

Terör Krizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma

Cemile Fusun MEMİLİ*

Ali HALICI**

Geliş Tarihi (Received): 19.08.2016 – Kabul Tarihi (Accepted): 05.12.2016

Öz

Bu çalışma, terörün yaşandığı bölgelerde şirketlerin insan kaynakları politikalarının değişimini araştırmaktadır. Çalışma, Türkiye’de siyasi olayların yoğun yaşandığı Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan ulusal ve yerel zincir mağazalarında, bölgesel insan kaynakları politikalarını araştırmak üzere kurgulanmıştır. Ayrıca Ankara ilinde merkezi bulunan ulusal zincir mağazalardan da örnekleme yapılarak, siyasi olayların daha az yaşandığı bölgelerle daha yoğun yaşandığı bölgeler arasında insan kaynakları yönetimi açısından işleyiş benzerlikleri ve farklılıkları da araştırılmıştır. Araştırma süresi içinde yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Önceden hazırlanan sorular ile görüşme sırasında elde edilen bilgi ve detaylar içerik analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, insan kaynakları biriminin olası krizlere önceden hazırlık yapmasının, kriz dönemi politikalarının önceden belirlenmesinin işletmenin geleceği ve yaşam döngüsünün devamı açısından çok önemli olduğunu ortaya koymuştur. Siyasi olayların yoğun olarak yaşandığı bölgelerde, insan kaynakları politikalarının hangi düzeyde ve nasıl uygulandığı, bölgelerdeki işletmelerin insan kaynakları açısından sorunları irdelenerek açığa çıkartılmıştır. Genel anlamda, ele alınan bölgede özellikle vasıflı eleman konusunda ciddi sorunların yaşandığı, siyasi krizler yüzünden şubelerin sıklıkla kapanmak zorunda kaldığı, terör olaylarından kaynaklı olarak maddi ve manevi zararların yaşandığı tespit edilmiştir. Siyasi ve ekonomik krizler yaşanmasına rağmen üst düzey yöneticilerin, yetenek yönetiminde insan kaynakları birimiyle birlikte hareket etmek istediği sonucuna varılmıştır.

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

* İnsan Kaynakları Uzmanı, fusuncemilememili@gmail.com

** Prof.Dr. Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, ahalici@baskent.edu.tr

A Research On The Effects Of Terror Crisis On Human Resources Management Policies

Abstract

This study examining the human resources management policy, the company planned to investigate the effects of these policies in times of crisis. The study of political events in Turkey who live in the Eastern and Southeastern Anatolia intense on the basis of national and local chain stores, regional human resources policy has been constructed to investigate. Centrally located in Ankara also made sampling from national chain stores, similar operation in terms of human resource management in the political events of the less experienced regions with more intensive experience and differences were also investigated. Research methods used during the period of semi-structured interviews. Information obtained during the interviews was analyzed using prepared questions and details. The results are already making preparations for a possible crisis of human resources of the unit's future business policies and the predetermined period of crisis for the continuation of the life cycle has revealed that it is very important. An intensely political events in the region, in which the level of human resources policy and how it is applied to businesses in terms of human resources in the regions examined problems were uncovered. In general, we discussed the region, especially where there are serious problems with skilled personnel, the political crisis because the branches were forced to close down often material stemming from terrorist attacks and have been identified where there are non-pecuniary damage. Although political and economic crises experienced managers, human resources management as the ability exactly it was concluded that want to move in parallel with the unit.

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

Giriş

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

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

Kriz durumunda insan kaynakları, işletme açısından en önemli bölüm durumuna gelir. Bunun nedeni, krizin en çok çalışanları etkilemesidir. Kriz ortamından kaynaklı olumsuzluklar, çalışanları doğrudan etkileyecek, fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Gerek kriz

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

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

Bu çalışma, kriz döneminin insan kaynakları yönetimi politikaları üzerindeki etkilerini ve krizi aşma konusunda insan kaynakları yönetiminin önemini ortaya koymak üzere yapılmıştır. İşletmeler açısından kriz oluşma durumları, kriz süreci ve kriz sonrası dönemlerde uygulanan insan kaynakları politikaları incelenirken, siyasi kriz ve terör olaylarının yoğun şekilde yaşandığı bölgelerde uygulanan insan kaynakları politikaları öncelikle ele alınmış, aralarındaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmuştur. İşletmelerin insan kaynakları yönetimi açısından kriz ortamlarına ne derecede hazır oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışmanın birinci sorusu; insan kaynakları yönetiminin “Kriz durumlarında uyguladıkları politikalar nelerdir? Normal süreç ile kriz süreci arasında insan kaynakları yönetimi açısından neler değişmektedir?”. Çalışmanın önemi, terör olaylarından kaynaklanan kriz durumlarında işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikaları ile ilgili araştırmaların azlığı noktasında ortaya çıkmaktadır. Literatür çalışması sırasında yapılan araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminin normal koşullarda uygulanması ile ilgili birçok araştırmaya rastlanılmıştır. Kriz konusunda yapılan çalışmalar da genellikle ekonomik kriz boyutunda kalmış, siyasi krizler ve terör yüzünden yaşanan krizler, bu krizlerin insan kaynakları politikasına etkisi çok çalışılmamıştır. Yapılan bu çalışma, Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel market zincirlerinin yaşadıkları sorunları, uygulamaya çalıştıkları insan kaynakları politikalarını ortaya koymasından, daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici olacaktır.

1. Kriz Kavramı, Süreçleri Ve Yönetimi

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

Kriz kavramına bilimsel disiplinler farklı tanımlar yapmışlardır. Psikoloji bilimi krizi kişisel gelişim sürecinde kötüye gidiş veya dönüm noktası olarak tanımlarken, tıp bilimi benzer bir tanımla hastalık süreci ile ilgili olarak yapmaktadır. Politika bilimi krizi tanımlarken karar birimlerine ait önemli araçların

tehdit edilmesi süreci yaklaşımında bulunmaktadır. İktisat bilimi ise krize, ekonomik sistemin devamlılığı açısından değişikliklerin yapılmak zorunda olduğu, eski sistemle ekonomik varlığın sürdürülemeyeceği bir süreç tanımını yapmaktadır. Bütün disiplinler, uğraştıkları ana konu farklı olduğu için farklı tanımlar yapsalar da, birleştikleri ortak nokta, krizin zorunlu ve plansız değişimlere yol açan bir baskı süreci olduğudur. Bu sürecin başlangıcından sonuna kadar kişisel, örgütsel veya toplumsal olarak yeni bir denge arayışı başlamaktadır (Keskin, 2001: 8).

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

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

Haşit (2013: 7-8) krizleri, “tahmin edilmesi kolay” ve “tahmin edilmesi zor” olmak üzere iki grupta incelemiştir. Uzayan grevler, kullanılan malzemelerin tehlikeli ve yanıcı olması, atık sisteminden kaynaklı çevre sorunlarının çıkması, hammadde temininde yaşanan sorunlar, nakliye sorunları, rekabetten kaynaklı sorunlar, maliyetlerin yükselmesi, yasal farklılıkların çıkması, fiyatların düşmesi veya yükselmesi, düzenli müşterilerle ilgili sorunlar birinci grup tahmin edilmesi kolay krizlere girmektedir. Tahmin edilmesi zor krizler ise üretimden kaynaklanan beklenmeyen hatalar, test aşamasında görülmeyen hatalar, sabotaj, üretim hatlarında donanımsal hataların çıkması, sahte ve kopya ürünlerin piyasaya sürülmesi, öngörülemeyen endüstriyel kazalar, işletme ve ürünler hakkında olumsuz söylentilerin çıkması, haksız kazanç ve rüşvet olayları, terör olayları, iş bırakma eylemleri, teknoloji altyapısında beklenmeyen hataların çıkması ve iletişim hataları olarak sayılabilir.

Tablo 1. Kriz Türleri

Ana Kriz Türü	Alt Kriz Türü	Örnekler
Olağan Krizler	Ekonomik Krizler	<ul style="list-style-type: none"> Resesyonlar (Ekonomik büyümenin yavaşlaması veya negatif olması), Menkul Kıymet Borsalarındaki bozulmalar, Düşmanca devralmalar,
	Fiziki Krizler	<ul style="list-style-type: none"> Endüstriyel kazalar, Tedarik sorunları, Ürün başarısızlıkları,
	Personel Krizleri	<ul style="list-style-type: none"> Grevler, Önemli personellerin istifası,

Olağandışı Krizler	Kriminal Krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yerindeki şiddet, • Uygunsuz ürün müdahaleleri, • Terörizm faaliyetleri,
	Bilgi Krizleri	<ul style="list-style-type: none"> • Özel bilginin çalınması, • Şirket kayıtlarının ele geçirilmesi, • İnternet saldırıları,
	İtibar Krizleri	<ul style="list-style-type: none"> • Satıcı dedikoduları veya iftiralar, • Logo taklitleri,
Doğal Felaketler		<ul style="list-style-type: none"> • Deprem, • Sel, • Yangın,

Kaynak: Orhan ve diğerleri, 2009: 26.

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

1.1. Siyasi Krizler

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

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

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

1.2. Kriz Oluşturan Etkenler

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

Krizi oluşturan etkenler çevresel, örgüt içi ve yönetsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005: 4-5):

- Çevresel Etkenler: İşletmenin denetim ve kontrolünün dışında oluşan etkenlerdir. Deprem, sel baskını gibi doğal afetler, ekonomik ve siyasal belirsizlikler, terör olayları, soygunlar, yangınlar, toplumsal olaylar çevresel etkenler olarak sayılabilir. Bunların dışında sektördeki güçlü rakiplerin uygulamaya koyacakları üretim ve pazarlama politikaları da çevresel etkenler içinde değerlendirilmektedir.
- Örgüt İçi Etkenler: İşletmenin yeterli piyasa şartları oluşmadan büyümesi, üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinde düşüklük yaşanması, yapılan işin özellikleri, örgütsel yapının kurumsallaşma yerine merkezileşme eğilimi, yönetsel yetersizlikler, bilgi ve beceri eksiklikleri, iletişim eksiklikleri krize yol açabilen örgütsel etkenler olarak sayılabilir.
- Yönetsel Etkenler: Yapılan araştırmalar çalışanların motivasyonunun en çok yöneticiler tarafından olumlu veya olumsuz yönde etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların memnuniyeti, iş verimliliklerine de olumlu yansımaktadır. Yöneticiler, kendilerine bağlı personellerin çalışmalarını belirli süreler doğrultusunda izleyebilmeli ve denetleyebilmelidir.

1.3. Kriz Süreçleri

Birçok kriz, anlık bir olay değil, bir süreç içinde ortaya çıkar. Krizin türüne göre süreçlerin süreleri değişebilir. Burada en önemli görülen durum, krizin oluşabilme sinyallerinin gözlemlenerek, önceden önlem alabilme durumudur. Kriz süreci üç bölümde ele alınmaktadır. Krizin sinyallerinin geldiği, kriz oluşma anından önceki süreç, krizin yaşandığı süreç, krizin bitişini takip eden toparlanma süreci ile kriz süreci tanımlanmaktadır (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Kriz süreci üç aşamadan oluşmaktadır (Çeto, 2009: 21-22):

- Kriz Öncesi: Krize dair belirtilerin oluştuğu ve giderek şiddetlendiği dönemdir. Bu belirtileri önceden sezme krizin olumsuz etkisinin azaltılmasını sağlayabilir. Kriz öncesi dönem, belirtileri algılamama, harekete geçmeme ve yanlış karar alma aşamalarından oluşur.
- Kriz Anı: Krizin ortaya çıktığı başlangıç aşamasındaki sorunlar artık iyice belirgin hale gelmiştir ve bunun sonucunda karmaşa ve gerilim artar. İşletmenin dış çevresiyle olan ilişkisi sınırlanmaya başlar. Çaba gösterilmesine rağmen performans halen düşüktür. Bu aşamada kriz akut haldedir ve müdahale edilerek kronik hale getirilir. Kronik halde iken krizin artık şiddeti azalmıştır fakat bitmemiştir. Eğer başarılı bir kriz yönetimi uygulanırsa kriz sona erdirilebilir.
- Çözüm veya Çöküş: Krizin son aşaması olan bu dönemde işletmenin iki seçeneği vardır. İşletme bu son aşamada doğru müdahalelerde bulunabilirse kriz çözülür. Aksi halde, çöküş dönemi başlar. Ancak, kriz çözülmüş olsa bile, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkisi zarar görmüş,

huzursuzluk ve gerilim artmış, müşterilerinin güvenini kaybetmiş ve pazardaki payı düşmüştür. Bu aşamada görülen zararları giderecek bir yeniden yapılanma çalışması yapılması gerekir.

Can'a (2002: 337-340) göre, kriz sinyallerinin alınmasından başlayan, kriz durumuna karşı hazırlıkların yapıldığı ve koruma önlemlerinin alındığı, krizin denetime alınarak normal duruma geçiş için gereken çalışmaların yapıldığı süreç kriz yönetim süreci olarak adlandırılmaktadır.

1.4. Kriz Yönetimi

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

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

Kriz yönetiminin özellikleri, farklı kaynaklardan derlenerek Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

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

Kriz yönetiminin “Krizden kaçma yaklaşımı” ve “Krizi çözme yaklaşımı” olmak üzere iki ayrı yaklaşımı vardır (Dinçer, 1998: 401):

- Krizden Kaçma Yaklaşımı: Krizden kaçma yaklaşımının özü, istenmeyen durumlara karşı sorunu küçültme ve kaçınma stratejisine dayanır. Krizden kaçınmak, işletmenin denge durumunu korumasına da yardımcı olmaktadır. Buna karşılık krizin getirebileceği fırsatların görülemeyecek olması, bu yaklaşımın olumsuz yönlerinden birisidir.
- Krizi Çözme Yaklaşımı: Krizin çözülmesi yaklaşımı, krizle ilgili planlarını yapmış, hazırlıklarını tamamlamış kriz yönetimleri tarafından tercih edilebilir. Krizi çözme yaklaşımında işletmenin zayıf noktalarının ortaya çıkartılması, değişim ve gelişme ile ilgili yönetimlere baskı uygulaması,

krizin nedenlerini bularak işletmenin zayıf yönlerini belirlenmesi gibi olumlu sonuçlara ulaşılabilir. İşletme tekrar benzer bir krizi yaşamamak adına önemli bilgilere ulaşmıştır. Bu bilgiler ışığında işletme, krizi fayda yaratacak bir duruma dönüştürebilir.

Tağraf ve Arslan (2003) genel kriz yönetim sürecini inceledikleri çalışmada, kriz yönetimini genel olarak interaktif kriz yönetimi olarak adlandırmış, kriz anı öncesini “proaktif”, kriz anı sonrasını “reaktif” kriz yönetimi olarak nitelendirmişlerdir. Proaktif kriz yönetiminde olması gereken unsurlar “bilgi akışının doğru ve yeterli olmasını sağlama”, “alınabilecek risk oranını belirleme”, “erken uyarı sistemlerini uygulamaya koyma”, “kriz önleyici planlama yapma”, “planların yazılması”, “fedakarlık miktarının belirlenmesi” ve “kriz önleme ekipleri oluşturma” olarak sıralanabilir. Reaktif kriz yönetimi kriz anında tepki veren, kriz öncesi sinyalleri değerlendirmeden kriz anını bekleyen bir yönetim biçimidir. (Narbay, 2006: 39). Reaktif krizi yönetiminin görevi, kriz oluştuğunda işletmenin krize girmesini önleme, önleme başarısız olursa kriz anında yaşanacak etkileri en aza indirme, kriz bitiminde işletmeyi eski durumuna hızlı bir şekilde döndürmedir. (Demir, 2009). Genel kriz yönetim sürecindeki önleme, zarar azaltma ve iyileştirme aşamaları, tepkici kriz yönetimi kapsamına girmektedir (Soysal vd., 2009: 435).

2. İnsan Kaynakları Yönetim Politikaları

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

İKY, işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını gidermek ile ilgili ihtiyaçlardan doğmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kullandıkları en önemli kaynak insan gücüdür. Bu anlamda işgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışan memnuniyeti kavramları ortaya çıkmış, bu kavramlar zaman içinde insan kaynakları yönetimine dönüşmüştür. İşletmelerin insanı temel alan yaklaşımları çok eskiye dayansa da bilimsel anlamda İKY adında bir bütüne ulaşması 1980’li yılları bulmuştur. İKY, özüne insanı koyan, verimlilik ve performansı artırıcı yöntemler üreten, işgörenlerin iş-yaşam dengeleri ile iş doyumunu gözetilen düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999:).

İKY’nin amaçları insan kaynakları politikaları üretmek ve uygulamak, işe alınan veya çalışan elemanların bilgi ve becerilerini arttırmalarını sağlayacak eğitimleri programlamak ve düzenlemek, çalışanların yetenekleri doğrultusunda örgüt içi yer değişimlerini ayarlamak, işçi sendikaları ile ilişkileri kurmak, ücret politikalarını belirlemek, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını belirleyerek uygun sosyal politikalar üretmek olarak sayılabilir (Akyüz, 2001: 52).

İKY, öncelikli olarak örgütün insan gücünün veriminin artırılması ve etkin kullanılması amacını taşımaktadır (Sabuncuoğlu, 2005: 5). İşgörenlerin verimliliğinin artırılması için, ekonomik ihtiyaçlarla birlikte duygusal ihtiyaçları da karşılayabilecek politikalar üretmeli ve uygulamaya koymalıdır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanabilecekleri iş ayarlamalarını yapmalı, eğitimlerle desteklemelidir. Örgüt ile insan arasındaki dengeyi ve iletişimi olabilecek en iyi şekilde kurabilmeli, örgütsel hedeflere ulaşırken işgören mutluluğunu ikinci planda bırakmamalıdır (Gök, 2006: 13).

İşletmeler açısından vasıflı iş gücü oluşturma önemli bir sorundur. Uygun işe uygun personel bulma ve seçme işlemi, zaman isteyen ve maliyeti olan bir süreçtir. İşe başvuru yapan adaylardan uygun olanı seçebilmek için gerekli analizlerin yapılması, işe uygun bilgi, beceri ve yetenekleri olan adayların belirlenmesi, İKY'nin öncelikli görevlerinden biridir. İşgören bulma ve seçme işlemleri için kullanılan teknikler arasında mülakat, test, örnek çalışma yaptırma gibi teknikler ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin bilgi ve becerilerini artırması, yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlayabilmesi için hizmet içi eğitim çok önemli görülmektedir. Eğitim, işgörenlerin motivasyonu, işyerine olan güveni, artan bilgisi ile yükseltilme olanağı sağlaması, dolayısıyla iş tatmini sağlayarak kişisel amaçlarla örgütsel amaçların birleşebilmesi konusunda önemli bir insan kaynakları sürecidir (Çeto, 2009: 41). İşgörenlerin performans değerlendirmelerinin yapılması da insan kaynakları (İK) biriminin görevleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi, işgörenlerin performansını arttıracak yöntemlerin araştırılması ve geliştirilmesi, bireysel ve ekip içi çalışmalarındaki verimin arttırılabilmesini sağlayacak bir süreç olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme, bu günü ölçtüğü gibi, geleceğe odaklı olarak neler yapılması gerektiğini de ortaya koyan, süreklilik gösteren bir özelliğe sahiptir.

Demiral (2011: 38) insan kaynakları politikasını (İKP), “insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kuralları ifade eder” şeklinde tanımlamaktadır. İKP'nin temel kuralları, işletme amaçları ile de uyum içinde olmalıdır. Politikalar değişmez kurallar değildir; ancak, uygulanan politikanın başarısı çoğu zaman tutarlı olmasına da bağlıdır. Olayların akışına göre kolaylıkla değişebilen bir politikaya politika denemez. İKP, işletme bünyesinde çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst düzey yönetimince tespit edilir. Genel bir tanım olarak İKP; insan kaynağına ilişkin tüm eylemlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların, insan kaynakları yönetimi konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla, işletme genel yönetimi tarafından insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür (Fındıkçı, 2000: 43).

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

2.1. İKP'nin İlkeleri

İKP'nin yedi temel ilkesi şunlardır:

- Etkenlik ve Verimlilik İlkesi: Verimliliğin sürekliliğini sağlayacak yöntemlerin uygulanması, işgörenin bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde yararlanmanın sağlanması amaçlarını içermektedir. Bu durum işgörenin işe alınma sürecinden işe uyumlandırma sürecine kadar uzayan bir süreçtir. İzlenecek politikalar, işgörenin bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanmak üzere kurgulanmalıdır. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesinden bu yana bu ilke geçerliliğini korumaktadır (Serinkan, 1995: 35).
- İnsancıl Davranış İlkesi: İşletmelerin en önemli unsurunun insan olarak alınması esastır. Etkinlik ve verimlilik sağlanması işletmenin asli unsuru olan insan gücüne öncelik ve önem verilmesi ile mümkündür. İşletme, öncelikle çalışanlarının beklentilerini iyi tanımlamalıdır. Çalışanlarını

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

- Eşitlik İlkesi: İşgörenler arasında eşitlik sağlanmalı, dil, din, ırk, cinsiyet, düşünce ve inanç farklılıkları gözlemlenmeden herkese eşit davranılmamalıdır. İşe alma, iş pozisyonunu değiştirme, terfi ettirme konularında ölçüt olarak personelin bilgi, beceri ve yeteneğine bakılmalı, başka şeylere bakmamalıdır. İşletme içi ve işletme dışından gelen boşlukları göz önünde bulundurmamalıdır. “İşe göre adam yerine adama göre iş” politikası izlenmelidir (Serinkan, 1995: 36).
- Güvence İlkesi: İşletme, bütün işgörenlerinin güven içinde, kuşkuyla uzak bir ortamda çalışması için gereken ortamı hazırlamalı, işgörenlerin geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenceyle bakabilmesi sağlanmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi, işgörenlerin haklarını ve yükümlülüklerini basılı olarak dağıtmalıdır (Serinkan, 1995: 35).
- Açıklık İlkesi: İzlenecek politikanın oluşturulmasında ve uygulanmasında başarıya ulaşabilmek için işgörenlerin vereceği destek çok önemlidir. Bu desteğin alınabilmesi, ancak açıklık ilkesinin uygulanması ile olabilecektir. İzlenecek politikalarla ilgili üst yöneticilerden en alt çalışanlara kadar gerekli düzeyde bilgi verilmesi gereklidir. Verilen bilgiler kesin, tam ve doğru olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:45).
- Gizlilik İlkesi: İşgörenlerin her türlü özlük bilgileri, sicil bilgileri, performans değerlendirmeleri, disiplin cezaları gibi bilgilerinin gizliliği sağlanmalıdır. olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000:46).
- Esneklik İlkesi: Personel politikasının yeni gelişmelere karşı değişikliğe açık olabilmesi için politikalar esnek olmalıdır. Personel politikası sık sık değişir ve revizyona tabi tutulursa bu durum personel tarafından olumlu karşılanmaz ve güvensizlik duygusu yaratır. Politika ve kurallar sınırlandırılmış ve spesifik durumlarla sabit kalmamalı, geniş bir şekilde düzenlenerek esneklik sağlanmalıdır (Serinkan, 1995: 37).

2.2. İKP’yi Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları politikalarını işletmenin varmak istediği amaçlar, yararlanacağı araçlar ve bunun için düzenlenen planlar oluşturur. Bu politikaları etkileyen unsurları Demiral (2011: 43) işletmenin faaliyet gösterdiği ülkenin ekonomik durumu, soyopolitik ve yasal faktörler, işletmeye özgü faktörler ve piyasa, rekabet ve teknoloji olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Yavaş (2014: 46) ise insan kaynaklarının işlev ve görevlerini etkileyen faktörleri iç ve dış faktörler olmak üzere iki grupta ele alır.

Dış faktörlerin başında ekonomik faktörler gelmektedir. İşletmenin bulunduğu ülkenin ekonomik koşulları, işletmenin piyasa ve yaşam stratejilerini belirlemede de birincil önceliğe sahip olacaktır. Ülkenin ekonomik durumuna uygun üretilecek stratejilerle başarı sağlanabilecektir. Yasalar ve mevzuatlar da dış faktörler içinde değerlendirilir. İşgücü temini, toplumsal çevre, sendikalar, işletmenin ortakları, müşteriler ve teknolojik gelişmeler de dış faktörler arasında yer alır.

İKP’yi etkileyen iç faktörlerin başında işletmenin görev ve amaçları gelmektedir. İnsan kaynakları politikalarının örgütün görev ve amaçları dışında bir faaliyet göstermesi beklenilemez. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli iş gücünün temini, insan kaynakları yönetimi tarafından yapılmaktadır. Örgütün psikolojik çevresi de insan kaynakları politikalarını etkileyen iç faktörlerden biridir. Psikolojik

çevre kapalı ve tehdit edici, açık ve demokratik olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Kapalı ve tehdit edici çevrede kararlar sadece üst yönetimlerce alınır, çalışanlar da bu kararlara uyarlar. Bu durum çalışanlarda güvensizliğe yol açtığı için verimliliğin de düşmesine neden olur. İnsan kaynakları birimi, bu duruma uygun insan kaynakları politikaları üretmek zorunda kalır. Açık ve demokratik çevrede ise kararlar üst ve alt kademede çalışanların birlikte karar vermesi ile alınır. Sistem daha açıktır ve çalışanlarda bir güven duygusu vardır. Bu durumda bir psikolojik çevre varsa insan kaynakları yönetiminin buna uygun politikalar üretmesi gereklidir (Yavaş, 2014: 46-48).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri

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

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

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

İnsan kaynakları yönetimi aracılığı ile işletmeler çalışanlarına iş güvencesi vermek zorundadırlar. İş güvencesi olmayan kişilerin verimli olmaları beklenilemez. Büyük hatalar dışında işsiz kalmayacağı düşüncesi, çalışanın işletmeye olan güvenini ve bağlılığını arttıracak, dolayısıyla verimi de yükselecektir. Çalışanların işsiz kalmayacaklarına olan güvenleri, işlerini daha iyi ve konsantre bir şekilde yapmalarını da sağlayacaktır (Yavaş, 2014: 50).

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

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

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

2.4. Kriz Ortamında İKY

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

Kriz ortamında organizasyonlar insan kaynakları açısından çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler genellikle maliyet tasarrufu ve yeniden yapılanma gibi uygulamaları içerir. Kriz ortamlarında “işten çıkarma” yerine kullanılabilir yöntemler “ücretli ve ücretsiz izin”, “yarı zamanlı çalışma ve iş paylaşımı”, “girişimciliğe teşvik”, “çalışma saatlerinin azaltılması”, “çalışanlara aynı işletmeye ait başka işyerlerinde çalışma olanağı sunulması”, “çalışanlara dışarıda iş bulma desteği”, “proje bazlı çalışma”, “uzaktan çalışma”, “kademe azaltma” ve “dış kaynaklardan yararlanma” olarak sayılabilir (Çeto, 2009: 53-63).

Kriz ortamında tasarrufa yönelik politikalar incelendiğinde ücretin azaltılması veya ertelenmesi, ücret artışlarının yapılmaması, işletme hissesinden pay verme, fazla mesai ödemelerini kaldırma, denkleştirme usulü çalıştırma ve yan haklardaki kesintiler olarak sayılabilir. Küçülmeye yönelik politikalar incelendiğinde ise istihdamın azaltılması, işten çıkarma, ücretsiz izin, dış kaynaklardan yararlanma ve kademe azaltma politikaları görülmektedir.

Kriz ortamında uygulanan diğer politikalar süreç yenileme, katımlı yönetim, öğrenen organizasyon ve değişime uyum stratejileri olarak sayılabilir (Yavaş, 2014: 64).

2.5. Kriz Dönemlerinde İKP Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

İKP uygulamalarında devletin koyduğu yasalar öncelikli olarak belirleyici olmaktadır. Devlet, çalışma hayatı ile ilgili temel kuralları koyarak, bu konuda yönlendirici olmaktadır. Devletin bir diğer etkisi de kendi işletmelerinde çalışanlar ve memurları için uyguladığı insan kaynakları ve ücret politikaları ile işletmelere örnek olması yoluyla olmaktadır (Gürkan, 2001: 81). İşletmeler insan kaynakları politikalarını düzenlerken içinde buldukları toplumun yasalarını da dikkate almak durumundadırlar. Zira çalışma hayatı ve işçi-işveren ilişkileri ile ilgili birçok husus yasalarla düzenlenmiştir. Örneğin, en az ücret düzeyi; çalışma saatleri ve süreleri; hastalık, malullük, emeklilik sigortaları vs. yasalarla güvence altına alınmıştır. İşletme insan kaynakları politikalarının bu düzenlemelere aykırı programlar ihtiva etmesi pek mümkün değildir (Gültekin, 2007: 73).

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

İşletmeler insan kaynakları politikalarını oluşturur ve uygularken, yasalara uymanın ve devletin öncü rolünden faydalanmanın yanında, toplu pazarlık sistemi ile sağlanan toplu sözleşmenin getirdiği kurallara da uyum sağlamak durumundadırlar (Sabuncuoğlu, 1994: 74).

2.6. Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları

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

Kriz dönemlerinde insan kaynakları politikalarında, işten çıkarma yolunu seçmek düşünülecek en son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü yol denenmelidir. İşten çıkarma yapılacak ise emeklilik yaşı gelenlere öncelik verilmeli, diğer durumlarda performans puanlarına bakılarak işten çıkartılacak kişiler belirlenmelidir (Tüz, 2001: 80).

Kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları şunlardır:

- Yeniden Yapılandırma Politikası: Yeniden yapılanma işletmenin temel politikalarının, örgüt yapısının ve stratejik süreçlerinin verimliliği arttıracak şekilde yeniden düzenlenmesi işlemidir. Yeniden yapılanma, örgütlerin bilimsel yönetime geçişinden bugünkü çağdaş yönetime geçişine kadar uzanan bir süreçtir (Gültekin, 2007: 81).
- Öğrenen Organizasyon Politikası: Kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir politikada bilgiye dayalı organizasyon politikasıdır. Küreselleşen dünyada bilgi, işletmeler açısından en önemli yaşam araçlarından biridir. İleri toplum biçiminin, örneğin sanayi toplumunda sermaye ve maddi üretimin önem kazandığı gibi önem kazanan yanları olmasına rağmen, bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir. Çünkü çağdaş işletmelerde bugün ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik işletmelerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, yaşadıkları kriz ortamından kurtulmaları, işletmenin yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyaç azalırken, bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir çözüm kaynağı haline gelmekte ve gerçekleştikçe değeri artmaktadır (Gündoğan, 1996: 12).
- Katılmalı Yönetim Politikası: Genel olarak, katılmalı yönetim politikası, çalışanın, gerek gördüğü iş, gerekse kendisi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması ve yönetime katılması olarak tanımlanabilir. (Gültekin, 2007: 87). Yönetime katılmanın da çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bunlar arasında mülkiyete veya kâra katılmanın da yönetime katılma olarak değerlendirildiği dikkati çekmektedir. Diğer bir bakış açısı ise, çalışanların çalıştıkları çeşitli düzeydeki kurullara, söz ya da oy hakkı ile katılmalarını

yönetime katılma olarak değerlendirir. Gelişmiş organizasyonlarda çalışanların bir araya gelerek demokratik biçimde alınacak kararlara katılmaları yolu da açıktır.

- Süreçlere Odaklanma: Kriz dönemlerinde süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; sürecin sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları belirli, diğer süreçlerle ilişkileri tanımlı, ölçüt seti oluşturulmuş, ölçme sistemi tanımlanmış olmasıdır. Kriz dönemlerinde süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve krizin daha iyi yönetimi için sürekli değerlendirmeyi kapsayan bir çevrimdir. Kısaca süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulmuş anahtar iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz ve iyileştirilmesi için bir disiplindir (Mersinoğlu, 2000: 22).
- Yalınlaşma Politikası: Toyota tarafından dünyaya yayılan yalınlaşma kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıska ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; her türlü israfa karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür üretim yapısını kurmak tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir (Gültekin, 2007: 93).

3. Araştırma

3.1. Araştırma Sorusu

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

3.2. Evren ve Örneklem

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

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

Örneklem seçiminde, özellikle siyasi olayların daha yoğun yaşandığı doğu illerinde faaliyet gösteren ulusal ve yerel zincir marketler seçilmeye çalışılmış, ancak büyük şehirlerdeki durumun da

gözlemlenebilmesi için Ankara ilinde yönetim merkezi bulunan zincir marketlerden de rassal seçimler yapılmıştır.

Bu tezin ana çıkış noktası, kriz ortamlarında insan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamaları araştırmaktır. Bu nedenle Türkiye’de özellikle etnik farklılıklardan kaynaklanan terör ve siyasi kriz ortamın sürekli yaşandığı Doğu ve Güneydoğu illeri seçilmiştir. Tez çalışmasının yapıldığı tarihlerde, seçilen bölgede yaşanan yoğun terör olayları, bölgenin tamamı üzerinde çalışma yapabilmeyi can güvenliği nedeniyle etkilemiştir. Bu nedenle olayların kısmen daha az yaşandığı Diyarbakır ve Şanlıurfa illeri üzerine yoğunlaşmıştır. Ulaşım konusunda gerek can güvenliği, gerekse yüksek maliyetler yüzünden telefon ve elektronik posta yolu ile iletişim kurulabilmiştir. Seçilen illerde yapılan çalışmanın, diğer terör yaşanan illerde yürütülen İK politikalarından farklı olmadığı varsayılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen iller ve bu illerde bulunan ulusal zincir marketlerin sayıları Tablo 3’de verilmiştir. Market adları, muhtelif gerekçelerden dolayı M1, M2, M3... şeklinde kodlandırılmıştır.

Tablo 3.
Doğu ve Güneydoğu Bölgelerindeki Ulusal Zincir Marketler

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

Diyarbakır ve Şanlıurfa illerinin seçilmesinin nedeni, Tablo 3’de görüldüğü gibi en çok ulusal zincir market şubesi bulundurmasıdır. Ancak bu noktada, görüşme yapabilmek konusunda muhtelif zorlukların yaşandığı, ancak tanıdık kişiler aracılığı ile bilimsel araştırma yapabilmek amacıyla görüşme randevuları alınabildiğini vurgulamak gereklidir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

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

Araştırmada elde edilen bulgular içerik analizine tabi tutulmuş ve araştırma sonuçlarının değerlendirmeleri buna göre yapılmıştır. İçerik analizi, her türlü yazılı, sözlü ve diğer belgelerin nesnel ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak sağlayan bilimsel bir yaklaşımdır. Eldeki yazılı bilgilerin temel içeriklerinin ve içerdikleri mesajların özetlenmesi, ve belirtilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır. Sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan içerik analizi, belirli kurallara dayalı kodlamalarla kitap, kitap bölümü, mektup, tarihsel dökümanlar, gazete başlıkları ve yazıları gibi bir metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik kategorileri ile özetlendiği sistematik, yinelenebilir bir teknik olarak da tanımlanabilir (Sert vd, 2012: 352-353).

3.4. Varsayımlar

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

3.5. Bulgular

Araştırma kapsamında Tablo 4’de görülen zincir marketler örnekleme olarak seçilmiştir.

Tablo 4. Araştırma İçin Seçilen Zincir Marketler

Market Adı	İl	Sonuç
A Marketler Zinciri	Ankara	Görüşme yapıldı.
B Market	Ankara	Görüşme yapıldı
C Mağazaları	Ankara	Görüşme yapıldı.
D Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
E Alışveriş Merkezi	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
F Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
G Market	Diyarbakır	Görüşme yapıldı.
G Market	Urfa	Görüşme yapıldı.

X Supermarket	Diyarbakır	Randevu alınamadı.
Y Mağazaları	İstanbul	Randevu alınamadı.
Z Alışveriş Merkezi	Ankara	Randevu alınamadı.
P Market	İstanbul	Randevu alınamadı.
R Market	Ankara	Randevu alınamadı.
S Market	Diyarbakır	Randevu alınamadı.

Toplam 14 market örneklem olarak seçilmiş, bunlardan 8 tanesi ile randevu alınarak görüşme yapılabildiği, 6 tanesinden ise randevu alınamamıştır. Görüşme yapmak üzere randevu alma aşamasında ciddi sıkıntılar yaşanmıştır. Randevu görüşmelerinde yapılan çalışmanın akademik bir çalışma olduğu belirtilmesine karşılık, “bilginin dışa sızdırılması”, doğu illerinde “ajan olma ihtimali” gibi itham ve durumlarla karşı karşıya kalınmıştır. Kurumsal market zincirlerinde ilgili kişilere ulaşamamak, randevu taleplerinin ciddiye alınmaması veya araştırma yapacak kişilere yardımcı olacak zamanı ayıramayacak kadar yoğun olmaları, karşılaşılan engeller ve bahaneler olarak sayılabilir. Şartlar, “tanıdık aracılığı” ile randevu alabilme zorunluluğu doğurmuştur. Türkiye’de akademik araştırma yaparken gerçek durumun analiz edilebilmesi aşamasında “tanındıklar” olmadığı sürece verilere ulaşabilme şansının çok zor olduğu görülmüştür.

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

3.5.1. Ankara Merkezli Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler

Ankara merkezli 3 zincir mağaza ile çalışma yapılabildiği. Bu mağazalar sırasıyla A, B ve C mağazası olarak adlandırılacaktır.

A mağazası ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- 2014 yılında İK birimine daha fazla önem vermeye başlanmıştır. İK birimi, artık profesyonel anlamda uygulanan politikaları üretmekte ve uygulamaya koymaktadır.
- Yaşanılan kriz durumlarına ilişkin olarak İK biriminin mağazalardaki norm kadrolar üzerinde bir çalışma başlattığı, mevcut norm kadrolarda indirime gidildiği, personel maliyetini düşürerek ciro düşüklüğünün dengelenmeye çalışıldığı, yeni işe alımlarda yarı zamanlı personel çalıştırma politikasına geçildiği, personel maaş artışlarında devletin açıklamış olduğu oranın daha altında bir zam oranı yapılarak dengelerin korunmaya çalışıldığı bilgilerine ulaşılmıştır.
- Ekonomik kriz süreçlerini atlatabilmek adına İK birimi, öncelikli olarak yüksek maliyetli personel ücretleri ve personel sayıları üzerinde bilinçli bir politikayı uygulamaya koyabilmiştir. İşletmelerde öncelikli amacın işletmenin yaşamını devam ettirmesi gerekliliği olduğu düşünüldüğünde, İK yönetiminin uyguladığı personel azaltma, yarı zamanlı personele geçiş ve

ücret artışlarında kısıtlama, ekonomik kriz ortamını aşmak ve işletmenin yaşam döngüsünü devam ettirebilmek adına başarılı bir çalışma olarak değerlendirilmiştir.

- İK yönetimi, terör ve siyasi kriz dönemlerinde işten çıkarma yapmak yerine kadroyu kapatma yöntemini izlediklerini belirtmişlerdir. İşten ayrılan personel yerine yeni personel alınmamış, dolaylı yoldan personel azaltmaya gidilmiştir. Bu uygulama, çalışanların güven ve memnuniyeti açısından olumlu bir İK politikası olarak değerlendirilmiştir.
- İK yönetiminin başarılı görülen uygulamalarından biri de işgörenlerin kararlara katılımı ile ilgili yaptıkları çalışmalardır.
- Personellere uygun tazminatlar ile işten ayrılma fırsatı yaratıldığı da, iyi bir İK politikası uygulaması olarak tespit edilmiştir.
- Kriz süreçlerinde işten ayrılan personeller ile kendi istekleri ile işten ayrılan personeller için İK birimi, “işten ayrılan kişinin tekrar işe alınmayacağı” gibi bir kural uygulamamaktadır. Geçmiş referansı iyi olan personellerin tekrar işe alım süreçlerinde yeniden değerlendirilebildiği belirtilmiştir. Bu durum da personelin çalıştığı süre içerisinde işine özen göstermesinin yeniden işe girebilme sürecinde işine yarayacağını bilmesi açısından olumlu bir İK politikası olarak değerlendirilmiştir.
- Çalışanların ortalama 20-25 yaşlarında olmalarından dolayı, evlilik, askerlik gibi nedenlerin dışında iş değiştirme yüzünden market bölümü çalışanlarında personel giriş ve çıkışı yüksek orandadır. Ancak norm kadrolarda çalışanların uzun süreli çalıştıkları, çalışanların işyerine bağlılıklarının en üst düzeyde olduğu, İK birimi tarafından dile getirilmiştir. İşgörenlerin işyerine bağlılıkları konusunda İK yönetimi başarılı bir politika uygulamıştır.
- İşyerinde yükselme olanakları ile ilgili olarak İK yönetimi, tüm çalışanlara “yaptığınız işin en iyisi olursanız yükselebilirsiniz” yönlendirmesi yapmaktadır. Birimler kendi içinde değerlendirilmekte, işe başlayanlar uygun dereceleri belirlendikten sonra işe başlamakta, işini iyi yapanlar kendi birimleri içerisinde yükselebilmektedir. Yapılan işe göre uygun maaşın verilmesi ve yükselme olanaklarını kullanarak yükselen kişinin maaşında artış yapılması, iyi bir İK politikası uygulaması olarak değerlendirilmiştir. İK birimi, işletme içi atamaların, işletme dışından atama yapılmasından daha verimli olduğunu ve tercihlerinin bu yönde olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca kariyer sınavlarının oluşturulması ve uygulamaya konulması, olumlu İK politikası olarak tespit edilmiştir.
- İK birimi, eğitimler düzenlediklerini, eğitimlerin planlamasının yapılırken en iyi kasap, en iyi manav gibi özelliklere dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Eğitime katılan personellere motive edici destekler verildiğini, eğitimlerin onlara sağlayacağı katkıların örneklendirildiğini belirterek başarı öyküleri ile anlattıklarını desteklediklerini belirtmişlerdir. Böylece motive olan personel işine daha fazla sahip çıkmakta, iş verimliliği artmaktadır. Eğitim uygulamalarında personelin kendi kişisel özelliklerinin farkına varabileceği çalışmalar da uygulanmaktadır. İK, eğitim politikasını uygulamaya koyarak personel verimliliğini arttırmak üzere olumlu çalışmalar yapmaktadır.

B mağazası ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Öncelikli hedeflerin Türkiye’de perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazalar içerisinde, çalışmak için tercih edilen ilk 3 şirket arasına girme hedeflerinin olduğu belirtilmiştir. Bunun

için nitelikli insan kaynağı gücünün önemini bildiklerini ve çalışmalarını bu doğrultuda yaptıklarını ifade etmiştir.

- Kriz dönemlerine ilişkin olarak çalışan personelin memnuniyetini en üst düzeyde tutmanın, kriz sürecini atlatabilmek adına önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunu sağlayabilmek üzere kariyer planlaması uygulaması ile personelin görevde yükselme olanaklarına sahip olması, mesleki beceri ve kişisel gelişim eğitimleri ile bilgi ve becerilerinin artırılması, bunlara bağlı olarak ekip çalışmalarında başarıya ulaşılabileceği ifade edilmiştir. Kriz süreçlerinde de çalışma yaşamının kalitesini artırıcı doğrultuda programlar uyguladıklarını belirtmiştir. Bunlar, İK politikaları açısından bakıldığında kariyer planlamasının yapılabilmesi, eğitim olanakları ile çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılabilmesi açısından olumlu uygulamalar olarak değerlendirilmiştir. Kriz süreçlerine ilişkin olarak çalışan memnuniyeti ne kadar iyi olursa, kriz ortamının o kadar rahat aşılabileceği düşüncesi de olumlu bulunmuştur.
- Perakende sektöründe nitelikli istihdam sorunu dışında siyasi veya ekonomik bir krizle karşılaşmadıklarını, bunun için kriz sürecinde yapılan işlemlere ilişkin bir açıklama yapamayacağını belirtmiştir.
- Karşılaştıkları en büyük sorunun nitelikli personel istihdamı olduğunu belirterek bu konuda bilişim alt yapısı kurulduğunu ve etkin bir şekilde kullanıldığını ifade etmiştir. Ülkede yaşanan ekonomik gelişmelerin her sektörü olduğu gibi perakende sektörünü de etkilediğini, bunun dışında tekrar tekrar uygun işe uygun adam atama konusunda sorun yaşadıklarını belirterek, istihdam için mağazaların buldukları illerde mülakat ofisleri kurduklarını söylemiştir.
- Personel alımında, mağazanın bulunduğu bölgeye uygun ve müşteri beklentisini karşılayabilir nitelikte personel istihdam etmeye çalıştıklarını, uygulamaya çalıştıkları standartları bölgelere göre biçimlendirilebilir şekilde ayarladıklarını söylemiştir.

C mağazası ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

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

3.5.2. Diyarbakır ve Urfa İllerinde Faaliyette Bulunan Market Zincirleri İnsan Kaynakları Yönetimleri ile Yapılan Görüşmeler

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

- İK birimi olarak personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alım süreçlerinin yürütülmesi, kariyer planlarının yapılması, performans değerlendirmesinin yapılması, ücret analizleri ve personel maliyetleri ile ilgili çalışmaların yapılması, motivasyon ve eğitim ile sistem gelişiminin sağlanması, iş akışlarının ve prosedürlerinin hazırlanması görevlerini yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu noktada D Marketler İK Birimi tarafından, İKY politikalarının tamamının uygulanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir.

- İK olarak kriz dönemlerine ait özel bir politikalarının olmadığı, genel şirket politikalarının olduğu, İK ile ilgili temel politikalarını “kardeşlik” üzerine oturttukları, işletme açısından çalışanların “bir aile” olarak görüldüğü ve uygulamaların bu doğrultuda geliştirildiği, aile bağının gönül bağından geldiği ifade edilmiştir. Bu durum, İK politikalarının en önemli sonuçlarından biri olan “çalışanların örgüt bağlarının güçlendirilmesi” sonucunu yakalamak üzere D Market İK birimi tarafından gerekli çalışmalar yapıldığı ve uygulamaya konulduğu sonucuna ulaştırmıştır. Ayrıca işletmenin başarısını kendi başarısı gibi görebilen işgörenlerin iş memnuniyetinin de üst noktada olması gerekliliği, ücret politikalarının işgörenleri memnun etmesinden kaynaklı olarak da sahiplenme güdüsünün arttığı söylenebilir.
- İK Müdürü, buldukları bölge ve şehir itibarı ile “bazı kirli eller üzerinden oyunlar oynanmakta olduğu ve huzur ortamının bozulmaya çalışıldığı” bilgisini vererek, dönem dönem çalışanların evlerine erken gönderilmek zorunda kaldığını belirtmiştir. Yakın tarihli “Diyarbakır mitingindeki patlama olayı” örnek olarak gösterilmiş, tüm mağazaların anında kapatıldığı, çalışanların kan ihtiyacını karşılamak üzere hastanelere gittiği, çalışanların bazılarının yakınlarını patlamada kaybetmesinden dolayı yaşadıkları psikolojik sıkıntıları düzeltebilmek için ellerinden geleni yapmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. İK politikaları, çalışan memnuniyeti üzerine kurgulanmalıdır. Bu noktada işletmenin çalışanları ile birlikte göstermiş olduğu tepki, çalışanların işletmeyi kendi işletmeleri gibi görebilmeleri açısından, duygusal bir bağlılık yaratılması açısından son derece insancıl ve başarılı bir uygulama olarak değerlendirilmiştir.
- İK olarak yetişmiş personel bulmak açısından zorluk yaşandığı, bunun için eğitimler düzenleyerek kendi çalışanlarını eğittiklerini belirtmişler, böylece İK uygulamalarının en önemlilerinden biri olan eğitim uygulamasını yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde profesyonel yönetici bulma sorunları da yaşadıklarını, bunun için daha çok çalışanlar içinden seçme yaptıklarını belirterek, İK açısından kariyer planlama aşamasının da uygulamada olduğunu söylemişlerdir.
- Bölgesel olarak yürütmekte oldukları İK politikalarının, siyasi anlamda sorunu daha az yaşayan illere göre doğal olarak bir fark gösterdiğini belirtmişlerdir. Özellikle “insanlar çalışmamaya alıştığından basit işler bile bazılarında zor geliyor. Bu durum bölge insanının tembelliğe alıştığı anlamına geliyor” ifadesi ile bölgesel açıdan çalışan vasıflı ve istekli personel bulma zorluğunu açıkça belirtmişlerdir. Bölge insanının bu durumunun sosyolojik açıdan incelenmesi gerekliliği de dikkate değer bulunmuştur. Bu açıklamalar doğrultusunda, doğu illerinde faaliyet gösteren mağazalarda vasıflı personel bulmak anlamında İK birimlerinin ciddi sıkıntılar yaşadığı, bu sorunu özellikle eğitimler ile aşmaya çalıştıkları söylenebilir.

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

- İKY olarak temel işlevlerin çalışanların verimliliğinin artırılması, çalışanın işyeri ve yaşam standartlarının yükseltilmesi olduğunu belirtmişlerdir. İKY'nin başarıya ulaşabilmesi için en önemli faktörün çalışanın işletmeye olan verimliliği olduğunu belirtmiş, ancak bu durumun bölgesel anlamda bakıldığında çok olumlu sonuçlanmadığını, vasıflı çalışan bulabilmenin faaliyette bulunulan bölge açısından çok mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Gerekli eğitim kurumlarının da bölgede az sayıda olması yüzünden, işverenlerin nitelikli eleman bulabilme

yönünden yaşanan sorunu işletme içi eğitimlerle aşmaya çalıştıklarını, bunun da personel maliyetini yükselttiğini söylemişlerdir. Açıklamalar, İKY başarısının eldeki kaynaklara da bağlı olduğunu göstermesi açısından önemli bulunmuştur. Personeli vasıflandırmak üzere yapılacak eğitimler, ister istemez personel maliyetlerini de arttırmaktadır.

- İKY'nin kriz dönemlerinin olabilecek en az zararla atlatılabilmesi için son derece önemli olduğu belirtilmiştir. Kriz dönemlerinde gerekli planlamaları yapmada başrol İKY'ye düşmektedir. Perakende sektöründe kriz süreçlerinde şube sayılarının fazla olmasından da kaynaklı şekilde karar almanın zor olduğu, krizden kaynaklanan stok fazlalıklarının ve aşırı iş gücünün maliyetleri ciddi oranda arttığı, bu durumdan çıkabilmenin iyi bir İKY ile mümkün olabileceği belirtilmiştir. Kriz dönemlerinde İKY tarafından atılabilecek adımları özetleyerek kriz dönemlerinde yürütmeye çalıştıkları politikalardan bahsetmiştir. Buradan elde edilen sonuç, Yaşam Marketler Zinciri'nin İK Birimi tarafından normal ve kriz dönemlerinde uygulanabilecek politikalarının var olduğudur. Bilinçli İK yöneticilerinin bölgede var olması, ayrıca önemli görülmüştür.
- Görüşme yapılan kişi, 2001 krizini ve 28 Şubat krizini yaşadığını belirterek kriz süreçleri ile ilgili tecrübelerini açıklamıştır. Kriz sürecinde USD kurunda yaşanan artışın işletme maliyetlerini %50'ye yakın artırmasının ciddi bir kriz ortamı yarattığını, aylık maliyetlerin %13 seviyesinden %50 seviyesine çıktığını belirtmiştir. Çalışılan firmanın önceden belirlenmiş bir kriz yönetimi programı olmamasından dolayı krizin iyi yönetilemediği, maliyetlerin karşılanamayarak tedarikçi ödemelerinin yapılamadığı bir durum oluşmuştur. Raf fiyatlarındaki artışın satışa yansıdığı, ödeme yapılamayan tedarikçilerin mal sevkiyatını kesmelerinden dolayı sağlıklı mal ve hizmet satışının aksadığı belirtilerek ciroların da %60 oranında düştüğü belirtilmiştir. Durumu önceden planlayamamanın sonucu olarak çalışılan firmanın iflas ettiği ifade edilmiştir. Bu durum İKY'nin önemini, kriz süreçlerinin önceden programlanması gerekliliğini, yaşanan bir örnekten hareketle ortaya koyması açısından önemli bulunmuştur.
- İK Biriminin işletme sahipleri/yöneticileri ile işgörenler arasında bir köprü oluşturduğu, işe alım ve işten çıkarma durumlarında sorunlarla karşılaşmanın İK çalışanları açısından kaçınılmaz bir durum olduğu belirtilmiştir. Özellikle işten çıkarma durumlarında çıkartılan kişinin İK birimini suçlaması, çalışanlarla ilgili sorunlarda üst yönetimin İK birimini sorumlu tutması, İK tarafından sıkça yaşanan sorunlar olarak belirtilmiştir. Bu durum işletmelerin henüz kurumsallaşmadığının açık bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Tüm birimlerde olduğu gibi İK biriminin de görev, yetki ve sorumluluklarının kurumsallaşmış işletmelerde baştan belirli olması, işlerin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önemlidir. Ancak henüz kurumsallaşamayan, aile şirketi veya merkeziyetçi yönetim ile yönetilmeye devam eden işletmelerde İK birimi patronlar ile çalışanlar arasında görev yapmaya çalışan bir birim olma noktasının ötesine geçmekte zorluk yaşayacaktır.
- Bölgesel olarak İK birimine işletmelerin fazla yatırım yapmadıklarını belirtilerek, İK biriminde çalışmak adına bölgesel bir farklılığın olmaması gerektiği, iyi niyet kapsamında söylenmiştir. Nitelikli insan gücünün sadece perakende sektöründe çalıştırılacak kişiler için değil, İK birimleri için de bölgesel anlamda yetersiz olduğu belirtilmiştir.

F mağazası ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İK birimi olarak personel alımı yapıldığını, alım sırasında detaylı araştırmaların yapılmadığını belirtmişler, diğer marketlerin referansı ile personel alımı yaptıklarını ifade etmişlerdir. Buradan

İK denildiğinde bölgede faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğunun da anladığı gibi, personel alım ve işten çıkarım işlerini yapan birim anlaşıldığı görülmektedir.

- Kriz durumlarına ilişkin bir değerlendirme yapılmamış, sorulara genellikle personel alımı ve işten çıkarma durumları ile ilgili yanıtlar verilmiştir. Personel çıkarma noktasında “sadece hırsızlık yapan” kişilerin işten çıkartıldığı bilgisi, personelin yeterliliği, müşteri ilişkileri gibi durumların ikinci planda bırakıldığını gösteren bir durum olarak algılanmıştır.
- İK yönetimi ile ilgili sorulara verilen yanıtlar da “personeli elimizde tutmaya çalışıyoruz” yaklaşımında öteye geçememiştir.
- Bölgesel farklar açısından bir farklılık yaşamadıklarını, çünkü başka bir bölgede çalışmadıklarını, buldukları bölgeden çok memnun olduklarını ve hiçbir sıkıntılarının olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum, Türkiye’de çalışan kişilerde genellikle görülen “iş yerini dışarıya karşı koruma güdüsü” olarak algılanmıştır.

Diyarbakır G Marketler Zinciri ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Diyarbakır bölgesinde İş-Kur ile birlikte çalışmaların yapılmakta olduğu, İş-Kur tarafından yönlendirilen elemanlarla ve sektörde çalışan diğer firmaların referansları ile personel alımlarının yapıldığı, lise ve üstü eğitilmiş olanların tercih edildiği belirtilerek 18 yaş üstü, erkeklerde askerliğin yapılmış olması gibi konulara dikkat edildiği ifade edilmiştir. Son 6 yıldır üniversite mezunlarının çalışmak üzere başvuru yaptıkları, mağaza olarak bunu olumlu yönde kullandıkları ifade edilmiştir. Bu noktada İK birimi olarak temel işlevleri ile ilgili soruya “personel alımı” yönünde bir yanıtla girmiş olmaları, İK birimine bölgedeki bakışı göstermesi açısından önemli bulunmuştur.
- Terör olaylarından hareketle, emniyet güçlerinden gelen bilgiler veya yaşanan olaylar noktasında mağazaların kapatılması sorunu yaşadıklarını, bunların anlık kriz olarak değerlendirilebileceğini, siyasi parti binalarının altında yer alan şubelerinin olaylar sırasında maddi zarar gördüğünü, olayın bitmesi dışında yapabilecekleri bir şey olmadığını belirtmişlerdir. Bu durum, terör olayları karşısında gerek İK birimlerinin gerekse işletmenin tamamının, olayın olduğu bölge itibarı ile yapabilecekleri herhangi bir şey olmaması açısından önemli görülmüştür. Tek yapılabilen, önceden haber alma durumlarında veya olayların oluşması durumunda şubenin kapatılması, çalışanların zarar görmesinin engellenmesidir.
- Terörün bölgeye olumsuz ekonomik yansımalarından biri, görüşme aşamasında “bölgede 10-20 arası bir şube daha açılmak istenmesi, ancak yoğun terör olaylarının şube açılışlarını engellemesi” olarak yapılan ifadeden çıkartılmıştır. Yatırımın engellenmesi, bölgesel açıdan iş ve ekonomik canlılığı olumsuz yönde etkilemektedir.
- İK işlevlerini yerine getirme aşamasında ciddi bir sıkıntılarının olmadığını, Genel Müdür ve Bölge Müdürleri tarafından yapılan ziyaretlerde sorunlara çözümler üretildiğini, personellerin kamera sistemi ile izlendiğini, gizli müşteri yöntemi ile personel denetimlerinin yapıldığını belirterek, disiplin ve maaş konusuna özel bir önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu noktada yapılan açıklamalar, İK yönetiminin ücretlendirme politikası açısından marketin piyasayı iyi takip edebildiği, çalışanları ücret anlamında tatmin edebildiği sonucuna ulaşmayı sağlamıştır.
- Görüşülen kişi farklı bölgelerde çalışmadığı için bölgesel İK politikaları arasında bir farkın olup olmadığını bilemeyeceğini, ancak çalıştığı bölgeden gayet memnun olduğunu belirtmiştir.

Urfa G Marketler Zinciri ile yapılan görüşmelerde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

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

Sonuç

Kriz süreçleri, işletmeler açısından çok önemli bir yer kaplamaktadır. Doğru yönetilen kriz ortamları, zarar yerine faydaya dönüştürülebilmekte, krizin oluşturabileceği zararlar ise en aza indirilebilmektedir. Bunun için kriz ortamlarına işletmenin önceden hazırlıklı olması büyük önem taşımaktadır. Kriz öncesi yapılması gerekenler ve kriz anında yapılması gerekenler, İKY'nin en önemli işlevleri arasındadır. Kriz süreçlerinin öngörülebilir olması, kriz simülasyonları ile olası kriz ortamlarına önceden hazırlık yapılması, yaşanacak bir kriz ortamının en az zararla atlatılmasını sağlayacaktır.

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

Yapılan araştırmalar, görüşmeler ve analizler sonucunda büyük şehirlerde faaliyet gösteren işletmeler açısından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşletmeler İKY'ne gereken özeni göstermeye başlamıştır,
- İKY'nin öneminin farkına varılmaya başlanmıştır,

- Bu işletmelerde İKY politikaları uygulamaya konulmuştur,
- Verimlilik artışları gözlenmiş, bu gözlemden hareketle İKY için daha fazla mesai harcanmaya, daha fazla yatırım yapmaya başlanılmıştır,
- İKY için profesyonel elemanlar istihdam edilmiş, daha bilinçli ve bilimsel yöntemler uygulamaya konulmaya başlanmıştır.

Terörü yoğun yaşandığı doğu illerinde faaliyet gösteren işletmeler açısından ulaşılan sonuçlar ise şunlardır:

- İKY, daha çok personel alımı ve işten çıkarma işleri ile uğraşan bir birim olarak algılanmakta ve uygulanmaktadır,
- İKY birimi oluşturmak yerine, başka birim sorumlularından İK Sorumlusu adı altında görevlendirme yapılması tercih edilmektedir,
- İKY'nin işletme açısından gerekliliği konusunda bir farkındalık bulunmamaktadır,
- İKY ile ilgili politikaların bilimsel anlamda ve bilinçli bir kullanımı, çok az düzeyde görülmüştür,
- İstihdam dışında en çok ücretlendirme politikası üzerine çalıştıkları, bunun dışında bazı işletmelerin personel eğitimleri düzenledikleri görülmüştür.
- Kriz ortamları için önceden bir hazırlık yapmadıkları, var olan ortamda dönemselsel olarak siyasi krizlerin yoğun olarak yaşanmasına karşılık, çalışanların yaşamlarını tehlikeye atmamak adına şubelerin kapatıldığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda “Bölgede uygulanan İnsan Kaynakları politikaları, genel İnsan Kaynakları politikalarından farklılıklar göstermektedir” sonucuna ulaşılmıştır. Siyasi kriz ve terör olaylarının İKY politikalarını olumsuz etkilediği, yapılan araştırma sonucunda açıkça görülmüştür. Bu noktada yapılabileceklere ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Bölge insanının ekonomik anlamda güçlendirilebilmesi için, işletmelerde çalışabilecek vasıflı personel durumuna gelebilmelerini sağlayacak eğitimler düzenlenmeli, kurslar açılmalıdır.
- Bölgesel rotasyon uygulamasının, araştırma yapılan bölgede görev yapan kişiler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece farklı bölgelerdeki İK uygulamalarının, bölgede uygulanabilirliği de arttırılmış olacaktır.
- Bölgede çalışan kişilerin motivasyonlarını arttırmak üzere farklı yöntemler araştırılmalı ve uygulamaya konulmalıdır. Bireysel satış olanaklarının arttırılması ve primlendirme sisteminin iyileştirilmesi, dönemselsel olarak çalışanların birlikte dinlenme kamplarına götürülmesi, çalışanların aileleri ile ilgili muhtelif ödüller ve indirimler uygulanması, örgüte bağlılık açısından öneri olarak sunulabilir.
- Çalışanların ücretlendirme sistemlerinde farklı uygulamalara geçilebilir. Terör, boykot vb. olaylar nedeni ile kapalı olmak durumunda kalan mağazalarda çalışanlar için günlük yövmiyenin tümüyle verilmesi, saat ücretli çalışmaya geçilmesi gibi durumlar tercih edilebilir. Saat ücretli uygulama durumunda, çalışanların ücret alamayacakları, mağazanın zorunlu kapalı olduğu durumlarda, bölgede terör olaylarının bitmesi için manevi olarak dürtülenecekleri düşünülmektedir.

- Terör ve benzeri olaylarda, personellerin can güvenliklerinin sağlanması için Kalite Yönetim Sistemi içerisinde terör saldırı prosesleri uygulamaya konulmalıdır.
- Çalışanların tamamına hayat sigortası, özel emeklilik sigortası gibi ulusal sigorta uygulamaları yapılabilir. Bu uygulama motivasyon ve örgüte bağlılık açısından faydalı olabilir.
- Bölgede mağazası bulunan ulusal zincir yöneticilerinin, bölge mağazalarına rutin yapacakları ziyaretler, çalışanlar açısından aidiyet duygusunu üst noktaya çıkartacaktır.
- İKY birimlerinin bölgede sosyal sorumluluk projeleri düzenlemelerinin, bölge halkı ile etkileşimi arttıracığı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Akyüz, Ö.F. 2001. *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aykaç, B. 2001. Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz yönetimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-9.
- Can H. 2002. *Organizasyon ve Yönetim*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 6. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. 1994. *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, 3. Baskı, Ankara.
- Can, H., Kavuncubaşı Ş., Yıldırım S. 2009. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Siyasal Yayını.
- Çeto, E. 2009. Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Demir, F.O. 2009. *Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi*, FBE Journal, Volume 10/11.
- Demiral, M. 2011. İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Diñer, Ö. 1998. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- Filiz, E. 2007. *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Gök, S. 2006. *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gültekin, T. 2007. Kriz Dönemlerinde İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikaları ve bir uygulama. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündoğan, A. O. 1996. Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu, Akademik Araştırmalar.

- Gürkan, H. 2001. *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Güven, M., Mısırlı, K. 2005. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği ZKÜ *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Haşit, G. 1999. *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Haşit, G. 2013. *Kriz İletişimi ve Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kaptangil, K. 2010. *İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Keskin, H. Ü. 2001, *Ekonomik Krizlerde Küresel Güçler: 2001 Türkiye Ekonomik Krizi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Isparta.
- Küçükşahin, A. 2005. Doğu ve Güneydoğu Anadolu'yu PKK Terörüne Hazırlayan Nedenler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi* 02, 63-94.
- Küskü, F. 2000. *Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Mersinoğlu, M. 2000. *Yönetimsel Süreç Anlayışı*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü (Yayımlanmamış).
- Orhan, O. Z., Dinçer, H. ve Çelik, İ. E. 2009. Küresel Ekonomik Krizin Nedenleri, Türkiye Ekonomisine Etkileri ve Çözüm Yolları, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 22-66.
- Sabuncuoğlu, Z. 1994. *Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler*, *Bakış Dergisi*, Sayı:47.
- Sabuncuoğlu, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Serinkan, C. 1995. *İşletmelerin İnsan Kaynakları Bünyesi ve Çevresel Faktörlerin Etkisi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sert, G., Kurtoğlu, M., Akıncı, A., Seferoğlu, S.S. 2012. Öğretmenlerin Teknoloji Kullanma Durumlarını İnceleyen Araştırmalara Bir Bakış: Bir İçerik Analizi Çalışması, *Akademik Bilişim '12 Konferans Bildirileri*, Uşak Üniversitesi.
- Soysal, A., Karasoy H.A. ve Alıcı, S. 2009. KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: K. Maraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 431-446.
- Tagraf, H., Arslan, T. 2003. Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Tepehan, H.A. 2010. *Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile ilgili bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Konya.

- Titiz, İ. ve Çarıkçı, H.İ. 2001. Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 203-218.
- Tosun, E.K. 2002. Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tüz M.V. 2001. *Kriz ve İşletme Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Yavaş, E. 2014. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. Ankara.