu eğitimlerden bağımsız ve alakasız birimlerde görev verilmemelidir.
- İş görenin görev yeri değişikliği yapılırken, özel hayat ilkesi de göz önünde bulundurularak hareket edilmelidir.
- İş gören önceden tecrübesi olmadığı ve eğitimini almadığı bir göreve getirilmişse, yapılması düşünülen iş ile alakalı eğitimler gerçekleştirilmelidir. Aksi bir durumda, iş gören kurumdan ve işten uzaklaşmasına çanak tutulma noktasına gelinmektedir.

Rotasyonlar, kurumda iş analizlerini boyutlandırırken büyük bir parçaya sahiptir. Kurumun yönetim stratejileri ve politikaları ışığında doğru adımlarla ilerlemesi gerekmektedir. İş gören ayağından, rotasyonların kuruma hem olumlu hem de olumsuz birçok faktörü bulunmaktadır. İK yöneticisi, iş görenler arasındaki rotasyon kararlarını verirken, ileride oluşabilecek kurum içi krizlerinin de önüne geçmiş olacaklardır. Bu inisiyatifi de doğru ve liyakatli kullandığı sürece gerçekleştirebilir.

• İşin Genişletilmesi ve Zenginleştirilmesi

İşin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi, rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide oluşturduğu olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacı ile işlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevler yüklenerek, yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanır¹⁴⁸. Dolayısıyla, bir dizi görevin, kapsam, içerik ve sorumluluklarının detaylandırılarak, yeni düzenlemelerle iş görene yöneltilecek bir

¹⁴⁸ İş Tasarımları Yaklaşımları, <http://istasarimlariyaklasimlarinedir.blogspot.com/p/is-tasarmlar-yaklasmlar.html>, 2019

çalışma tasarımıdır. İş tasarım teknikleri genel çerçevede bakıldığı zaman, kuruma ve iş görene farklı bakış açıları sunmaktadır. Kurumsal İKY ve iş akışının canlanması için yeni strateji ve politikaları geliştiren İK, bu noktada çok ince bir çizgiye sahiptir. Bu hassasiyet kurum içinde doğru, tutarlı ve adil bir biçimde korunmalıdır. Kurum içerisinde gerçekleştirilen bir takım iş analizleri ve iş tasarımları çalışmalarının ardından, kurumun ihtiyacı olan insan kaynağının sağlanması ve seçimi, iş gören eğitimleri, performans değerlendirme, ücret ve ödül yönetimi gibi önemli hususlar, diğer konularda detaylı olarak ele alınacaktır.

2.2.3. İnsan Kaynağının Sağlanması

İK bölümünün kurum içerisinde gerçekleştirmesi gerektirdiği bir dizi planlama, bütçe, iş analizleri, çeşitli uygulamalar ve işlerin tasarlanması çalışmalarının ardından, ihtiyaç söz konusu olan yönetim alanları için iş gören tedarikinin sağlanması aşamasına gelinmiştir. Kurumun ve İKY'nin belirlemiş olduğu standartlar ölçüsünde aday görüşmeleri gerçekleştirilip, yeni kadro kararları alınan birimlere uygun insan kaynağı tedarik edilir. Çalışmanın bu kısmında, kuruma insan kaynağı sağlanırken yararlanılan iç ve dış kaynakların detaylandırılması, insan kaynağının seçim süreçleri, iş başı yapacak iş görenin oryantasyon eğitimi içerikleri ve çalışma döneminde planlanan kurumun çeşitli teknik bilgileri ve kişisel gelişime yönelik eğitim programları oluşturması, kariyer planlama süreciyle alakalı çalışmalar, performans, ücret ve kurum içi ödüllendirme sistemlerine yer verilecektir.

2.2.3.1. İnsan Kaynağını Bulma Evresi

İnsan kaynağını bulma evresi, kurumda çalışabilecek adayların araştırılması ve ihtiyaç söz konusu olan görevlere başvurmasının sağlanması sürecini kapsamaktadır¹⁴⁹. Bu evre, kurumun talep ettiği insan kaynağına ulaşmak için iş görmeye aday olan kişilerin aranmasının ilk adımını oluşturmaktadır¹⁵⁰. Uygun işe

¹⁴⁹ Halil Can ve diğerleri, **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 11. Baskı, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 361

¹⁵⁰ Abdurrahman Benli ve Levent Şahin, İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2004, s.117

doğru iş göreni bulabilmek, İKY'nin zor ve uzun süreçli bir çalışma dönemini ifade eden fonksiyonlarından birisi olmaktadır. Çeşitli alt yapı çalışmalarının sonucuna göre, organizasyon şeması (iş/görev tanımlarının belirtildiği) oluşturularak kurumun birimlere ayıracağı kadro sayıları belirlenmektedir. Belirlenen kadro sayılarından yola çıkılarak, birim başına ihtiyaç duyulan insan kaynağının hangi alan/alanlara ve iş tanımlarına uygun alımların gerçekleştirileceğine karar verilmektedir.

İK, kuruma başvuru yapmış olan adayların içerisindeki kötünün iyisini seçmeyi değil, iyilerin içinden en iyi olabilecek adayı seçmeye odaklanmalıdır. Kurumların bu mantalite de olabilmesi iş gören bulma çabalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesiyle sağlanabilir. Bu mantığın yer alabilmesi için de kuruma ideal olan adayın hangi kaynaklardan sağlanabileceğinin bulunması gerekmektedir. Bu çalışmalar ise, İKY'nin önceden belirlediği politika ve stratejilerle gerçekleşebilir. Kurumlar iş gören bulma evresini genellikle iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki yöntemle gerçekleştirirler¹⁵¹. Sayan ve Uluç çalışmasında, kurumların ihtiyacı söz konusu olan alanlar için hangi kaynaktan faydalanması gerektiğini karar vermeden önce iki noktaya dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunlardan ilki, göreve getirilecek iş görenin kişisel özellikleri diğeri ise, getirilmesi planlanan pozisyon için iş görenden nitelik bakımından beklentilerin neler olabileceğinin saptanmasıdır. Bu duruma ise araştırmacılar, öncesinde yapılan iş analizi çalışmalarıyla gerçekleştirebileceğini bildirmişlerdir¹⁵². Böylelikle, iş analizinin ne derece önem kazandığı buradaki sonuca bağlantılı olarak da ortaya çıkmaktadır.

2.2.3.1.1. İç Kaynaklar

İKP bir süreçtir. Bu sürecin temelinde plan, tasarı ve tahminler yer almaktadır. Planlama çalışmalarının ardından kurumun insan kaynağına yönelik röntgeni ortaya çıkmaktadır. Kâğıt üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu planlama çalışmalarının, uygulamaya girmesindeki ilk aşama, iş gücü gereksiniminin karşılanmasına yönelik yapılan çalışmalardır. İş gören ihtiyacının belirlenmesi,

¹⁵¹ Hava Çavdar, **İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları**, Journal of Naval Science and Engineering (Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi), Cilt: 6, Sayı: 1, 2010, s. 81

¹⁵² İlknur Sayan ve Fatma Uluç, "Özel Hastanelerde İş gören Bulma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma", **Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, Sayı: 31, 2013, s. 69

İKY'nin oldukça önemli bir işlevidir. Hazırlanmış olan insan kaynağı planı ne kadar kusursuz olursa olsun planın başarısı, uygulamalarda ortaya çıkacaktır. Bunlarla beraber, iş gücü gereksiniminin karşılanmasına yönelik ilk kayda değer adımın atıldığını da belirtmek yanlış olmamaktadır. İş gücü ihtiyacı, kurumun iç kaynaklarından sağlanabilir. İş gücü ihtiyacının iç kaynaklardan tedarik edilmesi hem iş gören yönünden hem de kurum açısından birçok önemi arz etmektedir¹⁵³.

İç kaynaklar, kurumun norm kadrodaki iş görenlerinin tamamını ifade etmektedir. Dolayısıyla kurumda herhangi bir pozisyonun boşalması durumunda, boşalan kadroya içeriden getirilebilecek bir iş göreni kapsamaktadır. Kurumda, iş görene yükselme fırsatı ve gelecek güvencesi tanındığından, işte ki performansı da yükselttiği için tercih sebebidir¹⁵⁴. Şenatalar, iç kaynaklardan yararlanılmasıyla, iş görenlerin farklı işlerdeki bilgi, beceri, eğitim ve donanımlarının çeşitli iş kollarındaki başarı düzeylerini kolaylıkla gözlemleneceğini öne sürmüştür¹⁵⁵.

Fındıkçı, iş gören tedariki için kurumun iç kaynakları kullanmasındaki avantajları şu şekilde sıralamıştır¹⁵⁶:

- ❖ Kurum içerisindeki iş gören dinamizmi,
- ❖ Görevinde yükselme veya görev yeri değişikliği gibi beklentilerin iş gören açısından giderilebilmesi,
- ❖ Kurumun tanıdığı ve bildiği öz kaynağını değerlendirebilmesi,
- ❖ Kurumun yeni iş gören adına gerçekleştireceği eğitim programlarından ve işe adaptasyon süreçlerinden hem mali hem de zamansal anlamda tasarruf edebilmesi,
- ❖ Norm kadrodaki iş görenlerin ilgi ve yeteneklerinin keşfedilerek onlara fırsatlar tanınması,
- ❖ Kurum içerisindeki beyin göçünün dışarıya çıkmasının engellenmesi.

Olumlu yönleriyle birlikte kuruma yönelik olumsuz yaptırımları da söz konusu olabilmektedir. Kurumun yönetsel anlamda, kadrosunun yapısını biçimlendirmeden aynı yönetim anlayışıyla devam etmesi, genel çerçeveden

¹⁵³ Fındıkçı, s. 171

¹⁵⁴ Aynur Çalışkan, **Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, 2011, s. 27

¹⁵⁵ Ferhat Şenatalar, **Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler**, Üçler Matbaası, 1975, s. 105

¹⁵⁶ Fındıkçı, ss. 171-172

bakıldığında zaman içerisinde doğru bir tutum olmadığı gözlemlenecektir. Yöneticiler, daima piyasada sürekli yetişen ve gelişen iş gücü potansiyelinin varlığını da yoklamalıdır. Dolayısıyla hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan, doğru ve zamanında faydalanarak yönetim politikalarına da farklı soluklar getirilebileceğinden hiç kuşkusuz olmamaktadır. Küçükçaya'da çalışmasında, kalıplaşmış iç politikaya yönelik uygulanan iş gören seçme stratejileri, yeni ve yaratıcı fikirlerin üst mertebelere aktarılmasını baltaya bileceğini savunmuştur. Uygulamada ise bu duruma '*örgütsel tutuculuk*' olarak tanımlanmıştır¹⁵⁷. Bu durum kurumun, iç ve dış piyasalardaki notunu da ciddi anlamda kıvrarak ilerlemesinin önüne geçmektedir. Kurumlar iç kaynaklardan genel anlamda iki yöntemle faydalanmaktadır. Bunlar; terfi (görevde yükselme), iç transfer (görevlendirme, görev yeri değişikliği) şeklindedir. Bu durumlara ilaveten kurumlar alternatif olarak, iş gücü ihtiyacı söz konusu olan alanlarda nitelik gerektiren durumlara göre, işi zenginleştirme ve genişletme stratejilerine de başvuruda bulunabilirler. Fakat genellikle, terfi veya iç transfer uygulamaları tercih edilmektedir.

2.2.3.1.1.1. Terfi (Görevde Yükselme)

TDK'daki sözlük anlamı, '*Derece, makam bakımından yükselme*' şeklindedir¹⁵⁸. Terfi, kurumda yer alan herhangi bir iş görenin bulunduğu pozisyondaki görev ve sorumluluklarının, genişletilerek statüsünün arttırılmasıyla diğer bir pozisyona geçmesi durumudur¹⁵⁹. Terfi, iş görenin kıdemlilik veya performans kriterlerine uygun olarak da gerçekleşebilir¹⁶⁰. Özellikle, üst düzey yönetici pozisyonlarına norm kadronun içerisinde atama gerçekleştirilmesi başarılı bir iş gören politikasının da göstergesidir. Böylelikle iş görenin verimliliği artarak

¹⁵⁷ Gaye Küçükçaya, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, 2006, s. 68

¹⁵⁸ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Terfi**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (31.07.2019)

¹⁵⁹ İlkay Balkan, **Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, s. 6

¹⁶⁰ Serkan Bayraktaroğlu ve Ebru Dural, Türk İKY Anlayışı ile Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları, '**İş, Güç**' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 3, 2014, s. 23

performansında da başarılı olması sağlanacaktır. Üstelik terfi yoluyla, iş görenin maaşı ve statü farklılığı da öne çıkmış olacaktır. Görevde yükselmeler, iş görenin kıdem ve iş başındaki performans değerlendirmesi adı altında gerçekleşmektedir. Adil ve ilkeli bir yönetim prensibi doğrultusunda, İKY'nin hassasiyetle durması gereken hususlardan birisidir.

2.2.3.1.1.2. İç Transfer

Kurum içi iş gören bulma kaynaklarından bir diğeri ise iç transferlerdir. Yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir¹⁶¹.

Bir anlamda, kurum içi şemasından yatay düzeyde yararlanması anlamına gelmektedir. İç transfer yoluyla iş gören tedariki, kurum açısından en hızlı ve ekonomik bir çözümdür. Bu nedenle, iş görenin işe uyum süreci sorunları da meydana gelmemektedir. İş gören ihtiyacı söz konusu olan birimde norm kadrodan gelen kişinin gelmiş olduğu iş alanında eksiklik ve sıkıntılar oluşabilir. İç transfer uygulaması, kurumda potansiyel problem yaratmaya sahip veya iş görenin ekibe uyum sağlayamama durumları söz konusu olduğunda da başvuru bir yöntemdir. İKY anlayışında bu hamle, iş görenin kendisine çeki düzen vermesi içindir. Hatta bir nevi uyarı mekanizması olduğunu belirtmek mümkündür. Bunlara ilave olarak iş görenin kendi özel yaşamıyla alakalı farklı gelişmeleri yaşaması (evinin konumunun değişmesi vs.) durumuyla da ortaya çıkan bir uygulama olabilmektedir. Bu noktada iş görenin yaşamış olduğu muhit ile çalıştığı bölgenin yol ve zaman hesaplamalarını yaparak, iş görenin verimliliğinin düşmemesi için, İK birimi gereken inisiyatifi üzerine alması gerekmektedir.

İKP gerçekleştirilirken bölümlerdeki kadro sayıları işin nitelik ve niceliğine göre biçimlendirilmelidir. Kurumlar, içerideki kadro tıkanıklıklarını ancak dış kaynaklara başvurarak tedarik edebilirler. Bu yüzden kurumlarda iş gören tedariki sağlanırken sadece iç kaynaklardan değil, dış kaynaklara da önemin olduğu apaçık ortadadır.

¹⁶¹Küçükaya, ss. 64-65

2.2.3.1.2. Dış Kaynaklar

Kurumların, iş gören ihtiyaçlarını çoğu zaman iç kaynak yoluyla gidermesi mümkün olmamaktadır. Bunun nedenleri içinde iş gücüne ihtiyaç doğan iş koluna uygun hazırda bir iş görenin olmaması ve planlanan pozisyon için terfi/transfer edilmesi gereken kişinin olmamasından kaynaklı konular sıralanabilmektedir. Bu nedenle, kurum ihtiyaç söz konusu olan insan kaynağını dış kaynakların aracılığıyla da sağlayabilir.

Fındıkçı, kurumların iş gören bulma aşamasında dış kaynaklardan yararlanması gerektiğini dört maddede özetlemiştir¹⁶²:

- ❖ Kurum içerisinde İKY değişikliği,
- ❖ Kurumun vitrininin değiştirilmesi,
- ❖ Farklı vizyon ve misyonları kuruma kazandırabilmek,
- ❖ Kurum içi dinamizmin canlanması.

İç kaynaklardaki olumlu ve olumsuz durumların analiz edildiği, bu uygulamanın da kendi içerisinde barındırdığı bir takım olumsuz yönler olabilmektedir. Bu özel durumlar maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir:

- ❖ İşe alma, yetiştirme ve oryantasyon eğitimlerinin maliyetleri,
- ❖ İş başı yapmış olan iş görenin kuruma karşı adaptasyon problemleri,
- ❖ Dış kaynak yoluyla gelmiş olan iş görenin, aranılan niteliklere cevap verememesi.

İK'nı dış kaynaktan temin etme sürecinde birçok yöntem başvurulabilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir.

2.2.3.1.2.1. İş İlanları

Kurumlar, İK sürecinde herhangi bir kurumdan danışmanlık almıyor veya danışmanlık aldığı kurumla sınırlı olarak çalışıyor ise, ihtiyacın karşılanması için geniş bir kitleye hitap edebileceği iletişim araçlarının tümüdür. Bu bakımdan duyuru hazırlanırken, ortak ve anlaşılabilir bir dille iş arayan gruba ifade edilmelidir. Kurum, iş gören ihtiyacı söz konusu olan iş alanları için aranılan nitelikleri, tercih edilen

¹⁶² Fındıkçı, s.176

kriterleri, eğitim ve tecrübe kıstaslarını, alım gerçekleştirilecek görev tanımı ve birimini, çalışma şeklini, başvuruların nasıl ne zaman ve nereye yapılması gerektiğini içeren detaylı bir metin oluşturmaktadır. İş duyurusunu gerçekleştirmek için kullanılacak araçlar; gazete ve dergi ilanları, kurum içi web sitesi ilanları, İK sitelerinin ilanları, sosyal medya hesapları üzerinden verilen ilanlar, radyo ve televizyon aracılığıyla yapılan duyurular ve açık hava alanlarındaki panolara verilen ilanlar olarak sıralamak mümkündür. Araştırmacı Öksüz, geleneksel teknolojinin kurumlarda daha çok yaygınlaştığını işe alım, performans değerlendirme ve iş gören eğitimi programlarının hazırlanması gibi birçok alanda da kullanıldığı önemle vurgulanmış olup, tüm bu uygulamaların elektronik İKY çatısı altında bulunduğunu belirtmiştir¹⁶³. Teknolojinin hızla ilerlemiş olması uzun vadedeki görüntü için araştırmacının savunmasını desteklemektedir. Dolayısıyla iş ilanları, kurumlar açısından hızlı ve geniş kitleye ulaşabilen dış kaynak kullanım yöntemidir.

2.2.3.1.2.2. Kurum Veri Tabanı

Kurumun talebi ve herhangi bir duyurusu olmadan, e-mail, mektup veya belge yoluyla kuruma gelen bireysel iş başvurularıdır. Bu yolla gelen başvurular, kurumun özgeçmiş havuzunda biriktirilir. İKY'nin disiplinler açısından ağırlığı ve öneminin olduğu kurumlarda, gelen başvurular özgeçmiş havuzuna girmeden ön incelemeleri gerçekleştirilir. Kurumların ileride herhangi bir pozisyondan dolayı ihtiyaç doğması durumunda, kurumun kendi veri tabanı en kıymetli dış kaynaklarından birisidir. Başvuruda bulunan aday kurumun ön araştırmasını yaparak çalışma talebinde bulunmaktadır. Böylelikle kurum iş başvuru için davet edeceği adayı belirlerken de önceliği veri tabanındaki adaylara verecektir. Kurumun ihtiyaç duyduğu görev tanımı ile aday tarafından başvuru pozisyon birbirleriyle örtüşüyorsa. Veri tabanlarının oluşması sayesinde, hem kurumlar hem de adaylar birçok avantajlara sahip olabilmektedir. Kurumun, adayın başvurmuş olduğu dönem içerisinde başvurduğu pozisyona ihtiyacı olmamış olsa dahi, ileride boşalan

¹⁶³ Burcu Öksüz, E- İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, s. 268

pozisyonda/pozisyonlarda arayışı söz konusu olduğunda zaman tasarrufu sağlamış olacaktır. Aday yönünden bakıldığında da bu durum avantaj sayılmaktadır.

2.2.3.1.2.3. Türkiye İş Kurumu

Ülkelerde, iş gücü piyasanın canlanması için iş arayan ile işverenleri bir araya getiren kurumlar yer almaktadır. Ülkemizde, 21.01.1946 tarihinde İş ve İşçi Bulma Kurumu olarak kurulmuştur. Kurum, 15.03.1946 tarihinde faaliyete geçmiştir. 4837 sayılı kanunda kurumun görevi *‘işçilere vasıflarına uygun işler bulmak ve işverenlere de işlerine uygun vasıfta işçi bulmak’* dolayısıyla iş ve işçi bulmaya yönelik bir araç olduğu belirtilmiştir. 1980’li yıllarda başlayan küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi çağına girilmesiyle kuruma olan önem artmış ve içinde barındırdığı fonksiyonlarda genişlemiştir. Gerek dünya gelişmeleri gerekse iş gücünde yaşanan gelişmeleri takip ederek yeni vizyonları benimsemesi ışığında, 04.10.2000 tarih ve 617 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kapatılarak, Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) kurulmuştur. Ancak, Anayasa Mahkemesinin almış olduğu bazı kararlar nedeniyle bu karar iptal edilmiştir. Türkiye Büyük Millet Meclisi’nce 25.06.2003 tarihinde kabul edilen ve 05.07.2003 tarih ve 25159 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanarak yürürlüğe giren 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu ile Kurum kuruluş yasasına kavuşmuştur. İstihdamın korunması, geliştirilip yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesine yardımcı olacak faaliyetlere ve işsizlik sigortası ödeneğini yürütmek üzere kurulmuş olan Türkiye İş Kurumu yeni yasada çerçevesinde; görev alanı genişletilerek sadece iş ve işçi bulma hizmetlerinin yanında iş gücü piyasasını canlandıracak yeni politikalar geliştirmesi için bir yapıya kavuşması sağlanmıştır¹⁶⁴. Devletin, aktif iş gücü piyasasının canlanması adına yapmış olduğu çok büyük bir adımdır. Özellikle işveren ve iş arayanlar adına belirlediği çalışmaların içerisinde: İşveren Danışmanlığı, Yurtdışı İstihdam, Kısa Çalışma Ödeneği, Mesleki Eğitim Kursları, İşbaşı Eğitim Programları, Teşvikler, Engelli İstihdamı ve İşe İle Adım Projesi şeklinde sıralanabilmektedir.

¹⁶⁴ Türkiye İş Kurumu, **Tarihçe**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/>, (08.08.2019)

2.2.3.1.2.4. İnsan Kaynakları Hizmeti Veren Kurumlar

Hukukun himayesinde ve belirli bir sözleşme dâhilinde iş bulma faaliyetinin karşılığı olarak yalnızca işverenden belirli ücreti talep ederek, iş aramaya eyleminde bulunan kişilerden herhangi bir biçimde ücret veya komisyon talebinde bulunmaksızın, Türkiye İş Kurumunun vermiş olduğu yetkiye dayanarak, iş gücü ağı çerçevesinde, iş gören arayan işverenle iş arayanların arasında, bir kurumda veya 9/6/2004 tarihli ve 5187 sayılı *Basın Kanununda* yazılı olarak belirtilen radyo, televizyon, video, internet ve elektronik haberleşme sağlayan tüm iletişim araçları ve bunlara benzeyen araçlardan herhangi birisiyle etkili bir biçimde aracılık hizmetini sağlayan tüzel veya gerçek kişilerdir¹⁶⁵. Yönetmeliğe göre, işveren İŞKUR vasıtasıyla izin verilen özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkilerini sağlayabilecektir. İŞKUR tarafından izin verilmiş olan özel istihdam bürolarının geçici iş ilişkisi kurabilmesi halleri: Mevsimlik tarım işlerinde, ev hizmetlerinde, doğum izninde ve sonrasında kullanılacak kısmi çalışma durumunda, iş görenin askerlik hizmetinde, iş sözleşmesinin askıda kaldığı durumlarda, kurum içerisinde aralıklı zamanlarla gerçekleştirilen işler, iş sağlığı ve güvenliği açısından öncelikli olan kurumlarda veya üretimin ağır ölçüde gerçekleştirildiği yerlerde ve mevsimlik işler hariç dönemsellik arz eden iş artışları durumlarının olmasıdır¹⁶⁶. İŞKUR'a bağlı özel istihdam bürolarına yönelik iş gören çalıştırma koşulları, geçici iş ilişkisi kurulabilececek haller ve süresi, geçici işçi çalıştıran işverenin hak ve sorumlulukları şeklindeki birçok husus yönetmelikte açık ve net bir biçimde ifade edilmiştir.

Kurumlar, genellikle yönetici pozisyonuna ve mühendislik alanları gibi teknik donanıma sahip kişilerin bulunması ve seçilmesi konularında, belirli ücretler karşılığında danışmanlık hizmeti veren kuruluşlarla irtibat haline geçerek sürecin birlikte yönetilmesini sağlamaktadır. Dışarıdan alınan İK hizmeti, kurumda karar verici pozisyonları ve teknik bilgi gerektiren işlerde kendi kaynaklarının iş gören bulmada yetersizliğini tespit etmesinden sonra başvurmuş olduğu önemli bir seçenek olmaktadır. Kuruma başvuruda bulunmuş olan iş gören adaylarının önceden

¹⁶⁵ Türkiye İş Kurumu, **Özel İstihdam Büroları**, <https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/>, (08.08.2019)

¹⁶⁶ Türkiye İş Kurumu, **Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği**, <https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/>, (08.08.2019)

araştırılarak işverene yönlendirilmesi kurumu büyük bir ölçüde rahatlatmaktadır. Danışmanlık hizmetinin en büyük desteklerinden biriside zaman yönetimi bakımından kuruma fayda sağlayabilmesidir. Nitelikli ve yönetim kadrosu için aranılan pozisyonlarda iş gören bulabilmek, kurumların sadece kendi kaynaklarından faydalanması açısından zor olabileceği için, bu yöntemle başvuruları uzun vadeli yönde fayda sağlayacaktır.

2.2.3.1.2.5. Staj Uygulamaları ve Eğitim Kurumları

Kurumlar, nitelikli iş gücüne ulaşabilmek için belirli eğitim kurumlarıyla anlaşma sağlayabilmektedir. Çok uluslu büyük kurumlar genç, zeki, başarılı ve sosyal açıdan aktif kişileri kendi yapılarına çekebilmek için okul yönetimiyle ve öğrenci danışmanlarıyla bağlantılar kurarak, mavi ve beyaz yaka iş gören ihtiyacını bu kaynak sayesinde karşılamaktadır. Ayrıca eğitim süreci devam eden başarılı öğrenciler için staj imkânları sunularak iş yaşamına hazırlanmaktadır. Kurum, staj sürecince memnun kaldığı ve kuruma uzun vadede olumlu katkılar sağlayabileceğini ön gördüğü kişileri de bu sayede bünyesine katmış olmaktadır. Bunların dışında üniversitelerin belirli dönemlerde uygulamış olduğu bazı çalışmalarda bulunmaktadır. Bunların içerisinde ‘Kariyer Günleri’ olarak düzenlemiş olduğu etkinliklerden söz etmek mümkündür. Bu etkinlikler çerçevesinde, üniversite tarafından kurumlar kampüse davet edilerek kurumların stant açarak vizyonlarını ve misyonlarını tanıtabilmeleri için gelecek olan iş gücüne kendilerini göstermiş olmaktadır. Özellikle, başarılı öğrenciler de öğrenimlerini tamamlamaya yakın veya öğreniminin bitmesine zaman olmuş olsa dahi kurumları tanıma imkanını yakalamış olacaktır. Kurumlar açısından, eğitim kurumları ve staj yoluyla iş görene ulaşması özellikle beyaz yaka pozisyonları için güvenilir olan bir dış kaynaktır.

2.2.3.1.2.6. Aracılar Yoluyla

İK’na ulaşmak için kullanılan çok yaygın bir kaynaktır. Kurumda çalışmaya devam eden iş görenlerin, tanıdıklarını tavsiye etmelerine ön ayak olmaktadır. İK iş gören bulma sıkıntısı yaşadığı dönemlerde müşterilerden, tedarikçilerden, olumlu

izlenim bırakan mevcut ve eski iş görenlerden tanımış oldukları kişiler için aday tavsiye etmelerini önerebilirler. Kurumun aracılar yoluyla tavsiye istemesi de karşılıklı güven esasına dayanan bir durumdur. Kurumun kaynak talep ettiği kişi/kişiler, bu durumu kötüye kullanma ihtimalleri de söz konusu olabilir. Dolayısıyla kaynağın, referans olduğu kişi/kişileri kuruma uygun nitelikleri barındırmamış olsa bile sanki kuruma uygunmuş izlenimini verip işe yerleşmesini sağlaması; bu durumun da kurum içi işleyişine olumsuz etkileri zaman içerisinde gözlemlenebilmektedir. Kötü niyetli bu yaklaşım içerisinde, ‘doğru işe doğru kişi’ değil ‘kişiye göre iş’ bakışı oturmaktadır. Bu zihniyetin tam anlamıyla kaldırılması, adam kayırma ve torpil gibi kavramların kalkmasının önünü açmaktadır. Profesyonel anlamda ilerlemeyi hedefleyen kurumlar bu bakış açısını benimsemeden adil, tutarlı ve eşit bir biçimde bu kaynaktan yararlanmalıdır.

Kurumların ihtiyaç duyduğu insan kaynağına ulaşmak için başvurduğu iç ve dış kaynaklar teker teker ele alınmıştır. Bu aşama itibariyle kurumlar, ulaştığı insan kaynağı içerisinde ihtiyacı söz konusu olan alanlar için adayın uygunluğunu, çeşitli görüşmeler ve test teknikleri sonucuyla bir seçim evresini meydana getirmektedir. Bu noktadan itibaren, insan kaynağının seçim evresi adım adım ele alınacaktır.

2.2.3.2. İnsan Kaynağı Seçim Evresi

İş gören seçimi kurumlar için önemli bir konu olup, karar verme sürecinde kesin olmayan ve belirsiz verilerin kullanılmasını gerektirir¹⁶⁷. Açık olan iş için başvuran adaylar arasından işin gereklerine uygun özellikte olanların tercih edilerek işe alınmasıdır¹⁶⁸. Ergin, iş gören seçimi sürecini aday ile işveren arasında ‘*psikolojik bir kontrat*’ gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Dolayısıyla, yönetim tarafından alınacak olan kararların aday ile karşılıklı beklentilere yönelik şekillendirildiği bir evreyi temsil etmektedir¹⁶⁹. İş gören seçimi uzun ve ekonomik anlamda külfeti ağır olan bir süreçtir. Kurum, aday havuzunu oluştururken çok sayıda nitelikli ve farklı

¹⁶⁷ Metin Dağdeviren, “Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 4, 2007, s. 791

¹⁶⁸ Ayan, s. 119

¹⁶⁹ Ergin, s. 75

özelliklere sahip olan adayların içerisinde yapıya uygun boş kalan kadrosu/kadroları için seçme sürecine girmektedir. Seçim süreci, başvuran adayların değerlendirilmesini konu alan bir dizi faaliyeti ve nihayetinde adaylardan birinin veya birkaçının tercih edilmesi ile sonuçlanan bir karar verme sürecini yansıtır¹⁷⁰. İKY’nde iş gören seçimi çok önemli bir işlemdir. Doğru işe doğru işgöreni yerleştiren kurumlar, doğru stratejilerle kişiden maksimum faydalar sağlayabilirler. Hemen hemen tüm seçim sorunlarında olması üzerine, iş gören seçimi sorunu bir karar alma problemidir. Kişisel tutumlar ve öznelliği içeren karar problemleri, çözümün doğruluğu ve incelenmesi açısından büyük riskleri barındırmaktadır¹⁷¹.

İş gören seçiminde uygulanan politikalar, kurumun temel değerleri ve bakış açısı doğrultusunda farklılıklar gösterebilir. Kurumların aramış olduğu pozisyonun gerekliliklerine göre, iş yapış anlayışlarını açık bir biçimde adaylara belirtmelidir. Aksi takdirde aday havuzunda toplanan ve kurumun vizyoner bakış açısıyla bağdaşmamış birçok adayı havuzundan süzmek için zaman kaybına uğrayabilir. Bu sebepten insan kaynağını seçerken kurumların etkilendiği bir takım faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin içerisinde iş gücü planı, iş analizleri, uygulanan performans kriterleri, iş gören arama çalışmaları, iş göreni seçen yetkililerin ahlaki boyutlarının ciddi anlamda yüksek olması ve kurum içi bağlayıcı unsurlar şeklinde sıralanmaktadır¹⁷². Kurumların işe alma süreçlerini etkili bir biçimde yönetebilmeleri, gerekli iş analizlerini ve İKP’ni tamamlamış olmalarına bağlıdır. Gerekli iş analizleri ve İK planlamasının ardından, kurumun belirlemiş olduğu stratejiler doğrultusunda aşama aşama iş gören seçimi süreci gerçekleştirilir. Çalışmanın devamında iş gören seçimindeki kıstaslar sırasıyla ele alınacaktır.

2.2.3.2.1. Başvurular ve Ön Görüşme

İç ve dış kaynaklar aracılığıyla ihtiyaç duyulan iş gören kaynağının bildirilmesinden itibaren, kuruma iş gören alımının yapılacağı pozisyona adaylar tarafından gelen iş taleplerinin tümünü oluşturmaktadır. Kuruma gelen iş başvuruları

¹⁷⁰ Okakın, s. 54

¹⁷¹ Onur Koyuncu ve Mert Özcan, “Personel Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 32, Sayı: 2, 2014, s. 196

¹⁷² Ayan, ss. 119-120

İK tarafından ‘iş başvuru veri deposu’ olarak ayrılmaktadır. Ayrıca, süreç içerisinde herhangi bir birim için iş gören istihdamı sağlanması gerektiğinde iş başvuru veri deposundan faydalanılmaktadır. Başvuruda bulunan adayların özgeçmişlerinde yer alan bilgilere göre, aranılan pozisyona uygunluğu ve iş tecrübesinin boyutu belirlenir. Aranılan pozisyonun, nitelik ve gerekliliklerine uygun görülen adaylar tespit edilir. İnsan kaynakları bölümünün aday havuzundaki tespit etmiş olduğu adaylarında, iş arama süreçlerinin devam edip etmediği bizzat ön görüşmede (telefon yoluyla) öğrenilir. Böylelikle, kuruma İKY tarafından görüşmeye davet edilirler. İKY, telefon yoluyla gerçekleştirmiş olduğu davetlerde bile çoğunlukla aday hakkında izlenimlere sahip olabilir. Bu izlenimlerin içerisinde, ses tonu, akıcı konuşabilme ve adayın önceden başvurmuş olduğu pozisyon ile kurum hakkında ne derece bilgi sahibi olduğu gibi birçok unsur yer almaktadır.

2.2.3.2.2. Mülakat

En geniş tanımıyla mülakat belirli bir amaca yönelik olarak, birden fazla kişi arasında gerçekleştirilen görüşmedir. İş gören adaylarının, belirli özelliklerinin belirlenmesi için gerçekleştirilen görüşmelerdir. Kurumlar mülakatları sadece iş gören seçiminde değil, çözülmesi gereken problemleri çözmek ve karşılıklı beyin fırtınası çerçevesinde sonuç odaklı veriler elde etmek içinde faydalanmaktadırlar. Genel çerçevede kurumlarda uygulanan mülakat alanlarını: İş gören seçiminde, görevde yükselmede, başarı değerlendirmede ve özel amaçlı durumlar olarak sıralayabilmek mümkündür¹⁷³. İş gören seçiminde mülakatın ana hedefi, mülakatı yöneten kişinin işe talip olan kişiye, belirli sualleri yöneltmesi ve bu suallerin sonucunda almış olduğu verilerle işe talip olan kişinin kuruma uygunluğunu ölçmesidir¹⁷⁴. Mülakat döneminin aşamaları:

- Mülakatın yapılmasındaki hedefler tespit edilir,
- Mülakatı gerçekleştirecek olan kişinin pozisyonun amacına uygun olarak görüşme tekniğe karar vermesi,

¹⁷³ Aylin Altun ve Ahmet Kovancı, **Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri**, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, 2004, s. 55

¹⁷⁴ Gönül Budak, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016, s. 197

- Adaylara duyuruda bulunulması,
- Bilgileri değerlendirme ve karar verme,
- Görüşmenin gerçekleştirilmesi,
- Görüşmenin gerçekleştirileceği ortamın önceden ayarlanmasıdır.

Bu görüşü destekleyen Okakın, mülakatların rastgele bir biçimde yürütülmemesi gerektiğini ve öncesinde bir takım planların yapılarak, görüşmenin amacına uygun bir sistem için geliştirilmesi gerektiğini önemle vurgulamıştır. Mülakat öncesinde yapılması gereken bu çalışmalarda daha önceden yapılmış olan iş analizi çalışmalarının şekillendireceğini bildirmektedir. Bunlara ilaveten, mülakatı yönetenlerin işin doğru uygulanabilmesi için yeterli bilgi, donanım, tecrübe ve diğer kişisel özellikleri ortaya çıkaracak nitelikli sualleri içeren konu başlıkları hazırlamalı ve alan dışı suallere yer verilmemesi gerektiğini ifade etmiştir¹⁷⁵. Görüşmeler sakin ve rahat bir ortamda gerçekleştirilmelidir. Mülakatı yöneten kişi kurumla alakalı genel bilgileri verdikten sonra, adayı rahatlatacak genel sorular yönlendirebilir. Ardından iş tecrübesi, işe yatkınlığı ve ilgi alanlarını analiz edebilmek için teknik sorular yönlendirebilir. Mülakatı yöneten kişinin, akıcı, anlaşılır bir biçimde konuşabilmesi ve beden dilini doğru bir biçimde kullanması son derece önemlidir. Böylelikle, adayında zihninde kuruma karşı olumlu bir bakış açısı oluşarak işi istemesinde daha da teşvik edici olacaktır. Ayrıca, en önemli hususlardan biriye, görüşmelerin gizlilik esasına göre gerçekleştiğinin kişiye belirtilmesidir. Bu prensiplerin ışığında, gerçekleştirilecek görüşmenin ne biçimde yürütüleceğine de karar verilmelidir. Görüşmeler, amaç ve uygulanış biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Bu farklı durumlar başvuran aday sayısı ile alakalıda olabilmektedir. Fakat genel çerçevede ele alındığında, kurumlar mülakat süreçlerini üç farklı şekilde yürütmektedir. Bu mülakat yöntemleri yapılandırılmış, yapılandırılmamış, vaka (durumsal değerlendirme) görüşmeleri şeklinde olmaktadır.

- **Yapılandırılmış Görüşmeler**

Görüşmeyi yöneten kişi/kişiler öncesinde belirlenen sualler dizisiyle adaya sorularını yöneltmiş olurlar. Bu tekniğin en büyük avantajı işe talip olmuş kişilerin,

¹⁷⁵Okakın, ss. 63-64

eşit bir biçimde değerlendirilmesi ve hiçbir konunun atlanmadan ilerlenmesini sağlamasıdır. Mülakatı sürdüren kişi, işe talip olan kişi hakkındaki malumatları, fikir ve ön görüşlerini bir forma aktarır. Eğer, mülakat kurul halindeyse ve görüşler ortak bir payda içerisinde birleşiyorsa, aday en yüksek puanı toplamıştır. Objektiflik bakımından bu görüşme tekniği sağlıklıdır. Fakat sınırlayıcı kısmı işe talip olan kişi/kişiler hakkındaki özel ilgi alan ve yeteneklerinin ortaya çıkarılamaması dezavantaj olmaktadır¹⁷⁶. Genellikle orta ve küçük ölçekli kurumların daha çok tercih ettiği bir görüşme yöntemidir.

- **Yapılandırılmamış Görüşmeler**

Kurumlarda,yapılandırılmamış görüşme teknikleri oldukça yaygın kullanılmaktadır. Genel anlamıyla, görüşmeyi yöneten kişi görüşme sağlanacak adaya yönelik herhangi bir konu hakkında planlı olarak çalışma yapmadan gerçekleştirilen mülakat tekniklerindendir. Yapılandırılmamış görüşme tekniğinde, ihtiyaç söz konusu olan alan için değerlendirmede bulunurken mülakatı yöneten kişinin, işin gerektirdiği niteliklere farkında olarak süreci profesyonel bir biçimde yönetmelidir.

- **Vaka (Durumsal Değerlendirme) Görüşmeler**

Çoğunlukla kurum içerisinde kritik pozisyonlara getirilecek atamalar için planlanan görüşme tekniklerinden birisidir. Kurumların belirlediği çerçevelere göre yapılandırılmış olan İK politikalarında, yöneticilik pozisyonlarına değerlendirilen durumlarda kullanılan bir görüşme yöntemidir. Mülakatı sürdüren kişi/kişiler tarafından ilk görüşme olumlu sonuçlanmış ise, ikinci görüşmede adayın düşünülen pozisyon içerisinde karşılaşılabilecek olaylara veya durumlara karşı bakış açısını gözlemlenmeye çalışır. Bu süreç, aday/adaylar'a '*.....durum ile karşılaştığınızda ne şekilde hareket ederdiniz?*' gibi kritik sorular yöneltilebilir. Ardından, iş yerinde yaşanılmış olan bir kriz ortamı adayın önüne konularak bu kriz sürecinin nasıl atlatılabileceğini bir sunum yöntemiyle aktarması mülakatı yöneten kişi/kişiler

¹⁷⁶Okakın, s. 64

tarafından talep edilebilir. Kurumlar, kritik pozisyonlar için tasarlamış oldukları bu görüşme yöntemini değerlendirme merkezi boyutunda da ele almaktadır. Ayrıca bu tür çalışmalar sayesinde, aday da çalışacağı iş ortamıyla alakalı bilgileri de toplayarak zihninde kurgulamış olmaktadır.

Mülakatlar üzerinde gerçekleştirilen pekçok araştırmaya göre, kurumlar geleneksel görüşmeden yapılandırılmamış ve davranışlara yönelik değerlendirilen görüşme yöntemlerine odaklanmayı tercih etmektedir¹⁷⁷. Kurumlar, iş gören seçiminde sadece mülakat tekniklerinden yararlandığı gibi, adayı değerlendirme sürecindeyken gerekli yazılı sınav ve test uygulamalarına da bağlı tutabilir. Devam eden çalışmanın içerisinde, kurum içerisinde gerçekleştirilen yazılı sınav ve test uygulamaları ayrı başlıklarda ele alınarak incelenecektir.

2.2.3.2.3. Yazılı Sınav Yöntemi

Kurumlar tarafından çok sık tercih edilmeyen bir yöntemdir. Mülakatı sürdürecektir olan kişi adayın görüşmeden önce vereceği cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçümlemek amacıyla da gerçekleştireceği bir yöntem olabilmektedir. Yazılı sınavlarda adaylara işin yapısına uygun sorular sorularak, bu soruları yazılı olarak cevaplandırması istenir. Yazılı sınavlar, yetenek, yarışma veya yeterlilik sınavları şeklinde olabilir¹⁷⁸.

2.2.3.2.4. Test Uygulamaları

Test uygulamaları, kurumsal yapı ve işleyişe göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu uygulamalar sayesinde adayın, özel yetkinlikleri, bilgi seviyesi ve kişilik yapısı gibi birçok faktör de ölçümlenmiş olmaktadır. Başlıca

¹⁷⁷Ivan T. Robertson ve Mike Smith, **Personnel Selection**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt: 74, Sayı: 4, 2001, ss. 456-457

¹⁷⁸ Demet Özcan, **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 36

kullanılan test yöntemleri; psiko teknik testler, ölçtüğü bireysel özellikler açısından zekâ, yetenek, kişilik, ilgi, bilgi ve başarı testleri olarak sıralanabilir¹⁷⁹.

2.2.3.2.4.1. Psiko Teknik Testler

Psiko teknik testler, yönetim kademesindeki pozisyonlar için çok sık tercih edilen yöntemlerden birisidir. Psiko teknik yöntem, bireyin kişisel özelliklerinin yanı sıra zihinsel ve bedensel yeteneklerini analiz etmeye imkân veren belirli özellikleri taşıyan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testler yardımıyla gerçekleştirilen davranışsal ölçüm yöntemidir¹⁸⁰. Bu yöntem sayesinde, adayın kişisel gelişimine ne derece uyum sağlayabileceği gözlemlenmektedir. Kullanılan bu yöntem sayesinde, adayın soyut özelliklerinin ölçümlenebilmesi mümkün olabilmektedir. Psiko teknik testler sayesinde, ölçümlenebilmesi oldukça güç olan soyut niteliklerin, cebirsel verilere dönüşmesi iş gören seçimi esnasında objektif ve bilimsel yaklaşıma zemin hazırlamaktadır¹⁸¹. Bu uygulamada, İK karar verici olmaktadır. Psiko teknik testlerin içerikleri ayrı başlıklar altında devam eden çalışmada toplanmaktadır.

- **Yetenek Testleri**

Yetenek testleri adayın hem zihinsel hem de bedensel yetilerini kullanma oranıyla ilişik olan bir uygulamayı kapsamaktadır. El becerileri, şablon üzerindeki renklerin arasındaki farkları bulabilme ve koordinasyon sağlayabilme gibi konular üzerine planlanmış bir test türüdür. Yetenek testleriyle, kişinin mekanik, müzik vb. yetenekleri, organlarını kullanma gibi bedensel özellikler belirlenmeye çalışılır. Buna karşın, bu testlerle bilinmeyen yeteneklerde ortaya çıkarılır¹⁸².

¹⁷⁹Münire Çiftçi ve Umut Can Öztürk, Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimleri,**Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 25, 2013, s. 152

¹⁸⁰ Özcan, **Psikoteknik**, s. 46

¹⁸¹ Alper Güner, **Psikoteknik Yöntemin Personel Seçiminde Uygulanması: KİT’ler Üzerine Bir Alan Araştırması**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 51, 2017, s. 1008

¹⁸² Şehnaz Demirkol ve Suna Mugan Ertuğral, İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler,**Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2, 2007, s. 30

- **Zekâ Testleri**

Zekâ kelimesinin sözlük anlamı, *‘İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı, anlayış, dirayet, zeyreklik, feraset’*¹⁸³ şeklindedir. Dolayısıyla iş gören seçiminde kullanılan bu yöntem çeşidinde, kişinin zihinsel yetilerini ölçmek amaçlanmaktadır. Uygulanan zekâ testlerinin içeriğinde kişinin düşünsel yetenekleri, algılama şekli ve hızı, hafıza durumu, olaylar arasında doğru bağlantı kurabilme, anlama, kavrama derecesi ve iş yaşamındaki pratikliği üzerine biçimlenmiş konular yer almaktadır.

- **Kişilik Testleri**

Kurumlarda üst düzey yönetici olabilmek bir dizi beceri, yetenek ve niteliği gerektirmektedir. Üst düzey pozisyonlar için getirilen yöneticiler, liderlik, güçlü iletişim, stratejik akıl yürütebilme ve uzun vadeli planlamaları yönetebilme becerilerine sahip olmalıdır¹⁸⁴. Bu yetilerin ortaya çıkarılmasında kişilik testlerinin önemi büyüktür. Kurumlar, kritik olan bu seviyelere alımları doğru bir şekilde gerçekleştirilmez ise, orta veya uzun vadede mali açıdan büyük kayıplara yol açabilir.

- **İlgi Testleri**

Adayın hobileri, ilgilendiği alan ve faaliyetler mesleki tercihlerini ortaya koymaktadır. Kişinin hobileri ve zevkleri profesyonel iş hayatına olumlu katkılar sağladığı için, ilgi testlerinin adayın işe uygunluğunun belirlenmesindeki payı göz ardı edilmemelidir.

¹⁸³ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Zekâ**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (19.08.2019)

¹⁸⁴ Psychometrics, **Employee Selection Tests- Executive Testing**, <https://www.psychometrics.com/mpl-oyee-selection/executive-leadership-assessments/>, (19.08.2019)

- **Bilgi Testleri**

Adayın başvurmuş olduğu pozisyon hakkındaki bilgisi ölçümlenmektedir. Bilgi testleri iş analizleriyle bağlantılı olarak sürdürölmektedir. Kurumlar, genellikle yapıları içerisinde bulunan görev tanımlarıyla alakalı olarak bilgi testlerini oluşturmaktadırlar. Özellikle bilgi testleri bankacılık gibi kurumlarda bilgiye dayalı testlerin aday tarafından geçilmesi şartıyla iş gören alımlarını gerçekleştirmektedir.

- **Başarı Testleri**

Adayın iş bilgisi, iş tecrübesi ve mesleki yatkınlığının yeterlilik düzeyini ölçmek amaçlı uygulanan testlerdir. Görüşmeyi yönlendiren kişi, adayın başarısını ölçerken yazılı, sözlü ve uygulamalı şekilde de yapabilmektedir. Örneğin, göreve getirilmesi planlanan kişiye işin belirli bir boyutu verilerek, adaydan bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda, verilen görevi nasıl tamamlayabileceği gözlemlenebilir. Böylelikle aday iş başında bizzat gözlemlenmiş olmaktadır. Kurumlar, iş gören seçiminde başarı testlerine bu nedenden dolayı çok sık başvurumaktadırlar.

İşe alınması planlanan adaya, gerekli bir takım mülakat tekniklerinin yazılı sınav ve test uygulamalarının birisinin veya tümünün uygulanmasından itibaren, kurum açısından olumlu sonuçlar elde eden iş gören adayı/adaylarının belirtmiş oldukları referansları bilgilerinin sorgulanması safhasına gelinmiştir.

2.2.3.2.5. Referans Araştırması ve Sağlık Kontrolü

Adayın vermiş olduğu referans bilgileri, önceden çalışmış olduğu iş yeri/yerleri ile görüşölerek, kurumun karar verme mekanizmalarını şekillendirmeye yarayan en önemli faktörlerinden birisidir. İş gören adayından, yapmış olduğu işlerle alakalı bilgi ve tecrübe bazında bilgi sahibi olabilecek en fazla üç farklı kişinin bilgileri talep edilmelidir. Aday'dan kendilerine referans olacak kişilerin izni olduğuyla alakalı bir izin belgesi de talep edilmelidir. Arkasından, adaydan almış olduğu sertifikaları, diplomaları ve varsa kişisel gelişimle alakalı katılmış olduğu kurslarla alakalı belgeleri eklemesi için talepte bulunulmalıdır. Adaya yönelttiğiniz

bu talepler için kurumun avukatına da bir taslak oluşturulmalı ve içeriğinde adayın önermediği referans kaynağı olsa dahi, kurumun bilgi alabilme izninin olduğunu kanıtlayan bir belge olmalıdır. Eğer, iş gören adayı bu hususu kabul etmiyor yalnızca kendi bildirmiş olduğu referans kaynaklarının değerlendirilmesini talep ediyor ise, bu durum aday için olumsuz bir tabloya dönüşmektedir¹⁸⁵.

İş gören seçme sürecinin en son adımlarından birisi de adayın sağlık durumudur. Kurumlar, işe almayı planladığı işgörenden zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesi için talepte bulunurlar. İşin gerekliliklerinin yerine getirilebilmesi için kişinin sağlıklı olması kaçınılmazdır. Bazı iş alanlarında, kişinin bedensel ve akıl yetilerinin tam olduğuna dair kurumun belge talep etmesi gerekebilmektedir. Sağlık harcamalarının giderek artış göstermesinden olması, kurumların iş gören seçme sürecindeyken bu konuya özellikle önem vermesinin yolu açılmıştır. Adayın saklamış olduğu herhangi bir sağlık sorunu, kurumun orta ve uzun vadede ekonomik ve yasal durumlar çerçevesinde sıkıntılı bir süreçle karşı karşıya kalmasına neden olabilir. Bu nedenle, işe kabul edilmesi planlanan ve iş teklifi yapılması düşünülen adaya güvenilebilir bir sağlık kuruluşundan iş görebilme raporu alması veya kurum içerisinde gerçekleştirilen belirli sağlık testlerinden geçmesi gerektiği aktarılmalıdır¹⁸⁶. Referans araştırması ve sağlık kontrollerinden başarı bulunan adaya iş teklifi gerçekleştirir.

2.2.3.2.6. Seçim Kararı

İK'nın seçim evresi sonucunda alınacak olan karar, adayın işe kabul edileceğini veya kabul edilmeyeceğini belirlemektedir. Kurumlarda çoğunlukla nihai kararı verecek olan şahıs ve ya yönetim kurulu, uygulamaya yetkin pozisyonadadır. İKY aday araştırmalarını, ilk mülakatlarını, sınav ve test uygulamalarını (kurum şart koşuyor ise) yapar ve referans araştırmalarını gerçekleştirir. Genellikle, performans kriterlerini ve işgören seçiminde izlenecek stratejiler de İK birimi tarafından karar verilir. İş gören adayı kurum açısından olumsuz bir şekilde değerlendirildiyse adaya süreç sonundaki karar İK tarafından bildirilmelidir. Olumlu değerlendirilen adaylara

¹⁸⁵ Hardy Caldwell, **Mükemmel Adayı Seçme**, çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, ss. 111-112

¹⁸⁶ Barutçugil, s. 275

iş teklifini bölüm müdürü gerçekleştirmektedir. Adaya iş teklifi götürülmeden önce, İKY’i alım yapılacak olan bölümle alakalı bütçe politikasını ve işe alma stratejilerini de göz önünde bulundurarak bölümün seçimini kabul eder¹⁸⁷. Ardından, adaya düşünülen ücret, çalışma saatleri ve koşulları hakkında detaylı bilgi içeren bir teklif sunulur. Karşılıklı anlaşma durumundan sonra, İK adaya hukuki açıdan her İki tarafı da koruyacak bir sözleşme imzalatmaktadır. Ardından, İK yeni iş görene iş başı yapacağı tarih bilgisini, oryantasyon eğitimini ve işe girişte talep edilen evrak listesinin temin edilmesini bildirmektedir. Çalışmanın devam kısımlarında, İKY’ne bağlı diğer fonksiyonlar olan iş gören eğitimleri, kariyer planlama, performans yönetimi, ücret ve ödül sistemleriyle alakalı konulara değinilecektir.

2.2.4. Eğitim ve Geliştirme

Rekabetin giderek hız kazanmasıyla, üretim faktörünün içerisine yerleştirilen entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağını yönetmek kurumlar açısından karmaşık bir hale gelmiştir. Ortaya çıkan bu bilançoyla, kurumlarda en yüksek verimliliğin insan kaynağından alınabileceğini kabul ederek, insana yatırım ilkesini benimseyen yönetim stratejilerini geliştirmeye başlamıştır. Çağın koşullarına yetişebilmek için kurumlar, büyük ortaklıklarla anlaşmak yapmak ve teknolojik araçların yatırımlarına ev sahipliğini üstlenmek gibi kritik kararları da ancak insan kaynağı sayesinde gerçekleştirebilir. Dolayısıyla, bu süreçlerin sağlıklı, profesyonel ve aksamadan yürüyebilmesi için işine hâkim, yetenekli, belirli eğitimlerden geçmiş, kariyerine odaklı ve iş tatmini yüksek çalışanlarla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, kurum iş görenine yönelik gereken önemi vermelidir.

Kurumlarda eğitim, işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir¹⁸⁸. Kurumlar eğitim planlamalarını, amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillendirmektedir. Fakat eğitim programlarının gelişimine en büyük katkıyı sağlayan ve ihtiyacın ortaya çıkmasına öncelik eden etken, yapı içerisinde gerçekleştirilen iş analizleridir. İş gören eğitimleri, bireylerin mevcut işlerine odaklanarak, yapmış oldukları işlerin nitelik ve gerekliliklerine uygun olarak

¹⁸⁷ Barutçugil, ss. 275-276

¹⁸⁸ Barutçugil, s. 298

gelişmektedir¹⁸⁹. Gerçekleştirilen iş analizleri ve iş etütleri sayesinde, eksik kalan veya geliştirilmesi gereken hususlar belirlenerek eğitim programlarının içerikleri de oluşturulmuş olmaktadır. Kurumlarda, eğitim programları hiyerarşik yapıdaki dereceye göre farklılıklar göstermektedir. Küreselleşmeyle birlikte, kurumlarda karar vericilerin yer aldığı pozisyonlara yönelik özel liderlik programları da geliştirilmeye başlanmıştır. Bu nedenle, İKM'nin en önemli fonksiyonlarının içerisinde olan eğitim ve geliştirme kurumlar açısından büyük önem taşımaktadır. İK, kurumda iş gören eğitimlerini, işe başlatma ve uyum (oryantasyon) ve meslekli çalışanlar olarak eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Yönetilen bu çalışmalar sonucunda, iş görenin performans durumuna göre dönütler ortaya çıkmaktadır. Performans yoluyla alınan bu dönütler sayesinde, eğitim programlarına yeni düzenlemeler, uygulamalar ve revizeler eklenerek çalışmanın haritası da değişebilmektedir.

2.2.4.1. İşe Başlatma ve Uyum (Oryantasyon) Eğitimi

Kişinin işinde başarılı olmasında, kurumu iyi tanınması, işi iyi derecede bilmesi ve işini sevmesi gibi kavramlar yatmaktadır. Özellikle iş hayatına yeni başlamış veya kurumda çalışmaya yeni başlamış olan kişilere yönelik uygulanan bir programdır. İK açısından, kurumlarda en sık ve sistematik gerçekleştirilen bir süreçtir. Kurumsallaşmış olan yapılarda, işe başlatma ve oryantasyon eğitimleri iş görenin düzeyine ve kurumun kendi standardı çerçevesinde otuz iş gününe kadar süreç yayılabilirken, bazı kurumlarda sadece birkaç gün işe uyum sağlama için iş görene eğitimler vermektedir. Kimi kurumlarda ise işe uyum ve oryantasyon eğitimleri verilmeden iş başı yapacağı bölüm yönetici tarafından bazı önerilerde bulunularak göreve başlaması sağlanmaktadır. Bu stratejiyle ilerleyen kurumlarda, iş görenin işe adapte olup uyum sağlama kendi çabası gereği oluşacağından dolayı zaman bakımından ciddi bir kayba yol açabilir. Bu eğitimlerin gerçekleştirilmesindeki en temel amaç, işgöreni bilgilendirmek ve yapacağı işle alakalı bilgileri aktarabilmektir. İK bu eğitimleri vermeden önce, kurumun standartlarını ve ilkelerini göz önünde bulundurarak eğitim programlarını hazırlayıp içeriğini zenginleştirmelidir.

¹⁸⁹ DeCenzo ve Robbins, s. 190

İşe başlatma ve uyum eğitimlerinin içerik açısından kapsadığı hususlar:

- Kurumdaki mavi ve beyaz yaka olarak kademelendirilen iş görenler için farklı oryantasyon ve işe uyum programları oluşturulup süreleri belirlenmelidir.
- Uyum eğitiminde, iş görenin yapacağı iş hakkında edinilmesi gereken bilgi ve becerilerin tamamını içermelidir.
- Kurumun tarihçesi, misyonu, vizyonu, temel değerleri, hiyerarşik yapısı, kurumun görselleri (kroki, şema vs.), rakipleri, müşteri kesimi gibi özellikli konuların yer aldığı temel bilgilerin yeni iş başı yapacak olan iş görene aktarılması gerekmektedir.
- İK eğitime başlamadan önce kurum kitaplığını, eğitim verilecek kişi/kişilerin belirlenmesini, eğitimin süresi ve içeriğini, eğitimin yerini, iş başı yapacak olan kişiye tanıştırılması gereken kişi/kişilerin belirlenmesi ve gerekli eğitim araçlarının tedarik edilmesiyle alakalı koordinasyonları sağlamalıdır.
- Kurumlarda eğitim programlarının hazırlanması zaman ve maliyet açısından külfetli olabilmektedir. Bu nedenden dolayı, İK eğitim programlarını profesyonel bir biçimde planlayarak, bütçe çalışmalarını gerçekleştirmelidir.
- Eğitim metodu belirlenmelidir. Özellikle iş hayatına uygun gerçeği yansıtan metotlar tercih edilmelidir.
- Eğitim sonunda işgörenlerin, anketler, görüş ve öneriler kistası altında fikirleri alınarak eğitimin yol haritası şekillenir.
- İşe başlatma ve uyum eğitimlerinde iş görenin kurumsal kimlik kazanması ön planda tutulur. Dolayısıyla kişiye kurum kültürünü kazandırmak amaçlanmaktadır.
- Kişinin yetkinlik düzeyi ve olası eksiklikleri belirlenmelidir. Böylelikle, eğitim içeriğinde ekleme veya çıkarmalar gerçekleştirilebilir.
- İKY, iş görene sağlık sigortası, mesai ve mola saatleri, maaşların ödenme tarihi, tatil uygulamaları, iş görenin çalışacağı birimle alakalı temel bilgiler, kullanacağı araç-gereçleri nasıl ve nereden ulaşacağı, oturacağı masa ve kurum ulaşım imkânı sağlıyor ise bilgilendirmeleri gerçekleştirmelidir.

İşe başlatma ve uyum programları bahsedilmiş bu kıstaslara göre düzenlenirse her iki taraf açısından süreç sancısız ve sağlıklı bir biçimde ilerleyebilir. Böylelikle, kurumsallaşmanın temeli açısından iş gören devir hızının önüne geçilmesi için bu adım kurum içerisinde önem teşkil etmektedir.

2.2.4.2. Meslekli Olarak İş Gören Eğitimi

İşe başlatma eğitimlerinden sonra kadrosuna atanan ve çalışmaya başlayan bireyin zamanla ortaya çıkacak eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik eğitimlerdir¹⁹⁰. Dolayısıyla, norm kadroya dâhil olan tüm iş görenlerin süreç içerisinde İK tarafından almış olduğu bilgilerin tümü, hizmet içi eğitim faaliyetleri adı altında gerçekleşmektedir. Hizmet içi eğitim, kişinin işiyle hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gerekli bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir¹⁹¹. Bu süreçle kurumlar, müşteri memnuniyetini arttırarak ürün/hizmet kalitesini standart boyuta getirir, kurum içinde iletişim kuvvetli bir biçimde yürütülür ve işgörenleri uzun vadeli düşünmeye teşvik etmektedir. Norm kadroya yönelik gerçekleştirilen bu eğitim programlarının temel amacı, değişen dünya koşulları, inovasyon ve iş görenin kişisel gelişimine katkı sağlayarak, piyasadan geri kalmamaktır. Genel anlamda meslekli olarak işgören eğitim programının içeriğinde; teknolojiye uyum, meslekte ilerleme ve gelişim ve ileri meslek eğitimleri¹⁹² gibi konular yer almaktadır. İK hizmet içi eğitimlerini, genellikle altı ayda bir gerçekleştirmektedir. Hizmet içi eğitimler sayesinde, hem gündemden kopulmadan iş görenler arası enformasyon alışverişi gerçekleşir, hem de sosyal anlamda ilişkiler güçlenmiş olmaktadır.

¹⁹⁰ Fındıkçı, s. 246

¹⁹¹ Edip Örücu ve Sedat Yumuşak, **Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı: 2, 2005, s. 238

¹⁹² Turgay Bucak, **İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011, s. 26

2.2.4.3. Yönetici Yetiştirme Programı

Yönetim kademesi, kurumlarda bir vücudun beyni gibidir. Yöneticiler, eğitime en çok ihtiyaç duyan gruptur. Bu bakımından, kurumun kişisel gelişim adı altındaki tüm yatırımları öncelik bakımından yöneticiye aittir. Yöneticilerin temel amacı, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak, koordine etmek ve arzulanan sonuçlara varılmasını sağlamaktır. Bu koordinasyonda bilgi ve beceri gerektirir¹⁹³. Yöneticilerin, kurumun içerisinde veya dışarısında katılmış oldukları çeşitli kurs, seminer ve eğitimler sayesinde, kariyer planlamalarını oluşturmaları ve kurumda vizyoner bakış açısıyla farklılıklar yaratabilmeleri mümkündür. Bu derecedeki eğitimlerin yoğunluğu yönetim ve yönetici eğitimleri olmakla beraber:

- Yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi,
- ARGE, sorun çözme vb. konularda eğitim,
- Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Değişim Yönetimi,
- Kriz Yönetimi,
- Örgüt Geliştirme,
- Amaçlara Göre Yönetim,
- Sinerji Yönetimi,
- Zaman Yönetimi,
- Stres Yönetimi,
- Çatışma Yönetimi
- Proje Yönetimi

konular program içerisinde yer almaktadır¹⁹⁴. Bahsedilmiş olan bu konularda yeterlilik sağlanabilmesi için kurumlar genellikle dışarıdan danışmanlık hizmeti almaktadır. Özellikle yönetim kadrosuna yönelik İK tarafından planlanan bu eğitim programlarının, eksiksiz ve hatasız inşa edilmesi çok önemlidir. Eğitim programlarında, enteraktif katılımı göz önünde bulundurularak tiyatral olaylar oluşturmak, vaka incelemesinde bulunmak ve farklı olaylarda alıştırmalar

¹⁹³ Fındıkçı, s. 258

¹⁹⁴ Bucak, ss. 26-27

gerçekleştirmek gibi yöntemlerden de yararlanılmalıdır. Eğitim programlarının sonucuyla beraber, iş görenin performans düzeyi de kolaylıkla gözlemlenerek yeni strateji ve taktikler geliştirilebilir. Bu nedenle, iş gören eğitimleri kurumlarda yön belirleyici olup, performans değerlendirme kriterlerinden kariyer planlamaya kadar pekçok hususu çemberi içine almaktadır.

2.2.5. Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi

2.2.5.1. Performans Değerlendirme

Kurumlar, artan iş gücü koşulları çerçevesinde iş görenlerini bir üst kademeye taşımak için performans değerlendirme yoluna başvurmaktadır. İş görenlere performansları dâhilinde geri bildirimleri ulaştırmak, performans değerlendirme kriterlerinin en temel hedeflerinden birisi olmaktadır. Kurumlarda performans değerlendirme aşaması, iş görenin donanımlı ve eksik olduğu yönleriyle mevcut durumdaki başarısının etkin bir biçimde ölçülmesine vesile olmaktadır. İş görenlere, almış oldukları bu geri bildirimlerle kendilerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken noktaları belirterek çizimleri gereken yol haritası konusunda öncülük gerçekleştirir. Aynı zamanda performans değerlendirme çalışmaları, hizmet içi eğitimlerine gereken ağırlığın verilmesiyle alakalı uyarı amaçlı bir tablo ortaya çıkarmaktadır¹⁹⁵.

Kurumun, iş görenlerinin yetkinlik ve beceri anlamındaki farkındalıklarını meydana çıkararak mesleki gelişimlerine yönelik yatırımlar gerçekleştirmesi örnek bir davranıştır. İKY'nin diğeri fonksiyonları gibi, performans değerlendirme de örgütlerin kariyer yönetiminin şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır. Performans değerlendirme çalışmalarının temelinde, kişinin teknik becerilerini geliştirmesi, mesleki gelişim, kişisel gelişim ve bu etkenlere bağılı olarak kurumun etkinliğinin sürdürülmesi yatmaktadır. Başarılı bir performans analiz uzmanı beş konuda yetkinliği çerçevesinde barındırmalıdır: *Gözlem, analiz, karşılıklı görüşme,*

¹⁹⁵ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993, s. 75

*müdahale ve geri besleme*¹⁹⁶. Fındıkçı, kurumlarda gerçekleştirilen performans değerlendirmenin yararlarını maddeler halinde ele almaktadır¹⁹⁷:

- Birey nezdinde psikolojik, kurum nezdinde ise motivasyona olan gereksinimdir.
- Çalışmanın temelinde, bireye ortaya koyduğu emek hakkında geri bildirimlerde bulunmaktır. Kurum ve birey açısından önemli bir adımı teşkil etmektedir.
- İş görenlerin daha yakından tanınmasına zemin hazırladığından, kariyer yönetimine önemli katkılar sağlamaktadır.
- Ast – üst ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.
- Bireyin kendini keşfetmesine olanak sağlamaktadır.
- Kurumun eğitim ihtiyacının belirlenerek, eğitim programlarının oluşturulması ve içeriğin zenginleştirilmesine etken olur.
- İş görenlerin hedeflerine ne derece ulaştıkları gözlemlenip, örgüt içi kontrol mekanizmasının etkinliği sorgulanır.
- Performans değerlendirme çalışmalarının en önemli ve kritik belirleyicisi olan husus, işten ayrılacak iş görenlerin ortaya çıkmasıdır. Ardından, örgütten uzaklaştırma kararı alınacak iş göreni belirlemek açısından da etkindir.
- İş başarısının görülerek mesleki tatminin oluşmasına öncülük etmektedir.
- İş görenler, amirlerinin iş tanımları noktasında beklentilerini kavramaktadır.
- İK' nın etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak önemli veriler ortaya çıkmaktadır.
- İş görenin kendisini geliştirmesine ve yeni hedefler belirlemesinde teşvik edici niteliktedir.
- Kurum, ayna karşısında öz değerlendirmesini yaparak verimliliğinin ölçülmesine zemin hazırlamaktadır.
- Kurumun ücret politikalarının belirlenmesiyle birlikte iş görenin motivasyonunun güçlenmesi ve artması yönünde belirleyici olmaktadır.

¹⁹⁶Palmer, ss. 95-96

¹⁹⁷ Fındıkçı, ss. 299-300

2.2.5.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, iş görenlerin mesleki yaşamını planlama sürecidir¹⁹⁸. Kariyer yönetiminde, amaçları belirleme, bireyin kendini değerlendirmesi, astın amiri tarafından denetlenmesi, ast konumundaki iş görenin eğitime dâhil edilerek mesleki gelişimine katkı sağlaması için yönlendirilmesi, performans değerlendirmede yürütülen çalışmaların uzantısı olmaktadır. Her iki dinamiğin koordineli olarak çalışması İKY'nin diğer fonksiyonlarına da olumlu anlamda yansiyacaktır¹⁹⁹. İş görenlerin kariyer yönetimi, görevlerini nasıl yerine getirdiğini tahmin etmek ve açıklamak içindir. Bu durumu tespit edebilmek, oldukça yüksek düzeyde farkındalık ve bilgiyi gerektirmektedir²⁰⁰.

Kariyer yönetimi, iş görenin kendini mesleki anlamda geleceği hazırlaması açısından kapsamlı ve yararlı bir çalışmadır. Kurumlar, işe başlayan kişilerin dolduracakları bir form aracılığıyla, hedeflerini, amaçlarını, beklentilerini, kazanmak istedikleri becerileri ve hangi alanlarda gelişmeyi hedeflediklerini tespit etmektedirler. Ardından, kişinin görev tanımı ve yapacağı iş alanına uygun olarak kişiye bir kariyer planı belirlenmektedir. İKY tarafından gerçekleştirilen bu çalışmalar iş görenin özlük dosyasında yer alır. Belirlenmiş olan kariyer rotasının her zaman tutturulabilmesi mümkün olmayabilir. Bireyin iş hayatında ilerlemesinde birçok kişisel faktör yer alabilir. Önemli olan husus kişinin işinde azimli, gelişime açık ve ilerlemeye karşı istekli olmasıdır.

Kariyer planlaması yapılırken öncelik, ulaşılmak istenilen hedefle ilgili kararların alınmasıdır. Nereye, ne şekilde ve ne zaman varılacağı konusunda gerekli çalışmalar sürdürülerek; aksi durumlarda göz önüne alınıp B planı da oluşturulmalıdır. Sırasıyla sektörü belirleme, pazar planı, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, hareket planı ve finans planı gibi kıstaslar üzerine çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

Kariyer planlaması gerçekleştirilirken, iş görenin dikkate alması gereken hususlar:

¹⁹⁸ Palmer, s. 79

¹⁹⁹ Cahit Bayram, **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, Kumsaati Yayın, İstanbul, 2008, s. 102

²⁰⁰ John Arnold, 'Careers and Career Management', **Industrial, Work and Organizational Psychology**, (Ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran), Sage Publications, Londra, 2001, s. 115

- Kendi yetenek, beceri ve ilgi alanlarına göre değerlendirmeler yapabilmek,
- Kariyer fırsatlarını araştırmak,
- Kişisel özellikler ile kariyer hedeflerinin bağdaşması gerektiğinin farkında olmak,
- Kişisel ihtiyaç ve hedeflerin belirlenmesidir.

Kariyer planlaması gerçekleştirilirken, kurumun dikkate alması gereken hususlar:

- İş görenlere sağlanacak kariyer olanaklarının belirlenip gözden geçirilmesi,
- Kurumsal değerlendirmeler yapılması,
- Kariyer danışmanlığı sağlanması,
- İş görenlerin performans kriterlerinin önceden belirlenmesi ve iş görenlerin hedeflenen süre zarfındaki değerlemelerinin gerçekleştirilmesi,
- Kariyer olanakları doğrultusunda çeşitli eğitim ve seminerler verilmesini sağlamaktır.

2.2.6. Ücret ve Ödül Yönetimi

Kurumların var olmasının temelinde karlılığın artırılması ve devamlılığının sağlanması gibi kurumsal hedeflerin olmasıyla beraber, bireysel amaçlarda söz konusu olmaktadır. Bireysel amaçlar ise, iş görenin emeğinin karşılığında almış olduğu ücret yer almaktadır. Ücret geliri, ödüllendirilmiş bireye sosyal statü ve önem kazandırır. Çalışanın içinde yaşadığı toplumdaki statüsü, geliriyle satın aldığı ev, araba, elbise gibi sembollerle ölçülebilir²⁰¹. Ödüllendirme yönetimiye, sadece paraya dayalı olmamaktadır. Parasal olmayan ödül sistemi, çeşitlilik, yarışma, sorumluluk, karar oluşturma aşamasında etki, başarı, tanınma, becerilerin gelişmesi ve kariyer fırsatları türünden bireysel gereksinimleri karşılarken parasal ödül sistemi; yeni ücret yapılarını oluşturma, performansa göre ödeme yapma ve çalışanlara yan hakların²⁰² oluşması gibi birçok işlem barındırmaktadır.

²⁰¹ Levent Şahin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”, Kamu – İş Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010, s. 140

²⁰² Selma Karatepe, “Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 60, Sayı: 4, 2005, s. 123

Kurumlar, faaliyet durumuna ve görev tanımına göre ücret politikalarını temelde üç farklı biçimde tercih etmektedirler. Bunların içerisinde, zaman esasına dayalı olan sistemde ücret gün, hafta ve aylık olarak belirlenir. İş görenin alacağı ücret sabittir ve kişi tarafından da önceden bilinir. En eski ve yaygın olarak kullanılan yöntemlerden birisidir. Bir diğeri ise, parça başına ücret sistemidir. İşin, yapılması gereken zamanı temel alınmadan, yalnızca üretilmiş olan birim kısmına göre hesaplamalar gerçekleştirilir. Genellikle üretim faaliyetinde bulunan örgütsel yapıların tercih ettiği bir ücret modelidir. İş gören, çıkarmış olduğu birim kadar ücret almaktadır. Dolayısıyla bu sistemle, iş gören sabit bir ücrete tabi olmadığından, daha fazla birim üreterek çalışmadaki verimliliğini de artmış olmaktadır. Son olarak tercih edilen ücret yöntemi ise götürü ücret sistemidir. Bu sistemde işçi belirli bir zamanda önceden saptanan bir işi yapmayı taahhüt eder. Ücret bu zaman üzerinden hesap edilir. Eğer üretim, önceden belirlenen düzeye ulaşamaz ise, işçinin ücreti kısılır. Buna karşılık üretim belirtilen düzeyi aştığında, iş görene hiçbir fazla ücret ödenmez²⁰³. Kurumlar, ücret politikalarını değinilmiş olan üç ana-baz sistemin üzerine oturtmuştur. Uygulanan bu ücret politikalarının dışında, yapılan işin niteliği ve durumuna göre kurumlar iş göreni teşvik etmeye yönelik ilave olarak performans değerlendirme adı altında pirim ödeme yoluyla ödüllendirme stratejisini de uygulamaktadır. Pirim ödeme sistemiyle iş gören kuruma hem tutundurulmuş olur, hem de mesleki tatmin boyutu arttırılarak motive edilmiş olmaktadır.

Ücret ve maaş yönetimi zor ve çok faktörlü bir sorundur. Bu sorunu çözümleyebilmek kolay olmamaktadır. İş gören, işveren, kamu kuruluşu, devlet ve sendika tarafından özellikli bir ücret konulmamıştır. Kurumlar kıstas olarak asgari ücreti temel alıp, tavan rakamları ise kurumun mali olanaklarına göre şekillendirmektedir²⁰⁴. Ücret ve ödül tüm kademedeki iş göreni işe bağlamakta, hırslandırmakta ve kuruma bağlamada önemli bir nüanstır. Ücret yönetimi amaçlarından bir diğeri de, iş gören devir hızını yavaşlatmaktır. İş gören devir oranının artması, kuruma işgücü arayışına girmenin yolunu açacağından, maliyetler artarak işvereni olumsuz anlamda etkileyecektir. Kurumlar iş görene hakkının tam karşılığına göre ücretlendirme politikası geliştirseler, iş görenin kuruma güveni ve

²⁰³ Hüseyin Fazlı Ergül, “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, s. 99

²⁰⁴ Ergül, s. 93

bağlılığı da sağlanmış olacaktır²⁰⁵. Bu bakımdan ücret yönetimi, kurumun iş görene karşı vermiş olduğu güven teminatıdır.

İKY, ücretlendirmeye başlamadan önce kurumdaki iş analizlerini, iş değerlendirmesini ve performans çalışmalarının sonuçlarına göre kararlar verilmelidir. Ezbere sürdürülen bir ücretlendirme çalışması, iş gören üzerinde büyük hasarlara yol açabilmektedir. Ücret yönetiminin, aksamadan ve doğru adımlarla ilerleyebilmesi, amaçları belirlemekten geçmektedir. Kurumlarda ücretlendirme amaçları oluşturulurken, göz önünde bulundurulması gereken noktalar:

- İş kanununa göre uyarlamak,
- İş görenin motivasyonunu arttırmak,
- Donanımlı ve yetenekli olan kişileri kuruma çekebilmek,
- Kalifiye bir iş görenin kurumda kalmasını sağlamak.

Kurumlar, ücret politikalarını belirlemeden önce gerekli piyasa araştırmasını da tamamlayarak değinilmiş olan bu dört hususa önemle dikkat etmeleri gerekmektedir. Uygulanan ücret politikası kurumun güvenilirliğini, insana verdiği değeri ve ekonomik gücünü temsil etmektedir. Dolayısıyla kurumda yer alan çalışanlara, emeği doğrultusunda gösterilmiş olan bir semboldür. Yönetimsel yanlışlıklara gidilmemesi için İKY ücret ve ödül sistemini kurumda senkronize ederken şeffaf, liyakat ilkesine uygun ve adil bir biçimde süreci yönetebilmelidir.

İKY kurumsal bir alt yapının içerisinde, iş gücü planlaması, iş analizleri, iş tasarımları, İK'nın sağlanması, İK'nın bulunması, eğitimler, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve ödül sistemleri gibi birçok argümanla koordineli bir şekilde hareket etmektedir. Böylesine farklı alanların bir arada yürütüldüğü yapılarda, problemin hiç olmama ihtimali ise çok düşüktür. İnsan olgusu karmaşık ve değişken bir yapıya sahiptir. İK'nın merkezinde de insan yer aldığından dolayı, kurumda insandan geçen her şey İK'na dayanmaktadır. Başarılı bir İK uzmanı, kurumda farklı nedenlerden dolayı ortaya çıkan kriz durumlarını orta ve uzun vadede çözebilen, bu süreci stratejik adımlar çerçevesinde yönetebilen bir yapıya sahiptir. Çalışmanın bir sonraki devam eden kısmında, krizin İKY açısından bireysel ve örgütsel etkileri teker teker ele alınarak analiz edilecektir.

²⁰⁵ Edip Örüçü ve diğerleri, "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi" (Muğla İli Örneği), **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2005, s. 54

2.3. KRİZİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE BİREYSEL ve ÖRGÜTSEL ETKİLERİ

Kurumlar, benimsemiş olduğu kültürü, değerleri ve kuralları tüm yapı içerisine empoze ederek bir nevi kendi yasasını oluşturmaktadır. İş görenler, kurumun oluşturduğu bu kurallarla devamlılıklarını sağlayacak olsalar dahi her bireyin kendine ait görüşü, düşüncesi, kültürü, yaşamış olduğu sosyo-kültürel çevrenin izleri kuruma karışmış olmaktadır. Bireyin, alışmış olduğu değerlerle birlikte iş hayatının hızlı, rekabetçi ve kurumun kendi değerlerine uygun bir biçimde varlığına devam etmesi gerekmektedir. Ardından, teknolojinin de hızla ilerlemesiyle, insanoğlundaki değişimler sadece sosyal yaşamı değil, iş yaşamını da önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumlar, tek başlarına değerlendirilip bağımsız bir biçimde hareket edebilecek yapılar değildirler. Kelime anlamı itibariyle '*ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişiler*'²⁰⁶ anlamına gelmektedir. Dolayısıyla özelden genele doğru değişimler oluşmaya başlamıştır. Bu nedenle, kurumda yer alan herkesin birbiriyle koordineli bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. İş tatminsizliği, hukuki ve kurumun sağladığı yan haklar, uygulanan ücret politikası, performans ve ödül sistemi, iş görene koçluk ihtiyacının karşılanmaması, çalışma şekli ve düzeni, iş gören devir hızı, örgütsel iletişimin geliştirilmemesi, eğitime gereken yatırımların yapılmaması ve yöneticinin tutum ve davranış şekilleri gibi pek çok konuyla kurum içerisinde kaos ortamları yaşanabilir. Sıralanmış olan bu faktörler yapıda hem bireysel hem de örgütsel anlamda İK yöneticisinin karşılaştığı durumlardır. Çalışmanın devamında, kriz ortamına çanak hazırlayan bireysel ve örgütsel faktörler ele alınacaktır.

2.3.1. İş Tatminsizliği

Meslek hem birey, hem de toplum açısından yaşamsal fonksiyonlara sahiptir. Toplumun işleyişinde, bireyin toplumsal konumunun tayininde ve topluma katılımında belirleyici bir rolü vardır²⁰⁷. Birey özel yaşamındaki yeteneklerinin

²⁰⁶ Türk Dil Kurumu Sözlükleri, **Örgüt**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (15.10.2019)

²⁰⁷ Süleyman İlhan, "Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 21, 2008, s. 313

farkında ise, çalışma hayatında da hâkim olduğu alanlarda adımlar atmayı tercih edebilir. Genel olarak kişiler ilgi alanına girmeyen veya o alanda herhangi bir yeteneğinin olmadığı bilincinde ise, mesleki faaliyetlerindeyken ideal verimliliği kuruma sağlayamama endişesine de girebilirler. Dolayısıyla, iş ortamında gerekli performansı gösterememe noktasında da, iş gören mutsuzluk yaşar. Bunun yanı sıra kişinin işi, ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan olduğu gibi psikolojik açıdan da önemli bir yere sahiptir. İnsan, günlük yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir²⁰⁸. Singh farklı araştırmacılardan toplamış olduğu bilgilere göre, kişinin işindeki tatminsizliğini iş görenin fikirlerinin alınmasına yönelik kurum içinde panellerin oluşturulmaması ve kurumun uygulamış olduğu ücret politikalarına bağlamıştır²⁰⁹. Bu nedenle, işteki tatminsizliğin altında yatan konuların içerisinde hem kurum ile alakalı aksaklıklar olabilir, hem de kişisel ihtiyaçlar doğrultusunda oluşan problemler olabilmektedir. İK, kurumda iş tatminsizliğinden kaynaklanan krizin ortaya çıkmaması için öncelikli olarak tedbirlerini almalıdır. Belirli periyotlarda iş görenin kariyer planlaması ve kurumdaki beklentileri hakkında bilgilerin toplanıp rapor edilerek, iş görenin işinde tatmin olması için yol haritaları oluşturulmalıdır. İş görenin iş tatminini sağlayabilmek İKY'nin en temel görevi olmaktadır. Bireysel açıdan meydana gelen, en büyük problemlerin başında iş tatminsizliği yer almaktadır. Bu durum kuruma orta ve uzun vadeli olarak büyük zararları beraberinde getirmektedir. Kurumlar, kar marjıyla hareket eden yapılardır. Kurumların hedeflerini sağlayabilmesindeki koşul ise insandır.

Bunlara ilave olarak, kurumlarda iş görenin psikolojik destek ihtiyacına yönelik psikologlar yer almalı veya belli dönemlerde iş görenin ihtiyacı olmasa dahi bireysel görüşmeler gerçekleştirilmelidir. Kişinin, özel yaşamıyla alakalı sorunları, işinde verimini engelleyecek birçok hata yapmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle, iş görenin zihninin dolu olmaması ve işiyle alakalı beklentilerin kurum tarafından yerine getirilebilmesi, kurumda oluşabilecek krize karşıda önceden önlem alınması anlamına gelmektedir.

²⁰⁸ Ömer Faruk İşcan ve Ufuk Sayın, “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, s. 195

²⁰⁹ Abhilasha Singh, **Job Satisfaction Among the Expatriates in the UAE**, International Journal of Business and Social Research (IJBSR), Cilt: 2, No: 5, 2012, s. 236

2.3.2. Hukuki ve Kurumun Sağladığı Yan Haklar

İş kanunu ve güncel çalışma mevzuatında, kurumların faaliyet alanlarına göre iş sağlığı ve güvenliği bakımından gerçekleştirilmesi gereken yükümlülükler, asgari ücret, haftalık çalışma ve mola saatleri, fazla mesai saati ve ücretlendirilmesiyle (yıllık ve haftalık olarak) alakalı pekçok hususa yer verilmiştir. Dolayısıyla, kurumun iş gören ile gerçekleştirmiş olduğu iş sözleşmesi de iş kanunu ve çalışma mevzuatına uygun bir biçimde olması gerekmektedir. Karşılıklı anlaşmayla imzalanan sözleşme, hem işvereni hem de iş göreni hukuksal anlamda korumaktadır. Kurumsallaşmış olan yapılarda iş sözleşmeleri iş kanununda yer alan hükümler doğrultusunda, faaliyet alanı ve görev tanımına göre maddeler halinde ele alınmaktadır. Kurumun yapısı, çalışma şekli ve yapılan işlere göre iş kanunundaki konumu tespit edilip, kurumun hukuk müşaviri veya dış kaynak yoluyla hizmet alınan avukatlar tarafından kuruma ait iş sözleşmeleri hazırlanmaktadır. Hukuk müşavirliği ve İK bu alanda koordineli olarak çalışmayı sürdürmektedir. Dolayısıyla, işgören ile kurum arasında gerçekleşen iş sözleşmesi bir nevi ortaklığın da sembolüdür.

İK, oryantasyon sürecinde olan iş görene yasal haklarıyla alakalı bilgilendirmeyi gerçekleştirmelidir. İş görene bordro anlamında hak ediş tutarı, mesai ve mola saatleri, görev tanımı, maaşın ödenme tarihi, ücretsiz izin, rapor, (iş gören kadın ise) doğum ve süt izinleri, (iş gören erkek ise) babalık izini, ölüm ve yıllık (ücretli) izinler vs. gibi konular hakkında bilgiler sağlanmalıdır.

İş görene, yasal hakları konusunda bilgilendirme yapılmasıyla ve uygulamanın mevzuata uygun yürütülmesiyle orta ve uzun vade de yaşanabilecek olası kriz/krizlerin önüne geçilmesi sağlanır. İş görenin yasal haklarının zamanında ve usulüne uygun bir biçimde kullanmasını engellemek, kurumu hukuki açıdan sıkıntıya sokacağı gibi iş görenle mahkemelik duruma gelmesine de neden olabilir. Kurumlar, iş kanununa aykırı bir biçimde çalışanına yaklaşmamalı ve insana değer veren vizyon ile ilerlemeyi ilke edinmelidir. Kanuni çerçeveye birlikte iş ahlakı boyutuyla da konu ele alınmalıdır. Aynı zamanda, iş görenin yasal izinleri kurum tarafından tanınmadığı sürece kişinin performans düşüklüğüne, mesleki tatminsizliğine ve üstlendiği görev veya sorumlulukları kurumda eksik gerçekleştirmesi veya gerçekleştirmemesine neden olabilir. Bu durum da pekçok kriz

durumunun, kuruma farklı açılardan yansıması söz konusu olabilir. İş görenin kuruma hukuksal boyutta güveninin sağlanmasıyla beraber, işverenin veya İK yöneticisinin inisiyatifi dâhilinde iş görene yan haklar da tanınabilir. Günümüz iş dünyasındaki rekabet ortamının üstesinden gelebilmek ancak insan faktörüyle gerçekleşebilir. Bu bağlamda kurumlarda iş göreni elinde tutabilmek için yalnızca hukuki prosedürleri yerine getirmekle kalmayıp, iş görenin diğer ihtiyaçlarına da cevap verebilmelidir. Bunlara yol, gıda, ev kirası, evden eve taşınma maliyeti, eğitim giderleri gibi pekçok kalemi de sıralayabilmek mümkündür. Böylelikle hem iş görenin motivasyonun, hem de kurumun prestijinin artmasına olanak sağlanabilir.

2.3.3. Uygulanan Ücret Politikası

Ücret konusu sanayi devriminden bu yana, bir ülkenin sosyo-politik gelişimi ve ekonomik kalkınma sağlaması bakımından büyük bir öneme ve sembole sahiptir. Bu nedenle, ücretin belirlenmesi kurum içerisindeki bir takım çalışmalar sonucuna göre gerçekleştirilmektedir. İKY, ücretlendirme çalışmalarını gerçekleştirirken birçok faktörü göz önünde bulundurmaktadır. İKY'nin, ücret politikasını oluştururken hassasiyetle göz önünde bulundurması gereken hususlar:

- Kurumun, kâr marjına ve yönetsel hedeflerine göre iş gören maliyetleri planlanmalı,
- İş görenlerin hem meslekteki hem de kurumdaki kıdem dereceleri değerlendirilmeli,
- İş analizlerinde, gerçekleştirilen işlerin tanımları, nitelikleri, kriterleri, tespit edilen kriterlerin derecelendirilmesi ve tanımlanması gibi hususlar şekillenerek ücretlendirme politikasının tabanı oluşturulmalıdır,
- İş hukukunda yer alan kıstasların yerine getirilmesidir.

Ardından, İKY ücret stratejilerini belirlerken, gerekli iş analizleri ve iş değerlemeleri sonucunda elde ettiği verileri de hesaplayıp, kurum ile işgöreni müşterek bir noktaya taşımak için çalışmalarını sürdürmelidir. Ücret ve maaş yönetimi güç ve çok yönlü bir problemdir. Bu problemlerin çözüm yolları kolay değildir. Sendika, işçi, işveren, kamu ve devlet tarafından kabul edilebilecek bir ücret baremi yoktur. Devlet bu konuda sadece asgari ücreti genel kabul olarak

belirlemiştir. Asgari ücret, emeğin rakamsal sembolüdür. Asgari ücretin azami boyutunu ekonomik koşullar, maliyet giderleri ve rakip kurumların satış fiyatları vs. gibi kıstaslar belirlemektedir²¹⁰.

Belirlenmiş olan ücret politikasıyla kurum, bir nevi kendi markasını, insana olan değerini, güvenilirliğini ve saygınlığını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, bu durum hem iç piyasa hem de dış piyasa bağlamında adeta kurumun etiketi olmaktadır. Bu nedenle, ücretlendirme çalışmaları gerçekleştirilirken değinilmiş olan bu kıstasların hiçbir biçimde dikkate alınmadan, yalnızca kurumun kârını hedef alarak hareket etmek kuruma olası kriz durumlarını da beraberinde getirebilir. Bu problemlerin içerisinde, iş görenin performans düşüklüğüne, meslekten uzaklaşmaya, kuruma karşı aidiyetini yitirerek işten ayrılmaya kadar gidebilmektedir. Doğru ve başarıyla gerçekleştirilmiş iş analizi ve değerlemesiyle kurum, ücret politikalarını şekillendirerek, iş göreni kuruma tutundurma anlamında prestijini de sergilemektedir. İK ile kurum, bütüncül yaklaşımla hareket ederek iş görenin kuruma olan bağlılığını korumalı ve bunu sürdürebilmelidir. İK'nın başarısının altında, kurulan her bir sistemin kendi içerisinde doğru entegrasyonun sağlanması ve bununla beraber kurum kültürüne de uygun bir biçimde hareket edilmesi yatmaktadır. Dolayısıyla yalnızca ücret boyutuyla durumu ele almak ve bunu uzun vadeli olarak tasarlamak yeterli olmamaktadır.

Ücret politikaları kurumdan kuruma farklılar gösterebilir. Fakat ücret politikasıyla alakalı değişmeyen bazı ilkeler bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Üstlenilen göreve gerçekleştirilen ödeme, aynı kurumda benzer nitelikteki göreve gerçekleştirilen ödeme diğerinden az olmamalıdır.
- Ödeme işverenler tarafından eşit kabul edilmelidir.
- İş görenin, görevinde yükselmesiyle yeni görevinde alacağı ücret önceki görevinde almış olduğu ücretten daha yüksek olmalıdır.
- Adil ve şeffaf bir biçimde ücret yönetimi gerçekleştirilmelidir.
- Kurumun ücret politikası değişen çevre koşulları ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak esneklikte olmalıdır²¹¹.

²¹⁰ Ergül, s. 93

²¹¹ Ergül, ss. 95-96

2.3.4. Performans ve Ödül Sistemi

İş dünyasının 1980’li yıllarıyla, bugünün İKY yalnızca personel yönetimi adı altında özlük işleriyle ilgilenmekteydi. İK, iş göreni insan merkezli anlayışla değil, üzerine düşen görevleri tamamlamasıyla elde edeceği ücretin hesaplanmasını kapsayan bir yönetim modeliydi. Bu nedenle, kurum içerisinde insan yalnızca makine gibi algılanmaktaydı. 2000’li yıllardan itibaren yönetimdeki olgularda değişmeye başladı. Teknoloji ne kadar ilerlemeye devam etse de, insan gücüne ve zekâsına hep ihtiyaç olduğu fark edilmiştir. Aynı zamanda, değişen toplum ideolojisi ve gelecek kuşakla kurumların yalnızca iş gören işleriyle yönetilemeyeceğine karar verildi. Bu bilançodan, iş görenin yalnızca emeğinin karşılığında alacağı para mutlu etmeyeceği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle İKY, kişinin kendisine verilen değer ortaya çıkarılmasına, motivasyonunun sağlanmasına ve aidiyetlik duygusunun iş görene kazandırılmasına yönelik yapmış olduğu çalışmalarla, yeni bir fonksiyona sahip olmuştur.

Performans yönetimi ve motivasyon, çalışma hayatında önemli yeri olan ve birbirleriyle ilişkili iki kavramdır. İhtiyaçları karşılanmayan bireyin performansı düşük olur, performansı düşük olan çalışanlardan oluşan kurumun da başarısız olacağı kesindir²¹². Bu nedenle, performans ve ödül sistemi kurum kültürünün içerisine yerleştirilmelidir.

Kurumlarda uygulanan performans sistemi, sektör ve görev tanımına bağlı olarak farklılıklar gösterebilmektedir. Faaliyet alanı yalnızca üretim olan yapılarda performans ve ödül sistemi, parça başına hedeflenen zaman veya rakamsal tutarlar olabilmektedir. Ardından, yapılan işin nitelik durumuna göre ARGE, muhasebe-finans, bütçeleme, planlama vs. gibi diğer yapılarında kendi içlerinde performans ve ödül sistemi oluşturularak değerlendirmeleri İK tarafından gerçekleştirilmektedir. Hizmet sektöründe ise genellikle, satış-pazarlama ve satın alma gibi birimlerde dinamik sürekli değişkenlik göstermektedir. Bu bakımdan, İK performans sistemini kurumda oluştururken adaletli, şeffaf, kişi kayırmadan ve emeğin karşılığını veren döngüyü benimsediğinde, iş gören açısından herhangi bir kriz durumuyla da karşı karşıya kalınmayacaktır. İş görenlerin ihtiyaçlarını, talep ve beklentilerini karşılayan

²¹² Çiğdem Mercanlıoğlu, “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, s. 51

bir iş ortamı, bir yönüyle iş görenin iş tatmin derecesini artırırken diğer yönüyle de kurumun verimliliğini arttırmaktadır²¹³. Kurumun performans tabanında karşılaşacağı en özellikli kriz, kişinin kuruma olan aidiyetinin azalması veya kaybolması sonucunda, çevresindeki kişilerinde bu olumsuzluktan etkilenmesidir. Bir iş gören yüzünden meydana gelen bu olumsuz örgüt havasıyla işten ayrılmalarda başlayacaktır. Dolayısıyla bu durum, hem bireysel hem de örgütsel tabanda kriz ortamının meydana gelmesine neden olmaktadır.

Kurumun hedeflemiş olduğu performans kriterleri sonucuna istinaden, çeşitli ödüllendirmelerle iş görenin motivasyonu sağlanmış olmaktadır. Ödüllendirme, beklenen davranışlar ve çalışmanın neticesinde sağlanan güçlendirme ile alakalıdır. Ödüllendirme, belirli bir iş tasarımı ve stratejisini uygulamada gereken davranış çeşitlerini destekleyen bir sistemdir. Ödül sisteminin amacında, iş görenin yapmış olduğu işlerin maksatlarına veya iş gören takımının etkin boyutta yönetilmesi yer almaktadır²¹⁴. Globalleşen yapılar, insana yapılan her türlü yatırımın geri dönüşü olacağını misyon edinmiştir.

Performans değerlendirme konusunda, yeni bir vizyonu sektöre taşıyan Amerika kökenli bir biyo-teknoloji kurumu uygulamada farklı bir stratejiye girmiştir. Kurum, kendi bünyesinde yer alan birimlerin yaptıkları işlerden ötürü farklılıkları olduğundan, aynı standartlarda ölçümlenmemesi gerektiğini ileri sürmüştür. İK yöneticisi ilaç geliştirme, ürün grubu, saha satış ekibi ve kurumsal fonksiyonlarda çalışan bilim insanları olarak farklı kategorileri oluşturulup, değerlendirmelerin bu kategorilere göre yapılması gerektiğine değinmiştir. İK yöneticisi, bu farklı grupların farklı geribildirimlere gereksinimi olduğunu ve faaliyet dönemlerinde bile yapmış oldukları işler itibarıyla farklılıklar gösterebileceğini belirtmiştir.

İK, performans değerlendirmeyle alakalı sunmuş olduğu bu raporlamayı yönetim dikkate alarak, heterojen grupların ihtiyacına uygun olarak özel bir biçimde tasarlanmış dört farklı değerlendirme sürecini geliştirdi. Örnek olarak araştırma ve geliştirme alanındaki iş görenler, yetkinlik ve önemli hedeflere ulaşılması konularında yöneticileriyle yılda iki kez değerlendirme görüşmelerini gerçekleştirmeye başlamışlardır. Saha satış ekibinin değerlendirilmesinde,

²¹³ Karatepe, s. 118

²¹⁴M. Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 158

müşterilerin görüşleri de dikkate alınmaya başlanmıştır. Her ne kadar dört farklı değerlendirme sürecini yönetmek zorlu ve karmaşıklığı oluşturmuş olsa da, geribildirim bir norm olması kuruma önemli bir bakış açısını getirmektedir. İK yöneticisi, İK'nın maliyetlerine de avantajları olduğunu raporlamıştır²¹⁵.

2.3.5. İş görenin Koçluk İhtiyacının Karşılanmaması

Yaşadığımız çağın dinamizmine uyum sağlayabilmek için bireyler, kişisel gelişim ve ilgi alanlarına uygun olan koçluk eğitimlerine yönelmeye başlamıştır. Ayrıca, kişisel gelişim ve koçluk uygulamaları pekçok kurumun kültürüne de yerleşen bir olgu olmaya başlamıştır. Kurumsal yaşamda koçluk, iş göreni geliştiren çok yönlü bir mekanizmanın oluşumu olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, koçluk uygulamaları ve koçun yönlendirmeleri sayesinde iş görenlerin motivasyonu, iş tatmini, bağlılıkları, performansları ve iletişim kurma becerileri artmakla birlikte iş yerinden kaynaklanan stres de büyük ölçüde azalacaktır²¹⁶. Kurumların, koçluk sistemini tercih etmesinin en büyük nedenlerinden bir tanesi de iş gören kaynaklı olası krizlerin önüne geçebilmektir. İşinden tatmin olmayan, motivasyonu düşmüş, kendisini ifade etmekte güçlük çeken, ekibiyle iletişimini sağlayamayan ve kurumdan sıkılan bir iş görenin kurum içerisinde tutunabilmesi büyük güçtür. Bu bakımdan, kurumlar açısından koçluk uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Kurumlar, koçluk uygulamasını iş görenin performansını geliştirmeye yönelik planlamaktadır. Araştırmacı Arısoy, performans koçluğu sürecinde ilk adımın çalışma gruplarının planlarını gözden geçirmenin ve belirlenen hedeflerle hareket planları oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Satırlarına koçluk görüşmeleri sırasında iş görenin performansını gözlemleyerek zamanında geri bildirimler gerçekleştirilip, belirlenen amaç ve etkinlikler ayarlanarak, iş görenin performansının kaydedilmesi gerekliliğiyle devam etmiştir. Koçluk görüşmeleri sonunda, iş görenin

²¹⁵ Peter Cappelli ve AnnaTavis, **İnsan Kaynakları Çevikleşiyor**, Harvard Business Review Türkiye, Mart 2018, s. 43

²¹⁶ Adnan Akın ve Esra Ulukök, **Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Geliştirme**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt: 7, Sayı: 2, 2017, s. 279

performansına ilişkin raporlar gözden geçirilerek değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır²¹⁷.

Harvard Business Review dergisinde yer alan araştırmada, merkezi Amerika olan çok uluslu üç farklı dev kurumun koçluk uygulamaları esnasında yönetim bağlamındaki stratejileri ele alınarak analiz edilmiştir. Analizlerden ilki, bir sigorta kurumunda yer alan yöneticilerin koçluk becerilerini kazanmaları yönünde yaptırımların uygulanmasıdır. Kurum, hedeflenen koçluk becerileri içinde ciddi yatırımlar gerçekleştirmektedir. Bu nedenle, yoğun yöneticiler için tasarlanmış olan koçluk eğitimleri yer almaktadır. Bu eğitimler, yöneticilerin zaman yarattıkça izleyebilecekleri doksan dakikalık videolar şeklinde kurgulanmıştır. Aynı zamanda, kurumda yer alan tüm iş görenlerin ortak bağlantı yoluyla görüş ve düşüncelerini aktarabildiği oturumlar planlanmaktadır. Görüşme ve konuşmalarda, ast-üst faktörünün önemi göz önünde bulundurularak, eksik veya yanlış olan durumların kurum içinde paylaşılıp değerlendirilme korkusu olmadan görüşlerini belirtmeleri temeline dayanmaktadır. Böylelikle, hem görsel hafızanın etkin, hem de kurumda yer alan herkesin birbiriyle iletişim halinde olduğu, koçluk eğitimleri interaktif bir biçimde kullanılmaktadır.

Analiz yapılan ikinci kurumdaysa, kimyasal maddelerin üretimi gerçekleşmektedir. Kurum, birimindeki her yöneticisini iyi birer koç yapma ilkesini benimsemektedir. Fakat bunların temelinde, bölüm şeflerine yönelik verilen eğitim ve kişisel gelişim programlarının yeniden kurgulanması ve onların örgütte üstlendikleri rollerin yönetsel bağlamda ileri seviyeleri getirilmesi yatmaktadır. Kurum, performans değerlendirme aşamasını basite indirgeyerek, gelişim kararları ve değerlendirmeleri birbirinden ayırmıştır. Ardından, yetenek ölçümleme oturumlarına ayıracağı zamanı da iş görenin gelişimine yönelik aktarımlarda bulunmaya başlamıştır. Fakat şeflerin, iş görenlere önyargı ile yaklaşımdan uzaklaşarak onlara günlük faaliyetler içerisinde koçluk yapmalarını sağlamak kurumun klasik misyonunun yanında ulusal kültür yapısı için de tehdit edici bir durumu oluşturmaktadır. Bu kriz karşısında kurum, her birimin başında yer alan şeflerini iş görenlerin önceliklerini ve amaçlarını belirleme, iş görenlere kendi katkılarıyla alakalı geribildirimlerin ne şekilde verileceği ve iş görenlerin kariyer

²¹⁷ Burcu Arısoy, “Performans Yönetiminde Koçluk”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2017, s. 134

hedefleri ile kurumun ihtiyaçları ve öğrenme ve gelişim planları arasında ne şekilde bir uyum sağlanacağıyla alakalı yoğun eğitimlerden geçirilmiştir. İş görenlerin yetkinliklerini ve ilişkilerini şefleriyle birlikte tespit etmenin temelinde, bağlılığın oluşturulması ve daha atik bir biçimde inovasyon yaparak ilerleyebilmenin sağlanması yatmaktadır. Her ne kadar özünde klasik yönetim anlayışını barındıran bir yapı olsa da, uygulanan bu koçluk eğitimi stratejisiyle yönetim kademesindeki her birim üst seviyelere kendisini taşıyabilmiştir.

Faaliyet alanı farklı olan diğer kurum ise, bünyesinde yalnızca yazılım hizmetini sunmaktadır. Kurum, yöneticilerinin daha başarılı geribildirim vermelerine ve kurum içerisindeki koçluk yetkinliklerinin artırılmasına destek olabilmek amacıyla tam zamanlı bir koç istihdam etmektedir. Kurumun bu adımı atması, iyi bir koçluk deneyimi kazanan kişinin daha donanımlı bir koa dönüşebileceği öngörüsüdür. Kurum, her yöneticinin karakteristik yapısının ve davranışlarının koluğa birebir uygun olmasının mümkün olmayacağından, kod yazarak teknik alanda kariyer hedeflerini gerçekleştirmek isteyenleri de desteklemektedir²¹⁸. Kurumun izlemiş olduğu bu stratejiyle hem koçluk sisteminin temelleri sağlam atılmış olmakta, hem de yöneticilerin kişisel gelişimleri ve kariyer çizgisindeki seviyelerinin üst çığaya taşınmasına olanak sağlanmaktadır.

Üç farklı sektörden analiz edilen kurumların izlemiş olduğu stratejilerin temelinde, koçluk sisteminin olmamasından kaynaklı bireysel yönlü bir krizin gerçekleşmesine olanak sağlanmaması yatmaktadır. Ele alınan stratejiler, sektör ve faaliyet alanı bakımından farklılıklar gösterse de, İKY’i açısından geliştirilebilir bir yol haritasını teşkil etmektedir.

2.3.6. Çalışma Şekli ve Düzeni

İKY, iş analizlerini gerçekleştirirken yapılan işlerin faaliyet alanı, fiziki ortamı ve kullanılan araç-gereçleri, işleyiş şekli ve çalışma süreleri gibi pekçok kıstası göz önünde bulundurmaktadır. Fiziki ortamın elverişsiz olduğu alanda, işe karşı isteksiz olma ve işten kaçınma gibi sıkıntılarda baş vermektedir. Bir başka deyişle, binaların üretime uygun olması, yerlerdeki döşemeler, taban ve tavan

²¹⁸ Cappelli ve Tavis, s. 43

özellikleri, pencereler, kapılar, geçiş yolları, merdivenler, rampalar, iş yerinde kullanılan aletlerin muhafaza düzeni ve temizliği, işyerinin temizliği, iş yerinin boyanma durumu iş yerinin düzeni konusunda belirleyici olmaktadır²¹⁹. Çalışma şekli ve düzeniyle alakalı değinilmiş olan bu bir dizi problem, küçük ve önemsiz gibi algılanabilmektedir. Değinilmiş olan bu faktörlerden dolayı, kimi zaman can ve mal kaybından kaynaklı büyük iş kazaları meydana gelebilmekte ve bu durumlara bağlı olarak, iş görenin üzerindeki olumsuz etkiler kurumda yayılmaktadır. İKY, çalışma şekli ve fiziki yapıdan kaynaklı kriz sinyallerini almasıyla birlikte, kurum içerisindeki iyileştirmelerin hangi alanlarda yapılması gerektiğini tespit etmelidir. Kurumun fiziki alt yapı çalışmaları hakkında veri ve bilgileri gerekli kişilerden temini sağlanarak, yapılan işlerin gerektirdiği kıstaslar doğrultusunda hareket edilmelidir. Edinilmiş olan bilgilerle, risk ve tehlike sınıfı bağlamında iş güvenliği ve sağlığına uygun modellemeler ortaya çıkarılmalıdır. Bunların yanında, kurumun havalandırma (ısınma-soğutma) ve güvenlik sistemleri, ses, ışık, yeterli sayıda demirbaşın olması (masa, sandalye vs.) , yemekhanede çıkan yemeklerin insan sağlığına göre hazırlanması gibi pekçok olanağın sunulması bireysel veya örgütsel açıdan oluşabilecek kriz durumunu da engelleyecektir.

İş kazası ve meslek hastalıkları konusu iki ana başlık altında incelenebilir. Başlıkların ilk hususuna göre, herhangi bir iş kazası ve mesleki hastalık durumuyla karşılaşılmadan, tüm tedbirlerin iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde alınarak, oluşabilecek risklerin önüne geçilmesidir. Diğer hususta, meydana gelen iş kazası veya meslek hastalığının oluşmasından sonra, iş gören ve/veya aile fertlerinin sağlık ödemeleri ve gelir kayıplarının mahsup edilmesidir²²⁰. Çalışma şekli ve düzeninden kaynaklı olan bu kriz durumları, kurumda meydana gelmeden kurum içerisinde iş sağlığı ve güvenliği ile alakalı eğitimlerin uzman tarafından verilerek iş görenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, İK iş sağlığı ve güvenliği ile alakalı olası bir krizin kurumda yaşanmaması için kapsamlı bir fizibilite çalışmasını yerleştirerek standartta getirmelidir.

²¹⁹ Mehmet Zülfi Camkurt, “İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007, s. 82

²²⁰ Oğuz Karadeniz, “Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 3, 2012, s. 17

2.3.7. İş Gören Devir Hızı

‘Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz’ ilkesinden hareketle yetkin çalışanların kurumda tutulması sürecinde başarı ölçüm kriteri olarak ‘iş gören devir oranları’ kullanılmaktadır²²¹. İKY’nin disiplinler yapısı içerisinde, en çok sıkıntı yaşanan alanların başında iş gören devir hızı gelmektedir. İş gören devir hızı, kurum içerisinde yeni dâhil olan kişiler ile kurumdan ayrılan kişilerin hareketliliği olarak ifade edilmektedir. Gerçekleşen bu hareketlilikler, oransal biçimde değerlemeye alındığında İK açısından önemli ve belirleyici (bazı kararların alınmasına yönelik) bir husus ortaya çıkmaktadır. Faaliyet alanından ötürü telekomünikasyon, bilişim, perakende, medya ve turizm gibi sektörlerde yapılan işlerden dolayı dinamizm sürekli yükselmektedir. İş gücü devir oranının belirgin bir şekilde yükselmesinin sebebiyse piyasadaki pasta diliminin artması, iş görenlerin çalışma koşullarının üst düzeyde iyileştirilmesi, iş görene terfi ve kariyer imkânı sağlayabilmesidir. Değinilmiş olan bu faktörlere ilaveten, maaş ve yan haklar gibi nedenlerin yanında yeni kuşağın çalışma kültüründen dolayı işten ayrılmak istemesi, eve yakın bir iş yerinde çalışmak isteme, kariyer hedefleri ve diğer özel durumları söz konusu da olabilmektedir. İş gören devir hızının yüksek olmasıyla kurumda;

- Ayrılan iş görenle beraber kaybedilen bilgi, birikim ve deneyimler,
- Yeni iş gören sağlamak için araştırmaya girilmesi,
- Yeni iş görenin oryantasyon süreci ve sağlanması gereken hizmet içi eğitimleri,
- Kalıfıyeli bir iş görenin kurumdan ayrılması sonucunda, diğer iş görenler üzerinde yarattığı olumsuz hava ve kurumun imaj kaybı²²²

olumsuz durumlar yaşanmaktadır. Bu faktörlerin yanı sıra iş gören devri, kurumdaki yetenek ve yetkinlikleri yitirmenin yanı sıra, yeni işe alım ve oryantasyon maliyetlerini artırması açısından da ek yük getirmektedir²²³. Mevcut iş görenler ayrıldıktan sonra, kurumun bilgiyi saklama paylaşma ve sorumlukların yeniden

²²¹ Salih Ertör ve Pınar Ertör Akyazı, “Yetkin Personelin Şirkette Tutulması”, **Sosyal Bilimler Metinleri**, Cilt: 2010, Sayı: 1, 2010, s. 8

²²²Ertör, s. 9

²²³ Arzu Çakınberk ve diğerleri, “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 36, 2011, s. 252

müzakere edilmesi öncelikli olarak yapılması gereken hususların içerisinde. Boş kalan iş pozisyonlarına gelecek yeni işgörenlere, görev ve sorumlulukları hakkında bilgi akışı sağlanmalıdır²²⁴. Aynı zamanda, müşteriyle arası iyi olan bir iş görenin işten ayrılması yeni bir diyalog ihtiyacını yaratacağından dolayı, bu durum müşteriye de olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

İş gücü devir hızının yüksek olduğu bir kurumda iş gören yönlü yaşanabilecek krizlerin başında;

- İş gören de huzursuzluk ve motivasyon kaybı,
- İş görenin kıdem ve tazminat hak edişini kaybetmesi,
- İş başı yapacağı kurumun örgüt yapısı hakkındaki belirsizlikler,
- İş gören çok sık iş değiştiriyorsa kariyer anlamındaki olumsuz izlenimleri üzerine çekme

faktörleri yer almaktadır. Ardından, iş görenin genel çerçevede iş başı yapacağı kurumun iş gücü devir hızıyla alakalı araştırmaları gerçekleştirmesi, kuruma karşı fikir sahibi olması ve güven ilişkisinin temelini oturtacaktır. Toplumsal sermayenin ana ögesi güven, kurumdaki ilişkileri bir arada tutan yapı taşıdır. Güven kavramına yer vermeyen hiçbir kurum, amaçlarını da gerçekleştiremez. Kurumdaki hiçbir fonksiyon iyi yönetilemez. Güven, etkili ilişkilerin temelidir²²⁵.

İKY'nin, yüksek iş gören devir hızıyla alakalı kriz durumlarını önlemesi için;

- İş görenin yasal haklarının korunması,
- İnsana değer veren yapının örgüt kültürüne yerleştirilmesi,
- Kuruma performans bazlı ödül sisteminin yerleştirilerek motivasyonun sağlanması,
- Oryantasyon eğitimine gereken önemin verilmesi,
- Performans ölçümleri planlı ve koordineli bir biçimde yürütülmeli,
- Altı ayda bir iş gören ile bireysel görüşmeler sağlanmalı,
- Belirlenmiş zaman dilimlerinde panel oturumları düzenlenerek, iş görenlerin fikirlerinin alınması,

²²⁴ John M. Levine, Richard L. Moreland, Linda Argote ve Kathleen M. Carley, **Personnel Turnover and Team Performance**, Defense Technical Information Center, Mart 2005, s. 2

²²⁵ İşcan ve Sayın, s. 196

- Kurumun sosyalleşmesi adına, belirli aralıklarla aktivitelerin organize edilmesi,
- İşe alım aşaması büyük bir özveriyle yönetilerek, pozisyona uygun adayın işe yerleştirilmesi

faktörleri üzerinde durulması gerekmektedir. İş gören devir hızının önlenmesine yönelik alınan bu tedbirlerle yerleşik kurum kültürü de oluşmaktadır. Sıralanmış olan bu faktörlerin temelinde, kurumda yapılan işlerin gereklilikleri ve SWOT analizinin profesyonel anlamda yapılmış olması yatmaktadır. İş gören devir hızının yüksek olduğu kurumlarda yanlış yönetim anlayışı gizlenmektedir. Gerekli analizler ve planlamalar gerçekleştirilmediği takdirde, kurumun iş gören devir hızından kaynaklı itibarsızlık etiketi piyasa içerisinde dolaşacaktır. Bu bakımdan kurumun iş gücüne gereken önemi ve hassasiyeti göstermesi gerekmektedir. İş gücü etkinliğinin ana faydası, İK'na gerçekleştirilen envestismanların geri dönüşünü rakamsal değere döndürmek ve rakip kurumların etkinliğini mukayesede kullanılabilen bir gösterge sağlamaktır²²⁶.

2.3.8. Örgütsel İletişimin Geliştirilmemesi

İletişim kişinin iç iletişiminden başlamak üzere kişiler arası, kişiler ile grup arası olmak üzere pekçok şekilde ortaya çıkarken aynı zamanda kurumların yaşamlarını sürdürmesinde de çok önemlidir. Kurum içi tüm süreçlerin koordinasyonu ne denli önemliyse, bu koordinasyonun sağlanmasında da iletişimin rolü çok büyüktür. Kurumda doğru işleyen bir iletişim sistemi kurulmazsa, iş görenlerin arasında farklı nedenlerden kaynaklı sıkıntılar oluşabilir. Bu durum kurumsal hedeflere ulaşılması yolunu tıkayabileceği gibi, daha fazla iş gücü ve zaman harcanmasına da neden olabilmektedir²²⁷. Küreselleşmeyle birlikte örgütler iletişim sistemini, iş görenlerin paylaşma duygusunu yükseltme ve mobbing'in olabildiğince azaltılması yönündeki planlamalarla geliştirmektedir²²⁸.

²²⁶ Özden Akın ve Hayat Ebru Erdost Çolak, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, s. 94

²²⁷ Kemal Eroğlu, "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme", **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2011, ss. 122-123

²²⁸ Fatih Karcıoğlu ve diğerleri, "Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi – Bir Uygulama", **Yönetim Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 63, 2009, s. 65

Forsyth, iletişimin birden fazla husustan etkilenebildiğini satır arasında vurgularken iletişime geçildiğinde; kiminle iletişim kurulduğu, şartlar, kullanılan yöntem, arkasındaki niyetin önemini özellikle belirtmiştir²²⁹. Bu noktadan sonra iletişim başlamaktadır. Nitekim Forsyth'nin belirtmiş olduğuna göre, iletişime geçen kişinin beden dilini kullanma şekli, ses tonu vurgusu, diksiyonu ve hangi iletişim kanalını kullanmış olduğu oldukça önemlidir. İletişim, yaşamın her alanında yer almaktadır. Yalnızca iş yerinde veya sosyal yaşamda değildir. Kurumda, iletişim kaynaklı yaşanabilecek sıkıntıların çoğunluğu yapılan işlerin hatalı, eksik ve zamanında gerçekleştirilmemesiyle alakalı olmaktadır. Bu bilançoya göre, iletişim kökenli örgütsel krizlerin meydana gelmesi kaçınılmazdır. İK, oryantasyon süreci ve hizmet içi dönemlerde iş görenlere beden dili, diksiyon (danışmanlık yoluyla), kullanılacak iletişim kanalları hakkında bilgilendirme (e-mail yazımında dikkat edilmesi gereken hususlar) ekip çalışması ve vaka çözümlemeleri gibi eğitimleri planlanması gerekmektedir.

İletişim kanalları etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığında, kurum içindeki iletişimi başlatma ve edinme yetkisi olan herkes bilgiye anında ulaşabilir. Bilgiyi ileten ve alan kişiler arasında güven derecesi yeteri kadar yüksek olursa bu mesajlar genellikle anlaşılmakta, inanılmakta, kabul edilmekte ve bunlara göre davranılmaktadır.

Kurumlar, iletişim kanallarını genellikle belirli bir strateji üzerine inşa etmektedir. Genellikle yapı içerisinde tercih edilen iletişim, çapraz fonksiyonel şeklindeki uygulamadır. Bu stratejiye göre bölümler ve işlevlere bağlanmadan kurum içerisinde veya yapıdaki pazarlama, satış, müşteri memnuniyeti, araştırma geliştirme, üretim ve ürün geliştirme alanlarından meydana gelen bir takım arasında bulunmaktır. Uygulanmış bu iletişim stratejisiyle karar verme, hızlı bilgi alışverişi, verimliliğin artması ve etkin düşünebilmek açısından kişiyi geliştirmektedir²³⁰.

Ayrıca, İKY belirli periyotlar çerçevesinde iş görenlerin bir arada olduğu ortak zaman dilimleri içerisinde sosyal aktiviteler planlayarak, örgüt içi uyumun sağlanması adına önemli adımları da atabilmelidir. Ayrıca, kurum kültürüne bağlı olarak etkinlik haftaları da belirlenmiş olmaktadır. Böylelikle, örgütün çalışma

²²⁹ PatrickForsyth, **How to Motivate People**, KoganPage, 2000, s. 97

²³⁰ Barry L. Reece, **Etkili İnsan İlişkileri–Bireylerarası ve Örgütsel Uygulamalar**, çev. Burcu Ural, Elma Teknik Basım Matbaacılık, Ankara, 2018, s. 37

şeklini ve havasını değiştiren bu uygulama iş görenlerin verimliliği ve kuruma bağlılığını da arttırmış olmaktadır.

2.3.9. Eğitime Gereken Yatırımların Yapılmaması

Günümüz dünyasındaki meslekler çalışma şekli ve düzenine, iş ile teknolojinin uyumuna olan tutumu her geçen gün farklılık göstermektedir. Herhangi bir yükseköğrenimden mezun olmakla beraber kazanılmış olan beceri ve teknik bilgiler, değişim dünyası içerisinde tek başına zaman içerisinde yetersiz kalmaktadır. Verimliliği artırarak ayakta kalmak ve büyümek isteyen kurumlarla, kalkınmayı sağlayarak refah düzeyini yükseltmeyi amaçlayan ülkeler iş görenlerini hizmet içi eğitime tabi tutarak her türlü gelişmeye anında ayak uydurmak; hatta her türlü gelişmede öncü olmak arzusundadırlar²³¹. İş görenin verimli olabilmesi için sistematik bir biçimde sosyal, ekonomik ve teknolojik bağlamdaki gelişmeleri eğitim kanalıyla vermek kurumlar açısından zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle, iş görenin kuruma adım atmasıyla, kurum içerisindeki eğitimlerin belirli periyotlar da verilmesi gerekmektedir. Oryantasyon ve hizmet içi eğitimler, İKY'nin en uzun ve zorlu süreçlerinin içerisinde yer almaktadır. Özellikle kurumu tanıma, bağlılık ve aidiyetlik duygusunun oluşabilmesi oryantasyon sürecinde başlamaktadır. Oryantasyondaki iş görene, kurumun fiziki yapısı, politikaları, amaç ve hedefleri gibi konular hakkında bilgiler verilmelidir. Böylelikle, bölümün yöneticisi/şefi yeni iş görene görev halindeyken kurumla alakalı bilgilendirme yapmasına gerek kalmayacaktır. Bu durumun aksi şekilde seyretmesi, işleyiş bakımından ciddi zaman kayıplarına ve işin sekteye uğramasına neden olabilir. İş görenin kuruma ve işe uyum sağlayabilmesi, oryantasyon eğitiminin ana temasına uygun bir biçimde tasarlanması ve uygulanmasıyla gerçekleşebilir²³².

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini arttırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bu

²³¹ Mustafa Öztürk ve Süleyman Sancak, **Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri**, Journal of Yaşar University, Cilt: 2, Sayı: 7, 2007, s. 762

²³² Ramazan Tiyek, “Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 334

nedenle, hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim sürekli olmalıdır²³³. Bu bağlamda hizmet içi eğitim sayesinde kurumda verimlilik artar, iş görenlerin motivasyonu sağlanır, terfiinin yolu açılır, işten ve çalışma ortamından kaynaklı problemlerin en aza indirilmesi sağlanır. Bununla beraber iş ortamına dinamizm gelir ve yöneticilerin denetim yükünü azalır. Ayrıca kurumda yer alan iş görenlerin, duygu gereksinimleri ve problemlerini ciddiye alarak iletişim kurabilen, ekip çalışması, uzlaşma ve İK'na etme gibi yetenekleri olabilen iş gücü çalışma ortamları için gereklidir. Dolayısıyla eğitimin asıl hedefi, belirli bir işi gerçekleştiren veya görevi yerine getirmeye çabalayan kişinin o işi gerçekleştirirken yararlanmış olduğu tüm becerileri geliştirmektir²³⁴.

Globalleşmeyle artık birçok kurum, iş görenlerin diledikleri zaman dilimleri çerçevesinde erişebileceği çevrimiçi eğitim araçlarından meydana gelen bir platform oluşturmaktadır. Bu uygulamayla beraber, iş görende bilgi bağlamında adeta okyanusun içerisine girmektedir. Yeni yaklaşımla, belirli işlere yönelik yeteneklerin tespiti ve gelişimi için veri analizi kullanılıyor ve bireylere tecrübeleriyle ilgi alanları konusunda hangi eğitimlerin ve pozisyonların kendilerine uygun olduğuyla alakalı yol haritaları sunuluyor. Bilişim sektörünün lideri olan bir kurum, iş görenine bu tür yol haritalarını sunabilmek için yapay zekâdan destek almaktadır. İş görenin eski ve mevcut görev tanımı, yaptığı işler, hedeflenen kariyer yolu ve tamamlanmış olan eğitim programları çerçevesinde bir profillemeye gerçekleştirilmektedir²³⁵. Klasik ve edinilmiş yollardan sıyrılarak kurum içerisinde, iş görenin hem eğitim ve gelişimi hem de kariyer planlama yolundaki sürecini gözlemlemek, performans değerlendirme sürecinde İKY'ne ışık tutacaktır.

2.3.10. Yönetici Tutum ve Davranışları

Yönetici, yöneten birey anlamına gelmektedir. Kurumlar, kar etmek üzere kurulan tüzel kişilerdir. Her kurumun farklı bir karakteri, farklı bir yapısı ve farklı bir iç dünyası vardır. Kurumu yönetmek ise, insan bedenine komuta veren bir beyin ve o

²³³ Emel Selimoğlu ve Hatice Biçen Yılmaz, "Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 1, 2009, s. 2

²³⁴ Terane Muradova, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi**, Journal of AzerbaijanStudies, s. 76

²³⁵ Cappelli ve Tavis, s. 46

bedenin gereksinim duyduğu alanları zamanında organlara yönelten bir kalp gibi olabilmektir. Dolayısıyla yönetici, kurumun kar maksimizasyonunu koruyabilmek için duygusal ve mantıksal yönde kararları alabilen, kurumda ihtiyaç duyulan varlıkları zamanında tedarik ederek işlerin sekteye uğramadan devamlılığını sağlayan kişidir²³⁶. Ardından, yönetici kurumda sağlıklı bir biçimde hızla ve inanarak düşünen, etki yaratan, reaktif biçimde uyum sağlayan ve sonuç odaklı adımlar atarak gelecekteki olası durumların önceden belirleyicisidir. Bu görüşü destekleyen Gökmoğol, başarılı bir yöneticinin elinde sekiz anahtar bulunmasının gerektiğine; ve bu vasıflarında inanç, direnç, hedef, bilgi, liderlik, dostluk (içtenlik), vizyon ve hareket olduğunu önemle belirtmiştir²³⁷. Adeta bir orkestranın şefi gibidir ve kurumun aynasıdır.

Klasik yönetim anlayışıyla ilerleyen kurumlardaki yöneticiler, yalnızca mevcut normlara uyarlar ve gelenekseldirler. Yönetici, mevcut düzendeki amaçlara ulaşırken var olan araçları kullanmayı benimsemektedir. Aynı zamanda yer aldığı yapıdaki pozisyonun gücüne dayanarak emir-komuta sistemini getirip disipline etmeyi uygun görmektedir. Günümüz iş dünyasında bu şekilde ilerlemeyi prensip edinmiş, sadece üretim ve kar odaklı iş anlayışına sahip olan yöneticilerin çoğunluğu orta ve uzun vadede büyük başarısızlıklarla karşı karşıya gelebilmektedir. Peter Drucker'ın tanımladığı gibi, kas gücünden fikir işçiliğine geçtiğimiz, sosyal sermayenin fiziksel kaynakların önüne geçtiği günümüz döneminde; bireylerin her zamankinden daha çok bilgi, beceri, tutum ve değerlerini geliştirmeleri gereken yıpratıcı ve hızlı bir rekabet dönemi yaşanmaktadır²³⁸. Altıntaş, bu dönüşümü Harvard Business Review dergisinde yer alan makalesinde önemle ele almaktadır. Öne sürmüş olduğu bilgilere göre 1950'li yılların iş dünyasında lider, kurumu kuran kişi olmasıyla beraber kurumun içinde, gücünün de sorgulanılamaz bir kişi olduğunu vurgulamaktadır. Altıntaş, 1960-1980 yılları arasında gücünü kurumdan alan lider yöneticiler devrine geçildiğini belirtmektedir. 1990'lı yıllara gelindiğindeyse, kurumların yönetim anlayışına müşteri odaklı yaklaşımın yerleştiğini vurgulayarak hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmaların başlatıldığını ifade etmiştir.

²³⁶ M. Ruhi Gökmoğol, **İş Hayatında Mutluluğun Sırları- Bir Ödül De Bana Ver**, Bilge Yayıncılık, 2005, s. 15

²³⁷ Gökmoğol, s. 17

²³⁸ Gaye Edizler, **İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zekâ' Ölçüm ve Modelleri**, Journal Of Yaşar University, Cilt: 5, Sayı: 18, 2010, s. 1

Altıntaş bugünün iş dünyasını değerlendirirken, liderliğin tepe yönetimden gruplara, kümelere ve bireylere indirgenmiş olduğuna değinmektedir²³⁹. Dolayısıyla, insana değer veren, yaratımcı ve analitik düşünebilen, strateji odaklı yapıların kurulmasıyla örgütlerde yeni yapılanmalar gerçekleşmektedir.

Liderlik vasfı taşıyan yönetici klasik yönetim anlayışının kalıplarını kırıp gelişime, değişime ve kurumdaki dinamik grupların yetişmesine öncülük etmeyi ilke edinmiş bir yönetim anlayışına sahiptir. Günümüzün başarılı liderleri artık yönetmiş oldukları yapı içerisinde, yön belirlemeyi ve vizyon geliştirmeyi, takımların desteğini sağlamayı (iş gören güçlendirme ve motivasyon), ortak vizyon oluşturabilmeyi, işgören güdülemeyi ve örgütsel dönüşüme yeni akımlar getirmeyi hedefleyen görüşe sahiptir. Araştırmacı Altıntaşın da belirttiği gibi, iş hayatına dönüşüm odaklı, teknolojiyle ve duygusal zekâ ile bütünleşmiş çalışan kuşağın yer almaya başladığına şahit olmaktayız. Görev tanımı ve kıdemin gözetilmeden fikirlerin alındığı, çalışma koşulları belirlenirken iş güvenliği ve sağlığı kriterleri ile paralel düzenlemelerin yer aldığı, kişisel gelişim ve eğitim, koçluk sistemi, iş analizlerinin profesyonel olarak uygulandığı, kıdeme göre değil yapılan işlerin nitelikleriyle orantılı ücret politikalarının uygulandığı, iş görenlerin motivasyonuna etki eden performans ve ödül sisteminin adil bir biçimde işlendiği yapıda yönetsel hatalardan kaynaklı bir örgütsel kriz ile karşılaşma ihtimali düşük olmaktadır. Bu faktörlerin dışında başarılı bir lider doğal afetler, ülke ekonomisinin daralması, iç ve/veya dış savaş gibi kritik ve örgütün yönetimi dışında gelişen olayları da daima göz önünde bulundurarak bir ‘B Planı’ oluşturmalıdır. Diğer açıdan, yönetsel anlamda gerçekleştirilen tüm işlevler anlam ve geçerliliğini kaybederek, kurumsal imajın zedelenmesine hatta kaybolmasına çanak tutabilir. Bu bakımdan kurumun ezbere, yaratıcılıktan uzak, yalnızca kas gücüne odaklı ve yetkinliğin yer almadığı bakış açısıyla ilerleyebilmesi oldukça güç olup, yönetimin lider zihniyetli olmayan yöneticilere bırakılması olası büyük krizlerin sinyallerini sergileyecektir.

²³⁹ Nilsen Altıntaş, **Beta Dünyada İnsan Kaynakları ve İnovasyon**, Harvard Business Review Türkiye, Eylül 2017, s. 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZİN SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI AÇISINDAN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsanoğlu daima karmaşık ve değişken bir varlıktır. Bu nedenle, insanın yer aldığı tüm yapılarda süreçler zor ve sancılı bir şekilde geçmektedir. İçinde bulunmuş olduğumuz çağ ile bağlantılı olarak, bireyin gerek özel ve eğitim yaşamında gerekse iş hayatındaki sınırların içerisinde farklı sebeplerden kaynaklı pekçok kriz durumuyla karşı karşıya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu bakımdan, kurum içerisinde iş görenle alakalı karşılaşılan problemler silsilesi İKY'nin zorlanmış olduğu, hatta çözümleyemediği konularda dış kaynak olarak danışmanlık hizmetini sağlama yoluna gittiği bir durumdur. Bu tez çalışmasında, kişi/kişilerin iş yerinde karşılaşılabileceği krizlerin etkileri teker teker ele alınarak, İK bağlamında sürecin yönetilmesiyle alakalı nicel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda İKY'nin disiplinler yapısında krize neden olabilecek faktörlerin tespiti, krizin oluşum süreçlerinin fark edilmesi, krizi önlemeye yönelik stratejik modellerin oluşturulması ve geliştirilmesi ve kriz yönetiminin etkin bir biçimde yürütülmesi konularında becerilerin kazandırılması amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilmiş olan bu tez çalışmasında kurumlara İKY'nin önemi, amaçları, ilkeleri ve işlevleriyle alakalı bilgiler paylaşılmış olup, aynı zamanda İKY disiplinler yapısının içerisinde krizi bireysel ve örgütsel bağlamda hangi çizgilerde çözümleyerek başarılı bir yönetim anlayışına geçilebileceği üzerine rehber olma niteliğindedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Araştırma, sağlık kuruluşunda yer alan çalışanların kriz ortamındaki bireysel ve örgütsel etkilerinden elde edilen verilerin İK bağlamındaki analizlerini kapsamaktadır. Araştırmanın kısıtları ise şu şekilde olmuştur:

- Araştırma doktor, hemşire, sağlık memuru ve idari memur ile sınırlıdır.

- Araştırma, İzmir’de devlete bağlı bir hastane içerisinde yer alan çalışanların bir kısmını kapsamaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığına bağlı bir devlet hastanesinde çalışan 210 kişi, örneklemini ise ankete katılmayı kabul eden 91 gönüllü sağlık çalışanı oluşturmuştur. Çalışanların büyük bir kısmı ücretli izinli olma, ücretsiz izinli olma, raporlu olma ve araştırmaya katılmayı reddetme gibi sebeplerden dolayı ulaşılamamıştır. Araştırma alanı içerisindeki gruba, toplamda on altı 5’li Likert-tipi sorularla anket uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak oluşturulan anketler iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü araştırma yapılan grubun demografik bilgilerini, ikinci bölümünde ise krizin sağlık sektörü çalışanları üzerindeki bireysel ve örgütsel etkilerinin ölçümlendiği sorulardan oluşmaktadır. Anket soruları, üç ayrı başlık altında oluşturularak ölçeklendirilmiştir. Anket çalışmasında değinilmiş olan bu üç ölçek; ‘Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi’ ‘Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi’ ve ‘Kariyer ve Kriz Yönetimi’ şeklinde ayrılmıştır. Araştırmanın verileri, anket formunda verilmiş olan bilgilerden elde edilmiştir. İlk aşamada, Excel programı kullanılarak tablo oluşturulmuş, ardından oluşturulan tablo kontrol edilerek belirlenen alanlar kodlanmıştır. Elde edilen bilgiler SPSS 22,0 paket programı ile istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmada, krizin İKY boyutu üç ana hususta toplanmıştır. Bu hususlar; çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimini kapsamaktadır. Aşağıdaki yer alan tablolarda, çalışmada baz alınan tüm boyutların, kendi içerisinde yararlanılmış olan kaynaklarına yer verilmiştir.

Tablo 2: Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar

Ölçek	Madde	Kaynak
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Kurum içi iletişim kanallarında sorunlar yaşamam.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 37
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Hastane risk yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemleri yerine getirmektedir.	Sharare Azadian, Gholam Abbas Shirali and Azadeh Saki, Designing a Questionnaire to Assess Crisis Management Based on a Resilience Engineering Approach , Jundishapur Journal of Health Sciences, Vol.: 6, No: 1, Winter 2014, p. 251
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	İşimi yapabilmek için yeterli sayıda ekipman bulunmaktadır.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Aldığım maaş mesleki açıdan beni tatmin eder.	Paul E. Spectur, JobSatisfaction, Sage Publications, 1997, p. 19
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Performansa dayalı ücret alırım.	Michael Armstrong and Angela Baron, Performance Management The New Realities , The Cromwell Press, 1998, p. 397
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	İş yükünü idare edecek yeterli sayıda çalışan vardır.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Mattersfor Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32

Tablo 3: Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar

Ö lçek	Madde	Kaynak
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Mesleki becerilerimi geliştirecek eğitimlerden geçtim.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Olası kriz durumlarına yönelik hizmet içi eğitimleri aldım.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Bilgi ve becerilerimi kullanma fırsatım vardır.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Bilgi birikimime güvendiğimden dolayı, bazı gereken durumlarda işimin iyileştirilmesine yönelik inisiyatifte bulunabilirim.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 32
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Bağlı olduğum yöneticim/amirim mesleki gelişimime yön verebilmek için yol gösterir.	Paul E. Spectur, Job Satisfaction, Sage Publications, 1997, p. 76

Tablo 4: Kariyer ve Kriz Yönetimi Ölçeğinde Yararlanılan Kaynaklar

Ölçek	Madde	Kaynak
Kariyer ve Kriz Yönetimi	İşimi yapmak için kariyer bakımından birçok kaynağa sahibim.	Graham S. Lowe, How Employee Engagement Matters for Hospital Performance , Research Gate, April 2012, p. 34
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Kariyer planlamasına yön verecek uygulamalı eğitimlere dâhil oldum.	Michael Armstrong and Angela Baron, Performance Management The New Realities , The Cromwell Press, 1998, p. 403
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Mesleğimi daha iyi noktaya getirebilmek için yönetime önerilerde bulunurum.	Paul E. Spectur, Job Satisfaction , Sage Publications, 1997, p. 58
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Beceri ve yeteneklerim, yapmış olduğum işin gereklilikleriyle eşleşmiyor.	Shahrum Vahedi and others, Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Career Decision-Making Difficulties Questionnaire , Iranian Journal of Psychiatry, Vol.: 7, No: 2, Spring 2012
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Meslekte terfi etme (görevde yükselme) şansım azdır.	Paul E. Spectur, Job Satisfaction , Sage Publications, 1997, p. 75

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyet, yaş, meslek tecrübesi, görev tanımı, eğitim ve medeni durumuna ait oransal bilgilerine yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin yanında, krizin İK bağlamındaki tanımlayıcı istatistiklerine de yer verilmiştir. Tablo 6’da, tanımlayıcı istatistiklere dayandırılan boyutlarda çalışma koşulları, eğitim ve kariyer yönetimi konuları yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	63	69,2
	Erkek	28	30,8
Yaş	21-25	3	3,3
	26-30	27	29,7
	31-35	23	25,3
	36-40	18	19,8
	41-45	11	12,1
	46-50	9	9,9
Tecrübe	1 Yıldan Az	3	3,3
	1-5 Yıl	27	29,7
	6-10 Yıl	23	25,3
	11-15 Yıl	22	24,2
	16 Yıl ve Üzeri	16	17,6
Meslek	Doktor	30	33,0
	Hemşire	25	27,5
	Sağlık Memuru	20	22,0
	İdari Memur	16	17,6
Eğitim Durumu	Lise	19	20,9
	Yüksekokul	10	11,0
	Lisans	24	26,4
	Yüksek Lisans	26	28,6
	Doktora	12	13,2
Medeni Durum	Evli	53	58,2
	Bekar	38	41,8

Tablo 5’te, katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü evli, kadın ve lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca katılımcıların %33’ü doktor ve %27,5’i hemşiredir. Bunun yanı sıra, çalışmaya katılan sağlık personellerinin %29,7’si 26-30 yaş arasında ve 1-5 yıl arasında mesleki tecrübeye sahiptir

Tablo 6: Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Kurum içi iletişim kanallarında sorunlar yaşamam.	2,7802	1,28064	18,7	29,7	15,4	27,5	8,8
Hastane risk yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemleri yerine getirmektedir.	2,6923	1,19900	18,7	29,7	20,9	25,3	5,5
İşimi yapabilmek için yeterli sayıda ekipman bulunmaktadır.	2,5275	1,07848	13,2	48,4	15,4	18,7	4,4
Aldığım maaş mesleki açıdan beni tatmin eder.	1,7363	,92898	48,4	38,5	6,6	4,4	2,2
Performansa dayalı ücret alırım.	1,7692	1,11631	56,0	27,5	3,3	9,9	3,3
İş yükünü idare edecek yeterli sayıda çalışan vardır.	1,8022	1,03516	48,4	36,3	5,5	6,6	3,3
Mesleki becerilerimi geliştirecek eğitimlerden geçtim.	3,1538	1,05328	6,6	26,4	14,3	50,5	2,2
Olası kriz durumlarına yönelik hizmet içi eğitimleri aldım.	2,8132	1,18239	17,6	24,2	20,9	34,1	3,3
Bilgi ve becerilerimi kullanma fırsatım vardır.	3,1758	1,10145	9,9	19,8	16,5	50,5	3,3
Bilgi birikimime güvendiğimden dolayı, bazı gereken durumlarda işimin iyileştirilmesine yönelik inisiyatifte bulanabilirim.	3,1099	1,05883	7,7	24,2	20,9	44,0	3,3
Bağlı olduğum yöneticim/amirim mesleki gelişimime yön verebilmek için yol gösterir.	2,9121	1,13185	12,1	27,5	22,0	34,1	4,4
İşimi yapmak için kariyer bakımından birçok kaynağa sahibim.	2,7253	1,05479	8,8	42,9	18,7	26,4	3,3
Kariyer planlamasına yön verecek uygulamalı eğitimlere dahil oldum.	2,6484	,95886	8,8	42,9	23,1	25,3	0,0
Mesleğimi daha iyi noktaya getirebilmek için yönetime önerilerde bulunurum.	2,6484	1,07882	14,3	37,4	18,7	28,6	1,1
Beceri ve yeteneklerim, yapmış olduğum işin gereklilikleriyle eşleşmiyor.	2,5934	1,05386	15,4	35,2	26,4	20,9	2,2
Meslekte terfi etme (görevde yükselme) şansım azdır.	3,4945	1,41715	12,1	18,7	8,8	28,6	31,9

1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle

Katılıyorum

Tablo 6’da, kriz yönetiminde İKY ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 6’da görüldüğü gibi “Meslekte terfi etme (görevde yükselme) şansım azdır.” ifadesinin ortalamasının en yüksek (3,49) olduğu anlaşılmaktadır. Buna karşılık, ankete cevap verenlerin %86,8’inin aldığı maaş mesleki açıdan kendisini tatmin etmediğini ifade etmiştir.

3.5.2. Normallik ve Güvenirlik Testleri

Araştırmanın amacını oluşturan çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi ölçeklerinin güvenilirliği ölçümlenmiştir. Dolayısıyla, Tablo 7’de bu ölçeklerin güvenilirliğinden çıkan oran analiz edilmektedir. Diğer tabloda ise ölçeklerin dağılımının normalliğine bakılmaktadır. Ölçeklerin normal dağılıma sahip olmasından dolayı, bu çerçevede doğrultusunda olan testlerin değerleri ele alınarak analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlikleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach’s Alpha
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	6	0,719
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	5	0,738
Kariyer ve Kriz Yönetimi	5	0,707

Tablo 7’deki araştırmada çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi ölçeklerinin güvenilirliklerine yer verilmiştir. Güvenirlilik test sonuçları incelendiğinde çalışmada kullanılan çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi ölçeklerinin “güvenilir” (>.70) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	91	2,2179	,63910	,460	-,268
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	91	3,0330	,77360	-,449	-,713
Kariyer ve Kriz Yönetimi	91	2,8220	,61206	,020	-,138

Tablo 8’de, çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri gösterilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, ortalaması en düşük olan ölçek çalışma koşulları ve kriz yönetimi en yüksek olan eğitim geliştirme ve kriz yönetimidir. Araştırmacı George ve Mallery’e göre; basıklık ve çarpıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ifade etmekte ve parametrik testlerin kullanılması gerekmektedir²⁴⁰. Bu bağlamda çalışmada kullanılan çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri +1,5 ile -1,5 arasında olduğundan araştırmada pearson korelasyon, bağımsız iki grup T-testi ve tek yönlü Anova kullanılmıştır.

3.5.3. Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Araştırma grubunda yer alan kişilerin, krizin İKY bağlamı yönündeki farklılık algısını tespit edebilmek için birçok değişken faktör ele alınarak faktör bazında tablolar ortaya çıkarılmıştır. Ele alınan faktörler cinsiyet, medeni durum, yaş, tecrübe, meslek grubu ve eğitim seviyesi şeklindedir. Aşağıda yer alan tablolarda, ele

²⁴⁰ Darren George ve Paul Mallery, **Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference**, Boston, 2010

alınan faktörlerin İK çerçevesindeki kriz algısından doğmuş olan verileri analiz edilmektedir.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Kadın	63	2,0873	,56310	-3.058	.003
	Erkek	28	2,5119	,70991		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Kadın	63	3,0762	,77078	.798	.427
	Erkek	28	2,9357	,78515		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Kadın	63	2,8476	,61247	.597	.552
	Erkek	28	2,7643	,61837		

Tablo 9’da, cinsiyete göre kriz yönetiminde İKY algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde cinsiyete göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile erkeklerin kadınlara göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısı daha yüksektir. Buna karşın cinsiyete göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Dolayısıyla kadın ve erkeklerin eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 10: Medeni Duruma Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Evli	53	2,0157	,54524	-3.825	.000
	Bekar	38	2,5000	,65988		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Evli	53	3,0566	,77497	.343	.733
	Bekar	38	3,0000	,78085		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Evli	53	2,8830	,60184	1.125	.264
	Bekar	38	2,7368	,62403		

Tablo 10’da, medeni duruma göre kriz yönetiminde İKY algısı t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde medeni duruma göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile bekarların evlilere göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısı daha yüksektir. Buna karşın medeni duruma göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Yani evli ve bekarların eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

Tablo 11: Yaşa Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	30 ve altı	30	2,4778	,71215	3.935	.011
	31-35	23	2,0217	,57583		
	36-40	18	1,9444	,48843		
	41 ve üzeri	20	2,3000	,57634		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	30 ve altı	30	2,9867	,64953	1.580	.200
	31-35	23	3,1652	,86687		
	36-40	18	2,7333	,88915		
	41 ve üzeri	20	3,2200	,68334		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	30 ve altı	30	2,8400	,64412	2.274	.086
	31-35	23	2,5565	,57194		
	36-40	18	2,9556	,63822		
	41 ve üzeri	20	2,9800	,51870		

Tablo 11’de, yaşa göre kriz yönetiminde İKY algısı karşılaştırılmıştır. Anova testi sonuçları incelendiğinde yaşa göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile 30 yaş ve altında olan katılımcıların diğer yaş gruplarına göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısı daha yüksektir. Buna karşın yaşa göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Yani farklı yaş grubunda yer alan

katılımcıların eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı birbiri ile benzerdir

Tablo 12: Tecrübeye Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	5 yıldan az	30	2,3278	,64843	,556	,645
	6-10 yıl	23	2,2101	,63009		
	11-15 yıl	22	2,0985	,63550		
	16 yıl ve üzeri	16	2,1875	,66632		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	5 yıldan az	30	2,8000	,64327	1,661	,181
	6-10 yıl	23	3,0609	,89328		
	11-15 yıl	22	3,2636	,75941		
	16 yıl ve üzeri	16	3,1125	,78645		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	5 yıldan az	30	2,7133	,58412	1,598	,196
	6-10 yıl	23	2,7739	,68836		
	11-15 yıl	22	2,8091	,65749		
	16 yıl ve üzeri	16	3,1125	,41292		

Tablo 12’de, tecrübeye göre kriz yönetiminde İKY algısı karşılaştırılmıştır. anova testi sonuçları incelendiğinde tecrübeye göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısının farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Başka bir ifade ile farklı tecrübeye sahip katılımcıların çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı birbiri ile benzerdir.

Tablo 13: Meslek Grubuna Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Doktor	30	2,3722	,66765	2,750	,048
	Hemşire	25	2,0000	,41667		
	Sağlık Memuru	20	2,4083	,67424		
	İdari Memur	16	2,0313	,72321		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Doktor	30	2,9400	,66881	7,615	,000
	Hemşire	25	3,5760	,49099		
	Sağlık Memuru	20	2,8200	,71642		
	İdari Memur	16	2,6250	,97125		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Doktor	30	2,6000	,57536	7,008	,000
	Hemşire	25	3,2320	,42301		
	Sağlık Memuru	20	2,8300	,60620		
	İdari Memur	16	2,5875	,64692		

Tablo 13'te, meslek grubuna göre kriz yönetiminde İKY algısı Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde meslek grubuna göre, çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısının farklılaştığı görülmektedir ($p < 0,05$). Başka bir ifade ile hemşire ve idari personelin doktor ve sağlık personeline göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısı daha düşüktür. Buna karşın hemşirelerin, diğer meslek gruplarına göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı daha yüksektir.

Tablo 14: Eğitim Seviyesine Göre Kriz Yönetimde İnsan Kaynakları Yönetimi Algısının Karşılaştırılması

Ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Yüksekokul ve altı	29	2,3391	,70918	3,164	,047
	Lisans	24	1,9444	,50759		
	Yüksek Lisans ve üzeri	38	2,2982	,62139		
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Yüksekokul ve altı	29	2,8828	,79015	,799	,453
	Lisans	24	3,1000	,85058		
	Yüksek Lisans ve üzeri	38	3,1053	,71242		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Yüksekokul ve altı	29	2,8000	,63696	,556	,576
	Lisans	24	2,9333	,57986		
	Yüksek Lisans ve üzeri	38	2,7684	,61955		

Tablo 14’te, eğitim seviyesine göre kriz yönetiminde İKY algısı anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde eğitim seviyesine göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının farklılaştığı anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Başka bir ifade ile lisans mezunu olan katılımcıların diğer eğitim seviyesine sahip katılımcılara göre çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısı daha düşüktür. Buna karşın eğitim seviyesine göre eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı farklılaşmamaktadır ($p>0,05$). Yani farklı eğitim seviyesine sahip katılımcıların eğitim geliştirme ve kriz yönetimi, kariyer ve kriz yönetimi algısı birbiri ile benzer düzeydedir.

3.5.4. Çalışma Koşulları, Eğitim Geliştirme ve Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişki

Aşağıda yer alan tabloda, çalışma koşulları ve kriz yönetimi, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi ölçekleri arasındaki ilişkileri, yapılan parametrik test sonucuna göre analiz edilerek incelenmiştir. Ölçeklerin arasındaki ilişkinin temeli ise, pekçok boyuta dayanmaktadır. Bu boyutlar iletişim, iş güvenliği ve sağlığı, ücret politikası, performans ve ödül sistemi, iş gören sayısının yeterliliği, kullanılan donanım sayısının yeterliliği, uygulanan eğitim politikaları ve kariyer planlaması şeklindedir. Dolayısıyla, sıralanmış olan bu boyutların ölçeklere yansımaları da tabloda yer almaktadır.

Tablo 15: Çalışma Koşulları, Eğitim Geliştirme, Kariyer ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişki

		Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Kariyer ve Kriz Yönetimi
Çalışma Koşulları ve Kriz Yönetimi	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
Eğitim Geliştirme ve Kriz Yönetimi	Pearson Correlation	,330**	1	
	Sig. (2-tailed)	,001		
Kariyer ve Kriz Yönetimi	Pearson Correlation	-,046	,369**	1
	Sig. (2-tailed)	,662	,000	

Tablo 15’te, çalışma koşulları, eğitim geliştirme, kariyer ve kriz yönetimi arasındaki ilişki pearson korelasyon ile incelenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile çalışma koşulları ve kriz yönetimi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Benzer bir şekilde, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($p<0,05$). Buna karşın, çalışma koşulları ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sağlık, hizmet yoğun yapısı, çok katmanlı bir biçimde sunulmaya olan gereksinim, ekonomik yanının ağır basması, sunucu ile alıcı arasındaki bilgi asimetrisi, teknolojiye olan sıkı bağlılığı ve bunun gibi diğer nedenlerden kaynaklı olarak kriz olasılığının her zaman yüksek olduğu bir alandır²⁴¹. Bu bakımdan hastane yönetimi iş gören bağlamında ortaya çıkabilecek, bireysel ve örgütsel yönlü kriz durumlarına her daim planlı ve hazırlıklı olmalıdır. Araştırmalar sonucunda ortaya çıkan genel varımda, katılımcıların çalışma koşulları ve kriz yönetimine algısının farklılaştığı, eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi algısının ise birbirine yakın düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bilanço doğrultusunda sağlık çalışanlarının çalışma şekli ve düzeni, çalışan sayısının yetersizliği, uygulanan ücret politikaları, hastanedeki donanım (ekipman) sayısının yetersizliği, iletişim kanallarındaki sıkıntılar, risk yönetimi ve çalışan sağlığı güvenliği gibi konularda eksik veya problemli olduğu sonucuna varılabilir. Katılımcıların çalışma koşullarına yönelik algısındaki farklılığın temelinde ise (hastanenin büyüklüğü ve yapısına göre sağlık kuruluşlarının vatandaşa 7/24 hizmet vermekle yükümlü olması) gelen hasta sayısına göre, doğru teşhisin yapılarak tedavinin uygulanması ve her an herhangi bir kriz durumuyla karşılaşılması ihtimali olabilir.

Araştırma, çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının erkeklerin kadınlardan daha çok memnuniyetsizlik yaşadığını göstermektedir. Erkek katılımcıların, memnuniyetsizliğinin nedeni birden fazla duruma bağlanabilir. Bunların başında kadın çalışanlara, iş kanununda yer alan doğum öncesi ve sonrası izin süresi (raporlar), günlük çalışma saati, süt izni ve doğum sonrası iki yıla kadar ücretsiz izin kullanma hakları gibi kıstasların tanımlanması iş hayatı bakımından kadınlara bir nebze kolaylık sağlayabildiği gibi erkek çalışanlar üzerindeki iş yükünün artışına sebebiyet verdiğinden memnuniyetsizliklerin yaşanabileceği söylenebilir. Gebelik süresince sağlık çalışanlarının gece vardiyasında (nöbet) çalışması kanunen yasaklanmıştır. Ayrıca araştırma grubundaki kadın çalışanların oranı %69,2 ve erkek çalışanların oranı ise %30,8 olması, erkek çalışanların iş yükünün kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna da göstermektedir. Bu nedenle, kurumun kadın

²⁴¹ Yasin Bulduklu ve Süleyman Karaçor, "Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya", **Atatürk İletişim Dergisi**-Sağlık İletişimi Özel Sayı, Sayı: 14, 2017, s. 280

Çalışanların zel durumlarını göz önünde bulundurularak istihdam politikalarının oluşturulması gerekmektedir.

Evli alışanların bekar çalışanlara göre memnuniyetsizliğinin daha fazla olması pekçok faktöre dayanabilir. Bunların başında evli çalışanların özel hayatında bakmakla yükümlü olduğu kişi/kişilerin olması sebebiyle, bekr çalışanlara istinaden görev ve sorumluluklarının daha fazla olması durumu olabilir. Bu bakımdan, evli çalışanların özel hayatlarındaki sorumluluk ve görevlerinden ötürü işteki performansından, çalışma temposuna uyum sağlamasına ve kurum içi iletişimine (ast-st ilişkisi) kadar birçok açıdan bekar çalışanlara göre bazı sıkıntılar yaşayabilir. Aynı anda hem özel hayatlarındaki sorumluluk ve görevlerin aksatılmadan sürdürülmesi hem de yoğun çalışma temposunun sorumluluklar çerçevesinde yürütülmesi evli çalışanların nezdinde zorluklar yaratabilir. Bunlara ilave olarak, evli çalışanların yaptıkları işlerin nitelik boyutunda aldıkları ücretlerde ev geindirmeleri açısından mutsuzluğa sebep olabilir. Bakmakla yükümlü olduğu eş ve ocuk/çocuklardan dolayı maaşının yetersizliği de çalışan kişiyi önemli ölçüde etkilemektedir.

Yaşa göre de katılımcıların, çalışma koşulları ve kriz algısının farklılık gösterdiği sonuçlarda ortaya çıkmıştır. Özellikle 30 yaş ve altında yer alan grubun, çalışma koşullarına yönelik algısındaki kararsızlığın altında eğitim hayatının yakın zamanda sona ermesi olabilir. İş hayatındaki disiplin ve kurallar bütününe uyum sağlayabilmek çoğu zaman sancılı olmaktadır. Bunun temel nedeniyse, kişinin eğitimini tamamlamış olduğu mesleği ile iş hayatında uygulama arasında kalması olabilir. Dolayısıyla, bu süreçte iş gören tabanından herhangi bir kriz durumunun ortaya çıkmaması için, kurumun planlı ve koordineli bir biçimde oryantasyon sürecini uygulamaya koyması gerekmektedir. Böylelikle iş görenlerin çalışma koşullarındaki iyileştirmelerinin yapılmasıyla, eğitim boyutundaki ana ihtiyaçlar da karşılanmış olacaktır.

Meslek tabanında, katılımcıların İK uygulamaları ve kriz yönetimi algısındaki farklılığın nedeni pekçok faktöre dayanabilir. Çalışma koşulları ve kriz yönetimi bağlamında, hemşire ve idari memurun algısının düşük olması görev tanımı, statü, çalışan kişi sayısının yetersizliği, hastanedeki ekipman sayısının eksikliği ve/veya var olan ekipmanların bozuk olması ve ücret politikası gibi pekçok durumdan söz

edebilmek mümkündür. Bunlarla beraber, katılımcıların eğitim geliştirme ve kriz yönetimi ile kariyer ve kriz yönetimi algısına olan farklılıkları da pekçok temele dayanabilir. Bunların başında hastane yönetiminin, iş görenleri planlı ve sistematik bir biçimde hizmet içi eğitimlerden geçirmemesi ve kişisel gelişime yönelik uygulama ortamlarını yaratmamış olmasından kaynaklı bir memnuniyetsizlik durumu olabilir. Dolayısıyla, kurumda meslek grubuna göre eğitim programları tasarlanmalıdır. Bu eğitim programlarının yanı sıra kariyer planlama, kriz yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, bilgi ve teknoloji, kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlayacak diğer uygulamalara da yer verilmelidir. Hastanede bu uygulamaların yer almasıyla, iş görenin iş tatmininde çita yükselecektir. Böylece hem eğitim geliştirme hem de kariyer tabanında karşılaşılabilecek kriz durumlarının da önüne geçilebilir.

Katılımcıların, çalışma koşulları ve kriz yönetimi algısının eğitim düzeyinde farklılık göstermesinin temel nedeni, mesleki beklentiler olabilir. Özellikle, lisans düzeyi katılımcıların çalışma koşulları üzerindeki memnuniyetsizliği daha belirgin bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu memnuniyetsizliğin temelini, iş analizleri oluşturabilir. İş analizleri, kurumun beyni olduğundan dolayı planlı, koordineli ve disiplinli bir biçimde yürütülmesi gereken bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle kişinin mezuniyet derecesi, almış olduğu eğitim ve seminerler, ilgi alanları, işten ve meslekten beklentileri, almak istediği seminer ve eğitimler, kurum içerisinde talep ettiği uygulamalar ve akademik kaynaklar gibi pekçok durum tespit edilerek iş analizleri oluşturulmalıdır. İş analizlerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, görev tanımları oluşturulmalıdır. Böylelikle, hem çalışma koşulları hem de kariyer ve eğitim tabanında yaşayan problemler çözümlenmiş olacaktır.

Bu anket çalışmasında çalışma koşulları, eğitim geliştirme ve kariyer boyutu bakımından 91 iş görenin memnuniyetsizliği ortaya çıkmıştır. Hastane yönetimi, değinilmiş olan bu İK uygulamaları üzerinden yeni model ve stratejiler meydana getirip, yürürlüğe sokmalıdır. Böylelikle, kurum orta ve uzun vadede meydana gelebilecek kriz durumlarının da önüne geçebilecek ve kontrol altına alabilecektir.

KAYNAKÇA

Açıklan, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**, Pegem Akademi, Ankara, 2016.

Akın, Adnan ve Esra Ulukök. **Koçluk Yaklaşımı ile İşgören Geliştirme**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt: 7, No: 2, 2017.

Akın, Özden ve Hayat Ebru Erdost Çolak. “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2012, s. 94

Aksu, Ali. **Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik**, Journal of Yaşar University, s. 2439

Aksu, Metin. **Kriz Yönetimi-Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.

Akyar, Aslan. **Etkili Yönetim ve Yöneticilik 1 – Lider Yönetici Adayının El Kitabı**, İlya İzmir Yayınevi, 2011.

Akyazı, Pınar Ertör ve Salih Ertör. “Yetkin Personelin Şirkette Tutulması”, **Sosyal Bilimler Metinleri**, Cilt: 2010, Sayı: 1, 2010, ss. 8-9

Alpkan, Lütfihak.Erol Eren ve Ercan Ergün. “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 4, No: 1, 2003, s. 56

Altındağ, Erkut ve Didem Turnalı. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Tekniklerin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi, “**Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**”, Cilt: 3, Sayı:3, 2015, s. 5

Altıntaş, Nilsen. **Beta Dünyada İnsan Kaynakları ve İnovasyon**, Harvard Business Review Türkiye, Eylül 2017, s. 71

Altun, Aylin ve Ahmet Kovancı. “Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri”, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2004, s. 55

Arısoy, Burcu. “Performans Yönetiminde Koçluk”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2, 2017, s. 134

Argote, Linda, John M. Levine, Richard L. Moreland ve Kathleen M. Carley. **Personnel Turnover and Team Performance**, Defense Technical Information Center, Mart 2005, s. 2

Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 7. Baskı, KoganPage, 1999.

Arnold, John. ‘Careers and Career Management’, **Industrial, Work and Organizational Psychology**, (Ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran), Sage Publications, Londra, 2001.

Arslan, N. Talat ve Hasan Tağraf. “Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2003, s. 155

Augustine, Norman R. **Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetmek**, çev. Salim Atay, Mess Yayınları, 2000.

Ay, Fatih. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı, İstanbul, 2005, s. 36

Ayan, Filiz. **İnsan Kaynakları Yönetimi – Yönetim ve Liderlik Seti**, İlya İzmir Yayınevi, 2011.

Aydın, Halil İbrahim ve Ömer Yalçınkaya. “Ekonomik ve Politik Belirsizliğin Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkileri: G-7+BRC Ülkeleri Üzerine Bir Panel Veri Analizi (1997-2015)”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:17,Sayı:3, 2017, s.419

Aydın, Şule. “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 3, 2004, s. 68

Aytaç, Ömer. “Girişimcilik: Sosyo – Kültürel Bir Perspektif”,**Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 15, 2006, s.149

Balkan, İlkey. **Personel Seçiminde Görüşme Sürecinin Adaylar Yönünden Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, 2012, s. 6

Baltaş, Zuhul. **Krizde Fırsatları Görmek – Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı**, 2004.

Barutçugil, İsmet. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

Baykal, C. Murat. “Hukuk – Ekonomi İlişkisi ve Ekonomi Hukuku Üzerine”, **Ankara Barosu Dergisi**, Yıl 66, No: 4, 2008, s. 77

Bayrak, Emin. **İş Dizaynı (Tasarımı)**, 28.02.2018, <https://www.eminbayrak.com/2-018/02-/28/is-dizayni-tasarimi/>, (05.07.2019)

Bayraktaroğlu, Serkan ve Ebru Dural. “Türk İKY Anlayışı ile Japon İKY Anlayışı Arasındaki İşe Alma Yöntemleri Farklılıkları”, **İş, Güç’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 3, 2014, s. 23

Bayram, Cahit. **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, Kumsaati Yayın, İstanbul, 2008.

Beatty, Richard W. And Craig Eric Schneier. **Personnel Administration: An Experiential / Skill-Building Approach**, Addison-Wesley Publishing Company, United States of America, 1977.

Benli, Abdurrahman ve Levent Şahin. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:1, 2004, s.117

Bernardin, H. John. **Human Resource Management An Experiential Approach**, McGraw–Hill Companies, 2003.

Bingöl, Dursun. ‘İnsan Kaynakları Yönetimi’, **Genel İşletmecilik**, (Ed. M. Mithat Üner), Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s. 318

Boone, Louis E. ve David L. Kurtz. **Çağdaş İşletme**, Çev. Prof. Dr. Azmi Yalçın, Nobel Yayınları, Ankara, 2016.

Brewton, Charles. “Managing a Crisis: A Model for the Lodging Industry”, **The Cornell Hospitality Quarterly**, Cilt: 28, 1987, s.10

Bucak, Turgay. **İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim**, İlya İzmir Yayınevi, İzmir, 2011, s. 26

Budak, Gönül. **İşletme Yönetimi**, 7. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2013.

Budak, Gönül. **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2016.

Bulduklu, Yasin ve Süleyman Karaçor. “Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya”, **Atatürk İletişim Dergisi Sağlık İletişimi Özel Sayı**, Sayı: 14, 2017, s. 280

Büyükkaracığan, Naci. “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Kriz ve Afet Yönetim Çalışmalarının Mevzuat Açısından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 12, 2016, s.11

Caldwell, Hardy. **Mükemmel Adayı Seçme**, çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

Camkurt, Mehmet Zülfi. İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2007, s. 82

Campiranon, Kom. **Managing Reputation in Event Planning Companies**, The University of Queensland-PhD Candidate, School of Tourism&Leisure Management, s. 4

Can, Halil ve diğerleri. **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 11. Baskı, Siyasal Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 361

Canöz, Kadir ve Ayşe Gedikçi Öndoğan. Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt 3, No: 1, 2015, s. 37

Coombs, William Timothy. **Academic Research Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory**, Corporate Reputation Review, Cilt: 10, Sayı: 3, 2007, s. 164

Coombs, William Timothy. **Crisis Management and Communications**, 2007.

Cappelli, Peter ve Anna Tavis. **İnsan Kaynakları Çevikleşiyor**, Harvard Business Review Türkiye, Mart 2018, s. 43, 46

Çakınberk, Arzu ve diğerleri. “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği”,**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 36, 2011, s. 252

Çalışkan, Aynur. **Sanayi İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Bulma ve Seçme Süreci: Bursa Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir, 2011, s. 27

Çarıkçı, H. İlker ve İsmet Titiz. “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, s. 205

Çavdar, Hava. İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları, Journal of Naval Science and Engineering **Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2010, s. 81

Çelikten, Mustafa. Neden İş Analizi Yapılmalı?,**Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 18, 2005, s. 133

Çetinkaya, Melek ve Hatice Özutku. Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetimsel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 26, Nisan 2010, s. 223

Çiftçi, Münire ve Umut Can Öztürk. Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimleri, **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 25, 2013, s. 152

Çin'in Robot Ordusu Dünyayı Tehdit Ediyor!,**Hürriyet**, 28.08.2017 Saat: 08:49, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/cinin-robot-ordusu-dunyayi-tehdit-ediyor-40563416>, (31.12.2018)

Çolak, Murat. **Çalışma Kültürü – Kültürlerarası Bir Karşılaştırma: Türkiye ve Polonya**, Ekin Yayın, 2015.

Daft, Richard L. ve Robert H. Lengeland. **The Selection Of Communication Media as an Executive Skill**, Academy of Management Perspectives, Cilt: 2, Sayı: 3, 1998, s. 225

Dağdeviren, Metin. “Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Personel Seçimi ve Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 4, 2007, s. 791

Dayton, Bruce W. **Prepared for the International Encyclopedia of Peace**, Moynihan Institute of Global Affairs – SyracuseUniversity, Oxford University Press, 2009, s. 1

DeCenzo, David A. Ve Stephen P. Robbins. **Human Resource Management – İnternational Student Version**, (Ed.Susan L. Verhulst), 10. Baskı, John Wiley&Sons, Inc. Publisher, 2010, s. 190

Demir, Yaşam ve Feyza Çağla Oran. “Kriz Yönetim Süreci: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Özel Bir Bank Üzerine İnceleme”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 24, 2016, s.182

Demiral, Özge ve Selen Doğan. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, 2008, s. 148

Demirkol, Şehnaz ve Suna Mugan Ertuğral. “İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler”,**Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 2, 2007, s. 30

Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 11. Edition, Pearson Education Publisher, 2008.

Dikici, A. Metin ve Orhan Erdem. Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 29, 2009, s. 206

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2007.

Durceylan, Belgin. Selahattin Turan ve Mehmet Şişman. “Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler”, **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, No:13, 2005, s. 181

Duygun, Adnan. ‘İnsan Kaynakları Yönetimi Gözü ile İş Analizleri, İş Tanımları, İş Gerekleri ve Yetkinlikler’, **Güvenlik Servisleri Organizasyon Birliği Derneği**, <http://gusod.com.tr/makaleler/insan-kaynaklari-yonetimi-gozu-ile-is-analizleri-is-tanimlari-is-gerekleri-ve-yetkinlikler.html>, 03.07.2019

Drafke, Michael. **The Human Side of Organizations**, Tenth Edition, Pearson Education Publisher, 2008.

Echoing Sustainability in MENA, **How Natural Disasters Can Affect Business**, 23.09.2018, <https://www.ecomena.org/how-natural-disasters-can-affect-businesses/>, (07.03.2019)

Edizler, Gaye. **İnsan Kaynakları Yönetiminde ‘Duygusal Zekâ’ Ölçüm ve Modelleri**, Journal of Yaşar University, Cilt: 5, Sayı: 18, 2010, s. 1

Eğilmez, Mahfi. **Makro – Ekonomi Türkiye’den Örneklerle**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2009.

Ekmekçi, Aykut. **İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** Uludağ

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Bursa, 2017.

Etimoloji Türkçe, **Kriz Kelime Kökeni**, <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz>, (03.06.2018)

Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi ‘Psikolojik Bir Yaklaşım’**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2002, s. 37-38, 40-42, 75

Ergül, Hüseyin Fazlı. **Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi**, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 18, 2006, s. 93, 95, 96, 99

Eroğlu, Kemal. **Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kurumsal Bir İnceleme**, Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 1, 2011, ss. 122-123

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 2012.

Forsyth, Patrick. **How to Motivate People**, KoganPage, 2000.

George, Darren ve Paul Mallery. **Spss For Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference**, Boston, 2010.

Gowan, Mary and David Lepak. **Human Resource Management – Managing Employees For Competitive Advantage**, Pearson Publisher, 2010, s. 10, 96

Gökmoğol, M. Ruhi. **İş Hayatında Mutluluğun Sırları-Bir Ödül De Bana Ver**, Bilge Yayıncılık, 2005.

Görmüş, Alparslan Şahin. **Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi**, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1, 2009, s. 58, 67

Güler, Ebru Çetin. “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2006, ss. 17-18

Gürer, Alper. Psikoteknik Yöntemin Personel Seçiminde Uygulanması: KİT’ler Üzerine Bir Alan Araştırması, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 51, 2017, s. 1008

Hatiboğlu, Zeyyat. **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım, 1994, s. 540

Helvacıoğlu, M. Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı: 1-2, 2002, s. 158

Hooper, Alan ve John Potter. **The Business of Leadership: Adding Lasting Value to Your Organization**, Ashgate Publishing Company, 1997, s. 95

İlhan, Süleyman. “Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 21, 2008, s. 313

İş Tasarımları Yaklaşımları, <http://istasarimlariyaklasimlarinedir.blogspot.com/p/is-tasarmlar-yaklasmlar.html>, (12.07.2019)

İşcan, Ömer Faruk ve Ufuk Sayın. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 4, 2010, ss. 195-196

James, Phil. ‘Employee relations’, **Managing Human Resources**, (Ed. Alan Cowling ve Chloe Mailer), Third Edition, Arnold Publisher, Great Britain, 1998, s. 113

Kadıbeşegil, Salim. ‘Kriz Geliyorum Der! – Kriz İletişimi ve Yönetimi’, Kapital Medya Hizmetleri, İstanbul, 2001.

Kandola, Rajvinder ve Michael Pearn. **Job Analysis – A Manager’s Guide**, 2. Baskı, Institute of Personnel Management, 1993, s. 10, 114-115

Karadeniz, Oğuz. “Dünya’da ve Türkiye’de İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Sosyal Koruma Yetersizliği”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 3, 2012, s. 17

Karatepe, Selma. Ödüllendirme “Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 60, Sayı:4, 2005, s. 118, 123

Karcıoğlu, Fatih ve diğerleri. “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi – Bir Uygulama”, **Yönetim Dergisi**, Yıl: 20, Sayı: 63, 2009, s. 65

Kaymaz, Kurtuluş. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations (İş Rotasyonu Uygulamalarının Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma), **Business and Economics Research Journal (İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi)**, Cilt: 1, Sayı:3, 2010, s. 69

Keçecioğlu, Tamer ve Ece Kurtuluş. **İnsan Kaynaklarında Yarı İletken Madde: Yetkinlikler ve Yönetim**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2014.

Kılıçaslan, Emine ve Derman Küçükaltan. **Örgütsel İletişimde Kriz Yönetimi**, https://www.academia.edu/25670350/%C3%96rg%C3%BCtsel_%C4%B0leti%C5%9Fim_ve_Kriz. 11.11.2019, s. 3

Koca, Hüseyin. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, 2008.

Koçak, Süleyman Yaman. **Kamu Yönetiminde Açıklık İçin Bilgi Edinme Hakkı**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 23, 2010, s. 118

Koyuncu, Onur ve Mert Özcan. Personel Seçim Sürecinde Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSIS Yöntemlerinin Karşılaştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama,

Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 32, Sayı: 2, 2014, s. 196

Köklü, Kevser. **İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekâsı**, Lectio Socialis, Cilt: 2, Sayı: 2, 2018, ss. 126-128

Küçükkaya, Gaye. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı – Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, 2006, s.68

Liyakat İlkesi. **Kıbrıs Gazetesi**, 26.07.2017, <https://www.kibrisgazetesi.com/liyakat-ilkesi-makale,2876.html>, (28.06.2019)

Longman WordWise Dictionary. **Crisis**, Focus On The Essentials, Pearson Education Limited, 2008, s.157

Luecke, Richard. **Kriz Yönetimi**, çev. Önder Sarıkaya, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2009, s. 32,34,38,107

Mac Dougall, Andrew ve diğerleri. **The Board's Role in Crisis Management**, Osler, 2016, s. 7

Marsh Risk Consulting. **Natural Disasters: Corporate Preparedness and Crisis Management**,2019,<https://www.marsh.com/us/services/marsh-risk-consulting/corporate-preparedness-crisis-management.html>, (07.03.2019)

Mercanlıoğlu, Çiğdem. “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İş görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”,**Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 1, 2012, s. 51

Mestçi, Aytaç. **Teknoşirketlerde Kriz Yönetimi**, Pusula Yayıncılık, 2013.

Meyer, Erin. **Kültür Dönüşmediğinde**, Harvard Business Review Türkiye, 2015.

Milgrom, Paul ve John Roberts. “An Economic Approach to Influence Activities in Organizations”, **Economic Analysis of Social Institutions**, Cilt: 94, 1998, s. 1

Mitroff, Ian I. Crisis Management: Cutting through the Confusion, **Sloan Management Review**, 1988.

Moore, Simon ve Mike Seymour. **Effective Crisis Management**, Worldwide Principles and Practice, British Library Cataloguing – In – Publication Data, 2000, s.10

Muradova, Terane. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi**, Journal of Azerbaijan Studies, s. 76

Ocak, Yasemin. **Orta Öğretim Okullarında Kriz Yönetimi – Edirne İli Örneği**(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.

Okakın, Neslihan. **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2009.

Okay, Hakan. **İş Dizaynı**, 08.04.2014,<https://hakanokay.com/is-dizayni-is-basitlestirme/>, (05.07.2019)

Öksüz, Burcu. E- İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 14, 2011, s. 268

Örnek, Ali Şahin. **Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri**, Detay Yayıncılık, 2006, s. 182, 185, 194

Örücü, Edip ve Sedat Yumuşak. “Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, 2005, s. 238

Örücü, Edip ve diğerleri. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla İli Örneği)”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1, 2005, s. 54

Öz, Mehmet. **Krizin Özellikleri**, 30.01.2014, <http://stratejikileti.blogspot.com.tr/2-014/01/krizin-ozellikleri.html>, (27.05.2018), s. 1

Özalp, İnan. **Yönetim Organizasyon**, (Ed. Prof. Dr. Celil Koparal), Anadolu Üniversitesi Yayını (Yayın No:1457) Açıköğretim Fakültesi (Yayın No: 774), Eskişehir, Eylül 2004, s.240, 243-244

Özcan, Demet. **Personel Seçim Sürecinin Etkinliğinde Psikoteknik Testlerin Rolü** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s. 36, 46

Özlük, Erdem. “Uluslararası İlişkiler Disiplininin Soy Kütüğü”,**SosyalEkonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 17, 2009, s. 238

Öztürk, A. Turan. “Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleşmesinde Profesyonel Yöneticilerden Beklentiler”,**Çankaya Üniversitesi Fen – Edebiyat Fakültesi**, Sayı: 10, 2008, s. 110

Öztürk, Mustafa ve Süleyman Sancak.Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri, **Journal of Yaşar University**, Cilt: 2, Sayı: 7, 2007, s. 762

Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri**, çev. Doğan Şahiner, Rota Yayın, İstanbul, 1993.

Pira, Aylin ve Çişil Sohodol. **Kriz Yönetimi – Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme**, İletişim Yayıncılık, 2004.

Precision, **How Natural Disasters Impact Business**, 08.08.2018, <https://www.thebci.org/news/how-natural-disasters-impact-businesses.html>, (14.01.2019)

Psychometrics, **Employee Selection Tests – Executive Testing**, <https://www.psychometrics.com/employee-selection/executive-leadership-assessments/>, 19.08.2019

Reece, Barry L. **Etkili İnsan İlişkileri – Bireylerarası ve Örgütsel Uygulamalar**, çev. Burcu Ural, Elma Teknik Basım Matbaacılık, Ankara, 2018, s. 37

Robertson Ivan T. ve Mike Smith. **Personnel Selection**, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Cilt: 74, Sayı: 4, 2001, ss. 456-457

Saldamlı, Asım. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 13, 2008, s. 240

Sayan, İlknur ve Fatma Uluç. “Özel Hastanelerde İşgören Bulma Yöntemleri Üzerine Bir Araştırma”, **Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi**, No: 31, 2013, s. 69

Schein, Edgar. **Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View**, Jossey-Bass, San Francisco, 1992, s. 9’den Aktaran Çolak, s. 79

Selimoğlu, Emel ve Hatice Biçen Yılmaz. “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, **Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 1, 2009, s. 2

Seymen, Oya Aytemiz. **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering) Süreç – Odaklı Organizasyonlar ve Otel İşletmelerinde Uygulanması**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.

Singh, Abhilasha. **Job Satisfaction Among the Expatriates in the UAE**, International Journal of Business and Social Research (IJBSR), Cilt: 2, No: 5, 2012, s. 236

Solmaz, Başak. **Krizde İtibarın Yönetilmesi**, Selçuk İletişim, Cilt: 4, Sayı: 3, 2006, s. 66

Şahin, Levent. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”,**Kamu – İş Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 2, 2010, s. 140

Şenatalar, Ferhat. **Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler**, Üçler Matbaası, 1975.

Şimşeker, Bülent ve Erdal Ünsalan. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, 2008.

Tamtartar, Mehtap. **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Fonksiyonunun Değişen Yönü ve Yapısı İle İşletmelerin İnsan Kaynakları Dışındaki Departmanlarında İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yapısının Nasıl Algılandığına Dair Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.

T.B.M.M. **İş Kanunu**-Kanun No: 4857, (Kabul Tarihi: 22.05.2003) <https://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>, (28.06.2019)

Tekin, Ömer Faruk. “Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi”, **Selçuk Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 18, Sayı: 2, 2015, s.122

Temizel, Handan, Metehan Temizel ve Erol Turan. **Küresel İşletmecilikte Ülkelerin Sosyo – Kültürel Yapılarından Kaynaklanan Sorunlar**, Cilt: 19,2008, s. 468

Tiyek, Ramazan. “Oryantasyon Eğitim Programı Etkinliğinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 334

Tunçer, Murat. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2017.

Tunçer, Polat. Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 88, Ocak 2013, s. 88

Tunçer, Polat. **Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2011.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Açıklık**, 26.09.2006, <http://www.tdk.gov.tr/>, (28.06.2019)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Kriz**, 26.09.2006, <http://www.tdk.gov.tr/>, (19.05.2018)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Kültür**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (16.01.2019)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Liyakat**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (27.06.2019)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Terfi**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (31.07.2019)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Örgüt**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (15.10.2019)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Yönetmek**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (26.08.2018)

Türk Dil Kurumu Sözlükleri. **Zekâ**, 26.09.2006, <http://tdk.gov.tr/>, (19.08.2019)

Türkiye İş Kurumu. **Özel İstihdam Büroları**, <https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/>, (08.08.2019)

Türkiye İş Kurumu. **Özel İstihdam Büroları Yönetmeliği**, <https://www.iskur.gov.tr/ozel-istihdam-burolari/>, (08.08.2019)

Türkiye İş Kurumu. **Tarihçe**, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal-bilgi/tarihce/>, (08.08.2019)

Ünal, Pınar. **Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)** İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2008, s. 53

Vardar, Abdül. **Yeniden Yapılanma Stratejileri – Bireysel ve Kurumsal Değişimde**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Waryjas, Maryann A. **Effective Crisis Management – Grace Under Pressure**, 1999.

Yatkın, Ahmet. “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, ‘İş, Güç’ **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2007, s. 128

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan **'Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları'nın Bireysel ve Örgütsel Analizi'** başlıklı yüksek lisans tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Değerli katılımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Begüm KIZIL

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Kişisel Bilgiler

Eğitim Durumu

☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Yaş

☐ 21-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50

Cinsiyet

☐ Kadın ☐ Erkek

Medeni Durumu

☐ Evli ☐ Bekar

Meslek Grubu

☐ Doktor ☐ Hemşire ☐ Sağlık Memuru ☐ İdari Memur

Meslekte Çalışma Süresi

☐ 1 yıldan az ☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri

2. Kurum içi iletişim kanallarında sorunlar yaşamam.

☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım

☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. Hastane risk yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik önlemleri yerine getirmektedir.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. İşimi yapabilmek için yeterli sayıda ekipman bulunmaktadır.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. Aldığım maaş mesleki açıdan beni tatmin eder.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. Performansa dayalı ücret alırım.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. İş yükünü idare edecek yeterli sayıda çalışan vardır.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. Mesleki becerilerimi geliştirecek eğitimlerden geçtim.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. Olası kriz durumlarına yönelik hizmet içi eğitimleri aldım.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Bilgi ve becerilerimi kullanma fırsatım vardır.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Bilgi birikimime güvendiğimden dolayı, bazı gereken durumlarda işimin iyileştirilmesine yönelik inisiyatifte bulunabilirim.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Bağlı olduğum yöneticim/amirim mesleki gelişimime yön verebilmek için yol gösterir.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. İşimi yapmak için kariyer bakımından birçok kaynağa sahibim.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Kariyer planlamasına yön verecek uygulamalı eğitimlere dahil oldum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Mesleğimi daha iyi noktaya getirebilmek için yönetime önerilerde bulunurum.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Beceri ve yeteneklerim, yapmış olduğum işin gereklilikleriyle eşleşmiyor.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Meslekte terfi etme (görevde yükselme) şansım azdır.

- ☐ Kesinlikle Katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım
☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle Katılıyorum

