



T.C.
Hitit Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA
YÖNELİK KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÇORUM İL ÖRNEĞİ**

İlknur CEBECİ

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2015

**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA
YÖNELİK KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÇORUM İL ÖRNEĞİ**

İlknur CEBECİ

Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU

Çorum 2015

KABUL VE ONAY

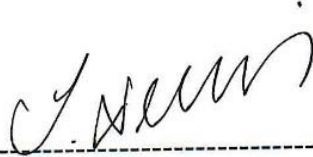
İlknur CEBECİ tarafından hazırlanan “**Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Kariyer Yönetimi Uygulamaları: Çorum İl Örneği**” başlıklı bu çalışma, **05 Kasım 2015** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Gökben BAYRAMOĞLU (Danışman)



Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Prof. Dr. Mehmet EVKURAN
Enstitü Müdürü

T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(05../11../2015)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

..... İLK MUR ÇEBECİ

İmzası

..... 

ÖZET

CEBECİ, İlnur. *Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerine Araştırma: Çorum İl Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çorum, 2015.

Küreselleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte işletmeler, eskiye oranla çok kısa aralıklarla ekonomik krizlerin etkisi altına girmektedir. Krizin oluşum nedenleri her zaman ekonomik faktörlerden kaynaklanmayabilmektedir. İşletmenin normal faaliyet sürecini olumsuz etkileyen her durum, işletme içerisinde krize neden olabilmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin alacakları önlemler ve uygulayacakları stratejiler, işletmenin varlığının sürdürülebilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Özellikle işletmelerin kriz dönemlerinde personele yönelik uyguladıkları yöntemler, tutum ve davranışlar işletmenin geleceğini etkilemektedir. İşletme içerisinde kariyer yönetimi uygulamaları ile personele yönelik eğitim, işletmeye bağlılığı artırıcı motivasyon ve kariyer fırsatları sunan insan kaynakları politikaları bu süreci yönlendirmede yardımcı olmaktadır. İşletmelerde kriz döneminde akla gelen ilk çözüm "işçi çıkartma" uygulamasıdır. İşletmelerin zor durumdan kurtulmasını sağlayacak yeni fikir ve yöntemleri geliştirmek için sahip olunan en önemli kaynak ise insan kaynağıdır. Bu nedenle işletmelerin, kriz yönetimi ile insan kaynakları politikalarının birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmanın amacı işletmelerin kriz anında personele ilişkin olarak uygulanan kariyer yönetimi politikalarının saptanmasıdır. Bu keşifsel araştırmada Çorum OSB Bölgesinde bulunan 50 den fazla çalışanı olan 58 işletmenin yöneticileriyle yaptığımız anket çalışması ile kriz döneminde, kariyer yönetimi uygulamalarının işletmeye ve çalışanlar üzerine etkileri, yüzde ve frekans analizleri tablolar halinde gösterilmektedir.

Anahtar Sözcükler : Kriz, Kriz Yönetimi, Kariyer, Kariyer Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

CEBECI, İlknur. *Research on the practices of career management towards the staff in the businesses: Çorum Case*, Master's Thesis, Çorum, 2015

With the globalization and development of communication technologies, businesses now fall under the influence of the economic crisis at very short intervals compared to the past. Saying that, crisis may not always be the causes of the financial factors. Any situation undermining the actual operating time may lead to the financial crisis within the businesses. Measures to be taken as well as the strategies during the crisis are vital for the continuity of businesses. Methods, attitudes and behaviors towards the staff affect the future of the businesses. Training the staff through the practices of career management, company's commitment to enhance motivation and further human resource policies providing career opportunities help in directing the process. The very first solution that comes to mind in businesses during the crisis is exporting staff. Personnel are the most important resources that provide with the new ideas and methods to recover the businesses from difficult situations. It is therefore crucial for businesses to assess crisis management simultaneously with the human resources policies. This research aims to determine the career management policies of businesses towards the personnel in the moment of crisis. In this explorative work, through the questionnaire undertaken with the directors of 58 businesses with over 50 personnel, analysis of percentage and frequency related to the effects of career management on the businesses and personnel in the moment of crisis is shown in the form of tables.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Career, Career Management and Human Resources Management

TEŞEKKÜR

Bu alıőmamda bana yŖn veren, desteğini esirgemeyen danıőmanım Sayın Yrd. Do. Dr. GŖkben BAYRAMOğLU 'na, verilerin uygun istatistiksel yŖntemlerle analiz edilmesinde yardımcı olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ŗmür DEMİRER 'e, maddi ve manevi her zaman yanımda olan annem Melek CEBECİ ve babam Rıfat CEBECİ 'ye desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Anne ve Babam 'a

Sevgilerimle

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
GİRİŞ.....	1

I.BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1. Kriz Tanımı.....	2
2. Krizin Özellikleri.....	3
3. Krizin Nedenleri.....	4
3.1. İşletme Dışından Kaynaklanan Nedenler.....	4
3.1.1. Doğal Faktörler.....	5
3.1.2. Ekonomik Faktörler.....	5
3.1.3. Teknolojik Gelişmeler.....	6
3.1.4. Politik Ve Yasal Düzenlemeler.....	6
3.1.5. Toplumsal Yapı.....	7
3.2. İşletme İçinden Kaynaklanan Nedenler.....	7
3.2.1. Yönetimin Yetersizliği.....	8
3.2.2. Örgütsel Faktörler.....	8
3.2.3. İşletmenin Hayat Evresine İlişkin Faktörler.....	9
3.2.4. Diğer Faktörler.....	10
4. Krizin Sonuçları.....	10
5. Kriz Yönetiminin Tanımı.....	11

6. Kriz Yönetiminin Amaçları.....	13
7. Kriz Öncesi Yapılan Hazırlık Çalışmaları.....	14
7.1. Kriz Yönetim Planları.....	14
7.2. Kriz Yönetim Ekibi.....	14
7.3. Kriz Senaryolarının Hazırlanması.....	15
7.4. Kriz İletişim Planının Hazırlanması.....	16
7.5. Personelin Eğitimi.....	16
8. Kriz Yönetim Süresi.....	17
9. Kriz Dönemlerinde Uygulanan Karar Alma Yöntemleri.....	19
9.1. Stratejik Düşünme Yöntemi.....	19
9.2. Beyin Fırtınası Yöntemi.....	20
9.3. Delphi Yöntemi.....	20
9.4. Karar Konferansı Yöntemi.....	21
10. Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	21
10.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	21
10.2. Krizi Çözme Yaklaşımı.....	22

II. BÖLÜM

KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ

1. Kariyer Tanımı.....	23
2. Kariyer Seçimi Ve Önemi.....	23
3. Kariyer Dönemleri.....	24
3.1. Keşif Dönemi.....	25
3.2. Kurulma Dönemi.....	25
3.3. Kariyer Ortası.....	26
3.4. Kariyer Sonu.....	26
3.5. Emeklilik.....	27
4. Kariyer Yönetiminin Tanımı.....	27
5. Kariyer Yönetimi Kavramları.....	28
5.1. Kariyer Planlama.....	28
5.2. Kariyer Geliştirme.....	29
6. Kariyer Yönetiminin Amacı.....	29

7. Kariyer Yönetiminin Önemi.....	30
8. Kariyer Yönetimi Uygulamaları.....	31
8.1. İç İşe Alım.....	31
8.2. Terfi.....	32
8.3. Transfer Ve Yer Değişirme.....	32
8.4. Emeklilik.....	33
8.5. İşten Çıkarılma.....	33
8.6. Oryantasyon Programı.....	34
9. Kariyer Yönetimi Araçları.....	34
9.1. Kariyer Haritaları.....	35
9.2. Kariyer Rehberliği.....	36
9.3. Kariyer Danışmanlığı.....	36
9.4. Kariyer Merkezleri.....	36
9.5. Koçluk.....	37
9.6. Eğitim Ve Geliştirme Programları.....	37
9.7. İş Rotasyonu.....	37
9.8. İş Zenginleştirme.....	38
10. Yeni Kariyer Modelleri.....	38
10.1. Esnek Kariyer.....	39
10.2. Sınırsız Kariyer.....	39
10.3. Portföy Kariyer.....	40
10.4. Çağdaş Kariyer.....	40
10.5. Çok Yönlü Kariyer.....	40
11. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	40
11.1. Başlangıç Dönemi Sorunları.....	40
11.2. Kariyer Ortası Sorunları.....	41
11.3. Kariyer Sonu Sorunları.....	41
11.4. Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	41
11.4.1. Cinsiyetten Kaynaklı Sorunlar.....	42
11.4.2. Çalışan Eşler.....	43
11.4.3. Çift Kariyerlilik.....	43
11.5.3. Birden Fazla İşte Çalışmak (Ay Işığı Sorunu).....	43

11.5.4. Gözden Düşme.....	44
11.5.5. İşten Çıkarılma.....	44
11.5.6. Stres.....	45
11.5.7. Engellenme.....	45
12. Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Yönetimi.....	46
13. Kariyer Yönetiminin İnsan Kaynakları Açısından Önemi.....	47
13.1. Yetkinliklerin Tanımlanması.....	48
13.2. Personel Planlaması.....	48
13.3. Seçme Ve Yerleştirme.....	48
13.4. Eğitim.....	49
13.5. Performans Değerlendirme.....	50
13.6. Ücret Yönetimi.....	51
13.7. Özlük İşleri.....	51
14. Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	52
15. Kriz Dönemlerinde Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları.....	52
15.1. Tasarrufa Yönelik Politikalar.....	52
15.2. Küçülmeye Yönelik Politikalar.....	54
15.3. İstihdamın Azalmasına Alternatif Olarak Uygulanan Politikalar.....	57
16. Krizin Kariyer Değiştirme Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi.....	58

BÖLÜM III

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK

KARİYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı Ve Yöntemi.....	62
2. Araştırmanın Analizi Ve Değerlendirilmesi.....	63
2.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	63
2.2. Kriz Yönetimi İle İlgili Sorulara İlişkin Bulgular.....	65
2.2.1. Krize Neden Olan Faktörler.....	65
2.2.2. Krizin Önceden Tespit Edilmesine Yönelik Faaliyetler.....	66
2.2.3. Krizden Kurtulmak İçin Alınacak Önlemler.....	69

2.2.4. Krizin Olumlu Etkileri.....	71
2.3. Kariyer Yönetimi İle İlgili Sorulara İlişkin Bulgular.....	72
2.3.1. İnsan Kaynaklarına İlişkin Politikalar.....	72
2.3.2. Ücret Ve Ödemelere İlişkin Bulgular.....	77
2.3.3. İnsan Kaynağına İlişkin Destek Faaliyetleri.....	77
2.3.4. Organizasyon Yapısında Düzenlemeye İlişkin Bulgular.....	78
2.3.5. Kariyer Planlama Çalışmaları.....	79
2.3.6. Kariyer Faaliyetlerine İlişkin İnsan Kaynakları Politikaları.....	80
2.3.7. Kariyer Geliştirme Yöntemleri Ve Karşılaşılan Sorunlar.....	81
2.3.8. Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Kriz Döneminde İşletmeye Etkisi.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA.....	90
EK 1: ANKET FORMU.....	108

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Krizin Oluşumu.....	4
Şekil 2: Kriz Yönetimi Süreci.....	17
Şekil 3: Bireysel Ve Örgütsel Kariyer Yönetiminde Dikkat Çeken Hususlar.....	46

TABLolar LİSTESİ

Tablo. 1: Demografik Bilgiler.....	63
Tablo. 2: İşletmenin Krize Girmesinde Etkili Olan Faktörler.....	65
Tablo. 3: Krizlerin Önceden Tespit Edilebilmesi İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler.....	66
Tablo. 4: Kriz Rehberi.....	67
Tablo. 5: İşletme Büyüklüğü-Kriz Rehberi.....	67
Tablo. 6: Kriz Yönetim Planı.....	68
Tablo. 7: İşletme Büyüklüğü-Kriz Yönetim Planı.....	68
Tablo.8: Krizden Çıkış İçin Alınacak Önlemler.....	69
Tablo. 9: Yan Hak Ödemeleri.....	70
Tablo. 10: Krizin İşletmeye Olumlu Etkisi.....	71
Tablo. 11: Kriz Dönemlerine İlişkin İnsan Kaynakları Politikaları.....	72
Tablo. 12: Kriz Döneminde İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejiler.....	73
Tablo. 13:Personel Çıkartmada Uygulanan Kriterler.....	74
Tablo. 14: Geride Kalan Sendromu.....	75
Tablo. 15: Krizde Personel Çıkartma - Geride Kalan Sendromu	76
Tablo.16: Sabit Ücretlerde Düzenleme.....	77
Tablo.17: İnsan Kaynakları Biriminin Personele Sağladığı Destek.....	78
Tablo. 18: Kriz Döneminde Küçülmeye Yönelik Uygulamalar.....	79
Tablo.19: Kariyer Planlama Çalışmaları.....	79
Tablo. 20: Kariyer Faaliyetleriyle Bağlantılı İnsan Kaynakları Politikaları.....	80
Tablo. 21: Kariyer Geliştirme Yöntemleri.....	81
Tablo. 22: Kariyer Geliştirme Yöntemleri - Çalışan Sayısı.....	83
Tablo. 23: Boş Kadrolar.....	83

Tablo. 24: Kariyer Sorunları.....	84
Tablo. 25: İnsan Kaynakları Politikalarının Krizden Çıkma Noktasındaki Başarısı.....	85

KISALTMALAR

İKY: İnsan kaynakları Yönetimi

OSB: Organize Sanayi Bölgesi

ÇTSO: Çorum Ticaret ve Sanayi Odası

CV: Özgeçmiş

GİRİŞ

İşletmeler, sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına karşı hızlı harekete geçemedikleri takdirde kriz ile karşılaşmaları kaçınılmaz hale gelmektedir. Kriz planlananaın dışında gelişen bir olgu olsa da işletmeler krizin etkilerini en aza indirebilmek için gerekli önlemleri alarak krizi hazırlıklı karşılayabilmektedir. Kriz işletmeleri olumsuz etkilediği kadar kriz dönemlerinde işini kaybetme korkusu yaşayan personelin üzerinde fiziksel ve ruhsal olarak baskı yaratmaktadır.

Kriz dönemlerinde işletmelerin akla gelen ilk uygulaması işçi çıkartma stratejisidir. İnsan kaynakları birimi işçi çıkartma stratejisinin ilk seçenek olmaması için işletmelere öncesinde uygulanabilecek birçok yöntem sunmaktadır. Bu araştırma ile kariyer yönetimi uygulamaları, kriz dönemlerinde işletmeler tarafından ne derecede uygulandığını ortaya koymaya yönelik bir araştırmadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, kriz ve kriz yönetimi üzerinde durulmaktadır. İşletmelerin krize girmesinde etkili olan unsurlar, krizin etkileri ve uygulanan kriz yöntemlerine ilişkin konular incelenmiştir.

İkinci bölümünde, kariyer ve kariyer yönetimi tanımları, kariyer yönetimi uygulamaları ve araçları, kariyer yönetiminde karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmaktadır. Ayrıca bu bölümde kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetimi ve uygulanan insan kaynakları politikaları, krizin kariyer değiştirme üzerine etkileri incelenmektedir.

Üçüncü bölümde, kriz dönemlerinde işletmelerin çalışanlarına uyguladıkları kariyer yönetimi faaliyetleri ve bu kariyer yönetimi uygulamalarının personel ve işletme üzerine etkileri araştırmaya katılan yöneticilerin verdiği cevaplara göre incelenmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında araştırmanın amacı, kapsamı ve yönetiminden bahsedilmiştir. Anket uygulamasının bulguları, yüzdeleri ve frekans analizleri tablolar halinde değerlendirilmiştir.

BÖLÜM I

KRİZ YÖNETİMİ

1. KRİZİN TANIMI

Kriz, işletme tarafından beklenmeyen ve önceden sezilmeyen bir durumdur. (Herman, 1963:64). Ansızın meydana gelen, tahmin edilemeyen, beklenmedik ve olağandışı bir durumu ifade ettiğinden işletme tarafından özel olarak yönetilmesi gereken önemli bir sorundur (Peker ve Aytürk, 2000:386). Bu durum; işletmenin krize karşı hızlı cevap verebilmesi için işletmenin sahip olduğu stratejilerinin dışına çıkmasına neden olmaktadır (Augustine, 2000:13).

Ergünay (2005:9) "*krizi, toplumdaki normal işleyiş ve düzeni bozarak, olumsuz sonuçlar doğurabilecek, fiziksel, ekonomik, sosyal ve politik nedenlerden kaynaklı tehlikeli durumlar ya da toplumsal sistemi ve değerlerini tehdit eden zaman baskısının ve stresin olduğu ve bu baskı ve stres altında kararlar almayı gerektiren durumlar olarak*" tanımlar. Mesela, bir işletmenin ürünlerinin başka bir işletme tarafından taklit edilmesi bir kriz değildir. Ancak ürünlerin yöntemine ilişkin bilgilerin rakip işletmelere sızması bir kriz olarak nitelendirilmektedir. Aynı şekilde bilgi işletim sistemlerinde ortaya çıkabilecek gündelik sorunlar kriz değildir, ancak sistemin bütünüyle çökmesi ani krizlere yol açabilir (Pearson ve Clair; 1998 :61).

İşletme yöneticilerinin kriz tanımları genel olarak; çok önemli, hemen müdahale gerektiren, beklenmeyen ve işletmenin kontrolü dışında oluşan, işletme varlığını ve ürününü tehdit edebilen bir durum olarak krizin beş önemli boyutunu vurgulamışlardır (Dinçer, 2003:407). Okul kantininde yangın çıkması, pazarlama yöneticisinin işten ayrılması gibi birdenbire olan olaylar birer kriz olup çabuk karar alınması gerekir (Torrington vd.,1989:90). Bunlardan yola çıkarak kriz, aniden ya da yavaş yavaş ortaya çıkan ve acilen çözülmesi gereken kötü bir durum olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2010:1).

Krizi meydana getiren nedenler ve sonuçları net olarak bilinmemektedir. Kriz karmaşık, gerçekleşme olasılığı düşük ancak gerçekleştiği takdirde işletmenin mevcut yapısını tehdit edecek niteliktedir. Krize cevap vermede yeterli zaman tanımayan, sonucu

tahmin edilemeyen olaylardır (Akgeyik, 2003:2). Kriz anında işletme tarafından yaşanan güçlükler; tahmin edilememesi, kriz anında hızlı karar alma ve hedeflerin çeşitlilik göstermesinin yanı sıra sınırlı kaynaklarla ulaşılması gereken amaçların belirlenememesindeki yetersizliktir. Önceden başarılı ya da başarısız sonuçlanan faaliyetler, kriz anının da değişmekte ve izlenecek bir yol bulmada sıkıntı çekilmektedir. Bilgi yetersizliğinden kaynaklanan bu sorunlar için karar alma mecburiyeti doğmaktadır (Koçel, 1993:1).

2. KRİZİN ÖZELLİKLERİ

Krizi olağan durumlardan farklı kılan özellik acil cevap verme ve çabuk harekete geçme zorunluluğudur (Dinçer, 2007:406). Krizler, işletmelerle ilgili yönetici, personel, hissedar gibi üçüncü kişileri de ciddi olarak etkilemektedir (Baydaş, 2011:227). Çünkü kriz durumu, işletme yöneticilerinin ya da karar alıcıların krizi tespit etmede, karar almada ve sorunlara cevap vermede yetersiz kaldıkları durumda ortaya çıkmaktadır (Adıgüzel, 2007:14). Krizler, oldukça karmaşık süreçler olup krize yol açan birçok farklı unsur söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı her krizin kendine özgü özellikleri vardır (Weiner, 15 2006 Akt: Solmaz, 2006; Kurtuluş, 2009:15). Bu özellikler şu şekilde sıralanabilmektedir (Can, 2002:333):

- Kriz, işletmenin hedeflerini ve mevcut yapısını tehdit eder.
- Kriz, acil müdahale gerektirir.
- Kriz önceden tahmin edilemez.
- Tahmin edilemediği için önceden hazırlıklı olunması ve önlem alınması da güçtür.
- Krizden başarıyla çıkabilmek ve bu yolda izlenmesi gereken yöntemlerin belirlenmesi için gerekli olan bilgi ve zaman bulunmaz.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.

Kriz önceden tahmin edilemez. İşletmenin sahip olduğu tahmin sistemleri yetersiz kalacak, işletmenin varlığını tehdit edecektir. Krizle başa çıkabilmek için yeterli bilgi ve zaman bulunamaz. İşletme içerisinde gerilim yaratır. Birçok işletme krizle karşı karşıya kalmaktadır. İşletme yöneticileri bunları bilmeli ve hazırlıklı olmalıdır. Yönetim becerisi kriz dönemlerinde ayrı bir önem taşır (Sezgin, 2006: 183). Bazen de kriz, doğru yöntemlerle tahmin edilebilmektedir. Kriz tam olarak ortaya çıkmadan önce direkt ya da dolaylı yollarla işletmeye sinyaller gönderebilir. İşletme yönetimi kriz öncesi sinyalleri araştırmalı ve önemsemelidir. Bunun göz ardı edilmesi sonucu krizle karşılaşmaktadır (Haşit, 2000:11).

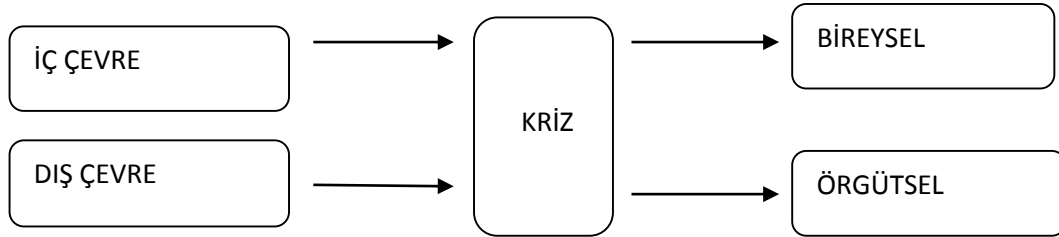
3. KRİZİN NEDENLERİ

İşletmelerde kriz; insan hatalarından (Sethi, 1987:107), teknolojik yetersizlikten, esnek olmayan üretim sistemlerinden (D'Avendi ve H.A.Simon, 1990:648), işletme bozukluklarından, işletme kültüründen (Gephart, 1987:55) kaynaklanabilmektedir.

Krizin oluşmasına yol açan faktörler işletme içinden ve işletme dışından kaynaklanan nedenler olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir. Krize karşı gelişen tepkiler ise bireysel ve örgütsel tepkilerdir.

KRİZ YARATAN FAKTÖRLER

TEPKİLER



Şekil 1. Örgütsel Krizin Oluşumu (Tüz, 2004: 46).

Şekilden de anlaşılacağı üzere iç çevreden kaynaklı krizler doğrudan bireyleri etkilerken, dış çevreden kaynaklanan krizler ise işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

3.1. İŞLETME DIŞINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Tamamen işletme dışında kalan ve işletme tarafından kontrol edilemeyen faktörler işletme dışı kaynaklı faktörlerdir (Dinçer, 2007:407). İşletmelerin krizle karşılaşmalarında, dış çevrede meydana gelen sürekli değişimler işletmenin bu

değişikliklere uyum sağlamasını güçleştirmekte ve krize neden olmaktadır. Krize neden olan işletme dışı faktörler; doğal, ekonomik, teknolojik, politik ve yasal faktörler ve toplumsal yapı olmak üzere beş başlık altında incelenebilmektedir (Ataman, 2001:242).

3.1.1. DOĞAL FAKTÖRLER

İşletme yönetiminin kontrolünün dışında kalan yangın, sel, deprem, kasırga, erozyon gibi beklenmedik doğal afetler işletmenin etkinliğini olumsuz olarak etkilemekte ve krize neden olmaktadır (Baran, 2011:28). Bu tür felaketler, işletmelerin kontrolü dışında kalan ve gereken önlemler alınsa bile kriz oluşturan felaketlerdir. Doğal afetler, günümüzde kriz yönetimi olarak birbirini tetikleyen nitelikteki krizleri ortaya çıkarmaktadır (Avgan, 2010:15). Örneğin 17 ağustos depremi sonucundaki yıkımlar birçok işletmeyi kullanılamaz ve üretim yapamaz hale getirmiştir.

İşletmeler çevrelerinden bilgi, insan kaynağı, hammadde ve finans gibi kaynaklar sağlamakta, amaçlarına ulaşmak için bu kaynakları tahvil etmekte, bunlardan kar, pazarda tutunma, pazar payını artırma veya tüketici tatmini sağlama amacıyla mal ve hizmet üretmeyi sağlamaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleştirildiği çevrede meydana gelebilecek değişikliklere işletmenin uyum sağlayamaması krize neden olabilmekte ve işletmenin başarısızlığı ile sonuçlanabilmektedir (Tutar, 2000:23).

3.1.2. EKONOMİK FAKTÖRLER

İşletmeler ekonomik düzenin alt basamağını oluşturmaktadır. Bu yüzden ekonomik sistemde oluşabilecek en ufak sorun işletmeleri de olumsuz yönde etkileyecektir (Özdem, 2010:371). Ekonomik kriz süreci, satışlarda meydana gelen düşüşler ile başlamakta, pazar payındaki kayıplar ve gelirlerde azalmayla birlikte devam etmektedir (Sumer ve Pernsteiner, 2009:591).

Ülkenin ödeme dengesindeki bozulmalar, ithalat ve ihracatındaki değişimler, mal ve hizmetlerde arz-talep dengesinin bozulması, yüksek oranda enflasyon, enflasyonun etkisiyle yatırımların azalması, karlılığın düşmesi, grev ve lokavt gibi anlaşmazlıkların çıkması, halkın satın alma gücünün düşmesi gibi faktörler ekonomik belirsizliklere neden olmaktadır (Dinçer, 2007:408). Örneğin, 1997 yılında Güney Doğu Asya ülkelerinde başlayıp Rusya kriziyle daha da çok büyüyen küresel kriz, dış ticaret kanalları ve yabancı

sermayenin ürkekliğinden dolayı Türkiye de ihracat yapan imalat sektörlerinin kar oranlarının düşmesine etkilemiştir neden olmuştur (Capital, 1994:43).

3.1.3. TEKNOLOJİK GELİŞMELER

Hızlı gelişen teknolojik değişiklikler, bu değişikliğe uyum süreci ve teknolojik bağımlılığın oranı krizin ortaya çıkmasında rol oynamaktadır (Dinçer, 1992:316). Sürekli değişen ve gelişen teknoloji ile iş yaşamındaki değişimlerde hızlanmakta ve personelin becerileri bu değişimlere hızlı ayak uyduramadığından yetersiz kalmaktadır. Sürekli gelişen teknoloji ile birlikte yeni donanım ve sistemleri iyi bilme gereksinimi ortaya çıkmakta ve böylece bireylerin bilgi birikimini tehdit etmektedir (Karaca, 2003:8).

Personel hızla gelişen teknoloji karşısında kendilerini geliştirmeli ve bu yeni sürece hızla adapte olmalıdır. Aksi durumda sahip oldukları yeteneklerinin işletme adına yeterli gelmeyeceği sonucu ortaya çıkacaktır. Teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmelere kısa sürede uyum sağlanamazsa bu durum personel de strese yol açmakta ve görevini yapamama duygusu uyandırmaktadır. Yeni gelişen teknoloji personel açısından bir tehdit unsuru olarak görülmektedir. Yeni beceriler gerektiren bu değişimler personelde kendilerini yeterli göremeyecekleri kaygısına neden olmaktadır. Bu noktada yöneticiler personelin motivasyonlarını kaybetmemeleri ve değişimlerin ardından gelen olumsuzlukları önleyici tedbirler almalıdır (Tutar, 2000:27-28). Bu tip afetlere; uçak kazaları, büyük çapta trafik kazaları ve 1986 da Ukrayna da gerçekleşen Çernobil faciası örnek olarak verilebilir (Olgun, 2006:43).

3.1.4. POLİTİK VE YASAL DÜZENLEMELER

İşletmeler devlet politikasındaki, yeni konulan yasa ve değişikliklere uymak zorundadır. Bu kurallara uymayan işletmelerin krizle karşılaşması kaçınılmazdır (Uzun, 2001:38). Vergi tarifelerindeki değişiklikler, toplumsal alandaki düzenlemeler, koruma oranlarındaki değişiklikler, gümrük mevzuatındaki değişiklikler, işgücüne ilişkin yeni düzenlemeler (Karalar, 1993:338), yasal yapı, finansal destek, politik müdahale, hükümetin dış rekabet konusunda yaklaşımı da politik ve yasal faktörler içinde yer almaktadır (Tüz,1996:5). Bu alanlarda meydana gelen değişiklikler işletmelerin yaşamını, çalışma şekillerini, çalışma alanlarını, işçi ve işveren arasındaki ilişkileri olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir. Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal alanda koydukları kurallara işletmeler hızlı ayak uydurabildikleri takdirde kriz

işletmeleri teğet geçebilir. Büyüklükleri, çalışma safhaları, amaç ve politika ne olursa olsun bütün işletmeler faaliyetlerini kanunlar, tüzükler, yönetmelikler gibi düzenleyici ve yönetici kurallara göre yürütmektedir. Hukuk kurallarında yapılan her türlü değişiklik işletmeler açısından bağlayıcı niteliktedir. İşletmelerin çalışmalarını bu değişikliklere göre düzenlemeleri gerekmektedir. Aksi durum da işletmeler açısından kriz kaçınılmaz bir son olacaktır (Pira ve Sohodol, 2004:38).

3.1.5. TOPLUMSAL YAPI

Toplumdaki insanların kültürel yapıları ve değer yargılarının değişmesi ile ortaya çıkabilecek toplumsal ve kültürel sorunlar krize neden olmaktadır (Tüz, 1996:6). İşletmenin sosyo-kültürel çevreyi çözümleyememesi durumunda, ortaya çıkarttığı olumsuzluklardan kaçınarak fırsatları kendi lehine çevirmesi imkansızlaşmakta ve kriz ortaya çıkmaktadır (Ataman, 2001:239). Bu nedenle işletmeler, faaliyetlerinin yürütülmesinde toplumun inançlarını, değer yargılarını göz önünde bulundurmalıdır (Karaca, 2003:7).

Örneğin, sigara tüketimini önlemeye yönelik kampanyaların toplum üzerinde bıraktığı etki sonucunda tütün üretimi yapan işletmeler krizle karşılaşabilir. Bu durum da tütün üretimi yapan işletmeleri üretimlerini azaltmalarına ya da başka yatırım alanlarına yönelmelerine neden olabilir. Procter&Gamble ürün paketlerinin üzerinde yarım ay bulunan koni şeklindeki şapka takan sihirbaz resmi ile toplumca yanlış anlaşılacak işletmeyi şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır (Haşit, 2000:25).

3.2. İŞLETME İÇİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

İşletme içi kriz; yönetimden, yöneticiden, personelden, teknik donanımdan, bütçeden kaynaklanan etkenlerdir. İşletmenin yapısal sorunları ve işleyiş bozuklukları, bütçe ve finansman yetersizliği, yöneticinin yetersizliği, personelin yeteneksizliği, örgütsel kriz faktörleridir (Peker ve Aytürk, 2000:388). Krize neden olan işletme içi faktörler yönetimdeki yetersizlikler, örgütsel faktörler, işletmenin hayat eğrisindeki yeri olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilmektedir.

3.2.1. YÖNETİMİN YETERSİZLİĞİ

Gelişmelere, yeniliklere ayak uyduramayan ya da bu noktada yetersiz kalan, katı ve gelenekselleşmiş işletme yapısından taviz vermeyen yöneticiler krize neden olabilmektedir (Dinçer, 2002:29). Yöneticiler tarafından alınan yanlış kararlar ve gereksiz risklere girilmesi krize neden olmaktadır (Avgan, 2010:14). Aynı zamanda kararsızlık tepe yöneticilerinin yetersizliğini gösteren en önemli unsurlardandır (Baltaş, 2004:6). Yöneticilik, karar vermeyi gerektirmektedir. Kararsızlık sonucu oluşan zaman kaybı çok büyük bir maliyet unsurudur (Koçel, 1998:38). Kriz oluşum sürecinde işletmelerdeki yönetim sürecinde bazı hatalı kararların alındığı ve çevredeki değişimlerin yeterince dikkatle izlenmediği anlaşılmaktadır. Yapılması gereken olası bir krizi tahmin edip gerekli önlemleri almaktır (Tağraf ve Arslan, 2003:151).

Dinçer, (2003:387) üst kademe yöneticilerinin yetersizliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Yeterli mesleki bilgiye sahip olmaması
- Tecrübelerinin yetersizliği
- İleriye görme yeteneğine sahip olmaması
- Mevcut durumu koruma eğilime sahip olması
- Yeniliklere açık olmaması

İşletmenin yapısının ve işleyişinin yetersiz olması ve çevresel şartlardan dolayı krize girmesi kolaylaşır. Krizi tıpkı direncini kaybetmiş, hastalıklara kolay yakalanan ve kolay kolay da hastalıktan kutulamayan bir biyolojik sisteme benzetmek mümkündür. Sosyal ve mekanik olan işletmelerin de işleyişinde çıkan sorunlar, çevresel faktörlerle birleştiğinde krizi derinleştirmektedir (Tutar, 2011:34).

3.2.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

İşletme yapısındaki sorunlar; karar verme ve uygulamada yavaşlık, sürekli yapılan önemli hatalar, işveren ve personel arasında iletişim kopukluğu, merkezci yönetim, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, çatışmalar, uyum sorunu, denetim alanının çok geniş ya da dar olması, amaçların açık ve net olmaması, personel devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması, hastalıkların gereğinden fazla olması, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamında hoşnutsuzluklardır (Tüz, 1996: 8).

Örgütsel yapı; merkezileşme derecesi, otorite ve yetkinin kullanımı, hiyerarşik ya da yatay yapılanma, kontrol alanının geniş ya da dar oluşu, yönetim anlayışı gibi birçok bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerden herhangi birinde meydana gelecek en ufak sorunlar işletmeyi krize sürükleyebilmektedir (Karlık, 2007:45).

Örgütsel ve yönetsel bakımdan sürekli gelişen bu modern çağda, yeniliklere ayak uydurmak yerine hala gelenekselleşmiş işletme yönetimini tercih etmek krize neden olabilmektedir. Merkezîyetçi anlayış, yüksek oranda biçimselleşme, ofis tarzı iş ortamının oluşmaması gibi etkiler sonucu, gerilim ve strese bağlı verimsizlik durumları krizin örgütsel faktörleri arasındadır (Dinçer, 2002:387). Krize neden olan önemli problemlerden birisi de işletmelerdeki hiyerarşik yapılanmadır. Hiyerarşik yapılanma işletmede sağlıklı ve bir iletişim akışını bozarak, işletmede krizin meydana gelmesine neden olabilir. İşletme içindeki bölümler arasında etkili bir iletişim sağlanamazsa işletme içerisinde gerilim ve stres oluşabilmekte bu da çalışanların verimliliğini düşürmektedir. İşletmede dikkat edilmesi gereken, personellere ve yaptıkları işlere ilişkin kontrol mekanizmalarının nasıl işlediğidir. Sıkı bir kontrol mekanizması ile dar bir kontrol alanı personeli baskı altında hissettirecek ve kendilerine yeteri kadar güvenilmediği hissine neden olacaktır. Tam tersi bir gevşek kontrol mekanizması ile geniş kontrol alanı ise personelin fazla serbest bırakılmasına neden olacağından kriz tehdidi oluşturmaktadır (Pira ve Sohodol,2004:32).

3.2.3. İŞLETMENİN HAYAT EVRESİNE İLİŞKİN FAKTÖRLER

Bir işletmenin hayat evresi; doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalara uygun bir yönetim anlayışının uygulanamaması krize neden olabilmektedir (Öztürk, 2003:24).İşletmenin ilk kuruluş aşamasında liderlik krizleri, gelişme aşamasında yetki devri krizleri, olgunlaşma aşamasında bürokrasi krizleri, gerileme aşamasında ise yeniden canlanma ihtiyacından doğan krizler yaşanmaktadır. İşletmeler bu dönemde detaylı bir analiz ile yeniden canlanmayı gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Bu noktada işletme; küçülme, sürekli olgunluk ve çöküş olmak üzere üç seçenekle karşı karşıya kalmaktadır (Uzun 2001: 41). Doğan (2003:81), işletmenin hayat safhasını bir canlının yaşam sürecine benzetmektedir. İşletmelerde tıpkı canlılar gibi büyümekte, gelişmekte ve ölmektedir. İşletmeler de hedefleri doğrultusunda yaşama başlayarak çocukluk dönemi yaşar. Gençlik ve büyüme

dönemlerinde bazı sorunlarla karşılaşır. Yetişkinlik dönemi ile devam eder ve en sonunda yaşanmaktadır.

İşletmelerin en çok krizle karşılaştıkları dönem büyüme dönemleridir. İşletmeler büyüyebilmek için her türlü fırsatlardan yararlanmak için çabalamakta ve çevreyle olan ilişkilerini artırmaktadır. Bu çevre ile olan etkileşimler sonucunda karşılaşılabilecek olumsuzluklar kriz ihtimalini de artırmaktadır. Ayrıca işletmelerin büyüme döneminde yetki, sorumluluk ve karar alma konularında ortaya çıkacak olan çatışmalar işletmenin dengesini de bozucu nitelikte olabilir (Tüz, 1996:8).

3.2.4. DİĞER FAKTÖRLER

İşletmenin krizi yaşamasına neden olan diğer etkenlerin arasında; işletmenin işleyiş sürecini aksatacak ciddi arızalar, işletme içindeki bilgi akışının doğru şekilde sağlanamaması, iletişim kopuklukları, yanlış personel seçimi, sabotaj, cinsel taciz, yasa dışı faaliyetler, gerçek dışı reklamlar gibi sebepler yer almaktadır (Haşit, 2000:45). Yönetici işletmenin içini olduğu kadar dış çevreyi de iyi gözlemlemelidir. İçeride personelin huzursuz ve moralinin düşük olması, verimliliğin düşmesine ve dolayısıyla krizlere yol açar. İşletme için en iyi şekilde analiz edilmesinin yanı sıra, dış çevreyi iyi gözlemlemeyen, değişiklikleri zamanında fark edip yeni teknikler geliştirmeyen yöneticiler de işletmeyi krize sürükleyebilmektedir (Baran,2009: 29).

Örneğin 1989 yılında Exxon Valdez işletmesinin geçirdiği bir deniz kazası sonucunda taşıdığı petrolün denize akması sonucunda petrol devi Exxon zor günler geçirmiştir (Kadıbeşegil, 2002:59).

4. KRİZİN SONUÇLARI

Kriz, felaketle sonuçlanan bir dönüşüm veya ileri düzeyde geliştirilmiş bir safhaya geçiş şeklinde iki anlamda kullanılmaktadır (Baltaş, 2002:29). Bu bağlamda krizin beraberinde işletmeye getirdiği olumsuzluklar şu şekilde sıralanabilmektedir (Avgan, 2010:12) (Şimşek, 1996:330):

- Merkezileşme eğilimlerinin artması
- İşletme içerisinde iletişim bozuklukları
- Yetki ve sorumluluklarda karmaşa yaşanması
- İşletme personeline stres, korku ve paniğin artması

- Koordinasyonun sağlanmasında olumsuzluklar
- Yöneticiler ve personellerde psikolojik sorunlar
- Amaçların açık olmaması
- Ekonomik çöküntü

Krizin fırsat yönüne vurgu yapan başka bir tanımda; kriz “*önemli bir gelişme olduğunda, iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık*” olarak tanımlanmıştır (Augustine, 2000:13).

Krizle başa çıkılamaması durumunda tehlikeli olurken, doğru metotlar uygulandığında fırsat yaratabilir (Baltaş, 2002:6). Kriz anında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, krizin başarıyla yönetilmesi olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Ataman, 2001:252). Kriz nedeniyle işletmenin sağlayabileceği olumlu sonuçlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Avgan, 2010:12) (Şimşek, 1996:330):

- Örgütsel sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- İşletmenin zayıf yanlarının tespit edilmesine olanak sağlar.
- Erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirlenmesini sağlar.
- Kriz hatalardan ders çıkarır.
- İşletme için değişim vaktinin geldiğini işaret eder.
- İşletmelere öğrenme fırsatı sunar
- Kriz personelin performanslarını gösterme olanağı sunar.
- İç ve dış değişiklikler nedeniyle uyum sorunu yaşanması, kaybolan uyumun tekrardan yakalanması ve yeni stratejilerin oluşturulması.

İşletme içerisinde kriz, işletmelerin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokabilecek bir olgudur. Krizden daha az etkilenmek adına işletmeler hazırlıklı olmalıdır.

5. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi genellikle beklenenin dışındaki yönetim uygulamalarını anlatmak için kullanılmaktadır. İşletmeler, krizin yaşandığı anda karar verme sürecine girmektedir. Bunun öncesinde krizden korunma ve krize hazırlanma süreçleri ile kurtarma ve değişim evreleri süreçlerini de içerir (Boin, 2004:168). Kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda krizin belirtilerini değerlendirmek ve işletmenin krizden en az hasarla kurtulması için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanmasıdır. Kriz yönetiminin de temel amaç işletmenin krize karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktır (Akat ve Budak, 1994:343).

Bozgeyik (2004:42) kriz yönetimini; krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlaması ve uygulaması gibi birbirini takip eden faaliyetleri içeren süreç olarak tanımlamıştır. Koçel'e (1993:33) göre kriz yönetimi, kriz durumunu yok etmek için planlı, sistemli ve akılcı bir şekilde uygulanan faaliyetlerdir. Dinçer' e (2004:423) göre kriz yönetimi tanımı; yöneticilerin olası bir tehlike karşısında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Krizleri önceden önleyebilmek ya da krizin üstesinden gelebilmek için iç ve dış çevreden kaynaklanan faktörlerin tespit edilmesi, üzerinde çalışılması ile krize doğru cevap verilmesi sürecidir (Davis ve Walter, 1998:396).

Daha genel bir tanımıyla kriz yönetimi; İşletmenin faaliyetleri olumsuz etkileyen, işletmenin mal varlığını azaltan ya da kamudaki imajını zedeleyen, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden kriz durumunu azaltma amacıyla yola çıkan, ani olay, etken ve olasılıklara karşı plan yapabilme durumudur (Pheng ve K.H, 1999:231).

Neredeyse her kriz, başarısızlıkla sonuçlandığı kadar başarılı sonuçlar da doğurmaktadır. Bu potansiyel başarıyı tespit etmek, geliştirmek ve sonuçlarını elde etmek kriz yönetiminin özünü oluşturmaktadır (Normon, 2000:11).

Kriz yönetiminin başlıca özellikleri arasında, karmaşık bir süreç olması, krize karşı hazırlıklı olunması, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerlik göstermesi, yönetimin özel bir türü olması, işletmenin yaşamını tehlikeye sokacak olaylarla ilgilemesi, krizin en az zarar ve kayıpla atlatılması ve işletmelere ek maliyetler yüklemesi yer almaktadır (Nayman, 1995:25).

Haşit işletmelerde kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır (Haşit, 2000:65):

- Kriz yönetimi ne ilk ne de son olacak, süreklilik gerektiren bir uygulamadır.
- Kriz yönetimi krizleri önceden sezebilen, gereken önlemleri alabilen, krizden ders çıkarabilen ve kısa sürede eski haline dönebilen işletmeleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.
- Krizleri önleme, yöneticilerin krizleri nasıl algıladığına göre değişmektedir. Krizi tehdit olarak gören yöneticiler krizi önlemede daha başarılı olmaktadır.

- Kriz yönetimi kriz türlerine göre şekillenmektedir. Çünkü kriz türleri kendine has sinyaller ve çözüm yolları içermektedir.
- Kriz yönetiminde başarılı olunması, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve morallerinin yükselmesine yol açacaktır.
- Kriz yönetimi bazı yetenekleri ve belirli bir ayrıcalığı gösterebilmeyi gerektirmektedir.
- Krizler işletmenin amaçlarını tehdit altına aldığından kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Kriz yönetim ekibine gerekli eğitimler verilmelidir.

6. KRİZ YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Kriz yönetimi, işletmenin devamlılığını amaçlayan ve bu doğrultuda alınacak önlemlerin planlanması, uygun yapının oluşturulması, yürütülmesi, koordinasyonu ve son olarak sonuçların değerlendirilmesi sürecidir (Meydan, 2005:36). Kriz yönetiminin amacı, işletmelerin krizden en az zararla kurtulmasını sağlamaktır. Kriz durumlarında işletmelerin krize karşı nasıl önlemler alınması gerektiğini, krize karşı nasıl tepki verileceğini ve kriz sonrasında iyileştirme çalışmalarını kapsar (Putra, 2009:153).

Krizleri önceden tahmin edebilen, gerekli tedbirleri alabilen, yaşanan krizden ders çıkararak krize ilişkin eksiklikler belirlenerek bu eksiklikleri giderebilen ve krizden önceki gibi ya da daha üstünde bir yönetimle faaliyetlerine devam edecek bir sistem oluşturmaktır (Pearson ve Mitroff, 1993:49) Kriz ile karşılaşılacak olası sıkıntılardan dolayı krizi önleme ve krizi fırsata dönüştürme çabaları olarak nitelendirilen kriz yönetimi, daha bir çok amacı bünyesinde barındırmaktadır. (Yılmaz, 2010:13). Bu amaçları şu şekilde sıralayabiliriz (Sözbilir, 2010:29) (Yalçın, 2000:77):

- Yöneticilere krizi önceden algılayabilme, tanıma, değerlendirme yeteneği ve deneyimi kazandırmak
- Kriz yönetimi alanında geliştirilmiş bütün teori ve stratejiler ile gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak.
- İşletmenin karşılaşabileceği ve kriz olarak nitelendirilen olayların nedenlerini ve türlerini belirlemek.
- Krizin özellikleri ve hangi safhada olduğu hakkında karar vericilere doğru bilgi vermek.

- Yöneticilere krizden kaçınmaları için çeşitli teknikler geliştirmek.

7. KRİZ ÖNCESİ YAPILAN HAZIRLIK ÇALIŞMALARI

Kriz öncesinde kriz yönetim planları hazırlanmalı, krizi yönetecek bir kriz yönetim ekibi oluşturulmalı, olası kriz senaryoları oluşturulmalı, iyi bir kriz iletişim planı hazırlanmalı ve son olarak da personelin eğitimi sağlanmalıdır.

7.1. KRİZ YÖNETİM PLANLARI

Krizin tahmin edilmesi kriz oluşmadan önce gereken önlemlerin alınmasına ve yaratacağı olumsuzlukları en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Bu aşamada uygulanacak araç planlamadır. Etkili ve başarılı sonuç veren kriz yönetiminin içinde kriz yönetim planları yer almalıdır (Seymenoğlu ve Ayyıldız, 2003). Kriz yönetim planlarını kapsamında; kriz yönetiminde sorumluluk alabilecek kadroların oluşturulması ve yetkileri, karar alma da yetkili üst yönetim kademeleri, belirlenen hedefe ulaşmada izlenecek yol, karar süreci ve iletişim ortamları bulunmalıdır (Kadıbeşgil, 2002: 72). Kriz yönetim planları, giriş kısmı iki sayfayı geçmemekte ve krizin ciddiyetiyle ilgili bilgiler içermektedir. Ortaya çıkan küçük çaplı sorunların, alınan yanlış kararlar sonucu büyük çaplı krizlere dönüşebileceğini belirtir. Bilgisayar yazılımları, uzay endüstrisi, kimya ve askeri gibi hassas sektörlerde hazırlanan kriz planları gizli olabilmektedir. Sayılı hazırlanan bu planların işletme içinde dolaşımı kontrol edilmelidir (Tüz, 1996: 86).

7.2. KRİZ YÖNETİM EKİBİ

Uzun bir süreci kapsayan kriz yönetimi tek bir kişi tarafından yürütülemez. Krizi hazırlıklı karşılamak isteyen işletmeler ilk olarak bir kriz yönetim ekibi oluşturmalıdır. Bu ekibin görevi, sadece kriz anında değil, kriz ortaya çıkmadan önce karar verme, plan yapma aşamalarında oluşturularak görevlendirilir (Tıngır, 2002:34). Kriz ekibinin başında en üst düzey yönetici başkan olarak bulunmaktadır. Geride kalan üyeler bölüm yöneticileridir. Kriz ekibi başkanı tarafından uygun görülmesi halinde dışarıdan kişiler de bu ekipte yer alabilirler. Her bir ekip üyesi için oluşabilecek aksiliklere karşı yedekte bir ekip üyesi bulunmalıdır. Kriz ekibinde yer alan kişiler; teknik uzmanlık, makine ve kaynaklar üzerinde tam bilgiye sahip olmalıdır. Müşteri ilişkileri, işletme yönetimi ve insan kaynakları açısından kimler sonuca önemli katkı sağlayacak bilgiye sahipse bu

kişilerden seçilmelidir (Tack, 1994:252). Kriz yönetim ekibinin yerine getirmesi gereken faaliyetler (Tüz, 1996:75).

- Kriz yönetim planı oluşturulmalı
- Oluşturulan kriz yönetim planları uygulanmalı
- Kriz yönetim planı içinde yer almayan problemler ele alınmalı
- Oluşabilecek kriz durumlarını önceden sezilebilmeli
- Bu problemlerle başa çıkabilmek için yöntemler geliştirmek ve bu yöntemleri gözden geçirilmeli
- Kriz anında yönlendirme ve dayanışma sağlanmalı

Örneğin Pepsinin her zaman hazırda bulunan dört kişilik bir kriz yönetim ekibi mevcuttur. Bu ekip; halkla ilişkiler, tüketicilerle ilişkiler, idari ilişkiler ve şirketin faaliyetleri alanlarında deneyime sahip kriz yöneticilerinden oluşmaktadır. Pepsi sorunların çözümüne yönelik bünyesinde bulunan bütün bölüm uzmanları ile bilgi alışverişinde bulunur. Sorunların çözümünde hızlı hareket eder ve konudan etkilenebilecek tüketiciler, medya, idari yetkililer gibi herkesle iletişim içerisine girmektedir (Patan, 2009:46).

7.3. KRİZ SENARYOLARININ HAZIRLANMASI

Kriz senaryolarının hazırlanması, işletmenin krizle ne zaman ve nasıl karşı karşıya kalacağını sistemli bir şekilde ortaya koymasında yardımcı olacaktır. Oluşabilecek olaylar bu aşamada tahmin edilmeye çalışılır. Kriz yönetim ekibi kriz senaryolarının hazırlanmasında yardımcı olmaktadır. Kriz yönetim başkanı tarafından bu kişiler belirlenerek sorumlulukları konusunda bilgilendirilir (Sapriel, 2003:353). Kriz senaryoları oluşturularak, işletmeyi krize karşı hassas hale getiren ve krizi önlemeye yönelik geliştirilen uyarı sistemleri, planın etkin bir şekilde uygulanmasına engel olacak faktörlerin ve dış çevredeki değişikliklerin zamanında fark edilmesine fırsat yaratılır. Bu sistem tehlikeleri olduğu kadar fırsatları da ortaya çıkarmaya yöneliktir (Özbakır,1992:61).

Etkili bir senaryo çalışması için yapılması gereken planlar aşağıdaki gibi hazırlanmalıdır (Polat, 1997:15):

- Problemin tanımlanması

- Problemin işletmeye vereceği zararları gösteren raporlar hazırlanmalı
- Problemin çabuk çözülebilmesi için hazırda yazılı en az üç tane çözüm yöntemi bulundurulmalıdır.
- Yönetim yapısına en uygun çözüm yönteminin seçilmesi
- Seçilip uygulanacak çözüm yöntemlerinin değerlendirilmesi

7.4. KRİZ İLETİŞİM PLANININ HAZIRLANMASI

Kriz anında uygulanacak iletişim de sorun hakkında detaylı bilgi verilmeli, sorunla ilgilenildiği, anlaşıldığı ve üzüntü duyulduğu bir özür ifadesi ile belirtilmelidir. Sorunun en kısa sürede çözüleceği ve oluşabilecek yeni beklentilere dair güvence sunulmalıdır. Krizle ilgili iyi bir araştırma yapıldığı, detaylı bilgiye ne zaman ve nerede ulaşılabileceği bildirilmelidir. Detaylı bilgilendirme için ücretsiz telefon numaraları, yardım hatları ve web siteleri oluşturulmalıdır (Anthonissen, 2008:206). Kriz anında iyi bir iletişim planına göre hareket etmek, işletmeye karşı oluşabilecek bir güvensizliği önlemeye yardımcı olacaktır. İletişim planının personel tarafından kabul edilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi için işletme personelinin katılımı sağlanmalıdır. İşletme yönetimi hazırlayacağı iletişim planında katı kurallar içermemelidir. Kriz anında kullanılacak iletişim araçları (Haşit, 2000:101):

- Basın bildirimleri
- Telefonla arama - Fax
- Basın - Video konferansları
- Posta
- Gazete, radyo, televizyon reklamları - duyuruları

7.5. PERSONELİN EĞİTİMİ

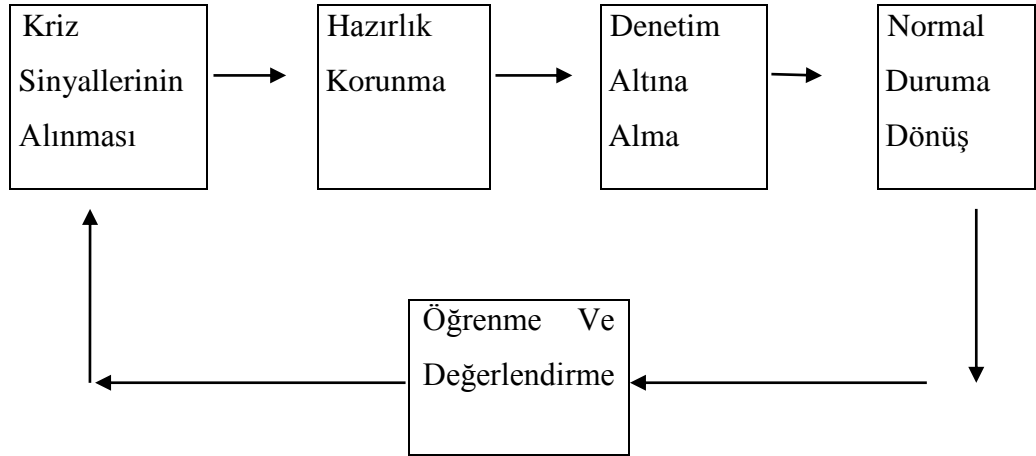
İşletmeler tarafından personelin eğitimine önem verilmeli, belirli bir bütçe ayırarak eğitim programları hazırlanmalı ve işletme tarafından personele değer verildiği gösterilmelidir. Bu şekilde personelin motivasyonu ve işletmeye olan bağlılığı da artacaktır. Eğitilen personel işletmenin sorunları hakkında üst düzey yöneticilere fikir sunabilir. Yöneticilerin artık soru soran, etkileyen, astlarını destekleyen kişiler olmaları istenmektedir (Zemke ve Anderson, 1998:38).

8. KRİZ YÖNETİM SÜRECİ

Kriz yönetim süreci; kriz belirtilerinin baş göstermesi ile birlikte krize neden olabilecek unsurların, boyutunu ve etkilerini önceden bilip en aza indirmeleri veya ortadan kaldırmaları, krizin başlarında uygulanacak tekniklerin önemini artırılması, krizlere sebep olan olayların etkilerini fazlalaştıracak olguların iyileştirilmesi ve krizin olağan etkilerinin ortadan kaldırılması için gerekli kaynakların etkili ve hızlı bir sistemle tekrar düzeltilmesinden oluşmaktadır (Kahraman, 2009:80). Kriz yönetim süreci, gelecekte tehlike oluşturacak etkenlerin belirlenmesini, uygun tepki ve mücadele türlerinin saptanmasını, işletmenin krizle mücadele edebilecek önlemlerin uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Demirtaş, 2000:363).

Bu süreçleri beş aşamada ele almak mümkündür (Baydaş, 2011: 238):

- Kriz sinyallerinin alınması
- Krize hazırlık ve korunma
- Krizin denetim altına alınması
- Normal duruma geçiş
- Öğrenme ve değerlendirme



Şekil 2. Kriz Yönetimi Süreci (Can, 1992:302)

Süreç olarak kriz yönetimi “öncelikle oluşabilecek bir krize karşı uyarı sinyallerinin belirlenerek buna yönelik önleme ve koruma tedbirlerinin alınması, daha sonra ortaya çıkan bir krizin etkilerinin en aza indirilmesi için gerekli önlemlerin

belirlenmesi ve bu önlemlerin uygulanmasıdır” (Meydan, 2005:43). Kriz yönetimi, krizi tahmin etme, önleme, hazırlıklı olma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve önleme mekanizmalarının planlanması gibi işlemlerin tümüdür (Kahraman, 2009: 80).

Kriz Sinyallerinin Alınması: Kriz tüm şiddetini göstermeden önce işletmeye hem işletme içerisinde hem de dış çevreden bazı uyarı sinyalleri göndermektedir. Bu sinyallerle gelen kriz nedenleri farklılık gösterse de bıraktığı etkilerle benzer özellik taşımaktadır (Haşit, 2000:73). Kriz sinyallerin zamanında fark edilmesiyle krizin ortaya çıkmasını engellenebilmekte veya çözüm sürecini kolaylaştırmaktadır. Kriz belirtilerinin izlenmemesi ve doğru değerlendirilmemiş olması krizin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Sumer ve Pernsteiner, 2009:46).

Kriz Hazırlık ve Korunma: Krize hazırlık ve koruma aşamasında, erken uyarı sistemi ile alınan veriler doğrultusunda karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önlem ve koruma mekanizmalarının oluşturulmasıdır (Can, 1992:337). Bu aşamada kriz sinyallerinden elde edilen veriler hazırlanarak ve kriz sonucu oluşacak zararları önlemek için yapılan faaliyetlerdir. İşletmenin kriz halini, personelini, kaynaklarını yönetebilmek düzenli bir planlamadan oluşur (Soysal vd., 2009:436). Krizi önleme çalışmaları yetersiz kaldığı durumlar için hazırlıklı olmak, krizin olumsuz sonuçlarıyla baş edebilmek için plan yapmak gerekmektedir. Bunlar eylem planları, yangın tatbikatları, iletişim planları olabilir. Birçok havayolu işletmesinde hazır kriz ekipleri, iletişim planları ve detaylı eylem planları bulunmaktadır. Bazı işletmeler sistemlerinin çökmesine neden olacak herhangi bir felaket sonucu yedek bilgisayar sistemleri bulundurmaktadır (Augustine, 1995: 148).

Krizin Denetim Altına Alınması: Kriz sürecinin ilk iki aşamasını işletme etkili bir şekilde değerlendirse de krizle karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle işletme yönetimi kriz sürecinde ilk iki aşamada elde edilen veriler kullanılarak ileriye dönük gerekli önlemleri alması gerekir (Baran, 2006:33). Krizin denetim altına alınmasının başarılı olmasındaki önemli nokta iletişimin doğru sağlanmasıdır. Doğru iletişimin sağlanması ile algı süresi kısalmış, krizin denetim altına alınması kolaylaşır (Narbay, 2006:74). Kriz dönemlerinin en büyük sorunu kararsızlık ve yanlış alınan kararlardır. Doğru kararlar almada en önemli araç bilgidir. Doğru ve güvenilir bilgi sağlandığında kriz doğru yönetilebilir ve kriz sonrası belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde önem taşır (Tutar, 2000:41).

Normal Duruma Dönüş: Krizin atlatılmasıyla işletme eski faaliyetlerine geri dönmeyi beklemektedir. Kriz döneminde yapılması gereken çalışmalar ile işletme yapısındaki bozulmaların düzeltilmesi normal duruma geçiş aşamasında gerçekleştirilir (Haşit, 2000:66). Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak, işletmeyi eski hareketli günlerine geri getirmek için sistemli çalışılmalı her şey yerinde incelenmelidir. İşletmenin yapısı ve süreçleri işletmenin eski düzenine dönmeye için yeniden iyileştirilir (Tutar, 2000:99). Kriz dönemlerinde işletme ile alt sistemleri arasındaki ilişkiler zayıflamış, örgüt kültürü ve düzeni bozulmuş olabilir. Bu süreçte kriz bütün yönleriyle belirlendikten sonra bu olumsuzlukları ortadan kaldırarak işletme eski istikrarlı haline dönecektir (Kahraman,2009:82).

Öğrenme ve Değerlendirme: Bu safhada ise yaşanan krizin nedenleri araştırılır. Alınacak karar, önlem ve uygulamalar belirlenir ve kriz döneminden dersler çıkarılır (Avған, 2010:44). Kriz ve işletme üzerindeki olumsuzlukları ortadan kaldırdığı, krizin değerlendirildiği ve tekrar ortaya çıkmaması gerekli tedbirlerin alındığı son aşamadır. Öğrenme ve değerlendirme aşamasında işletme sürekli araştırma içinde olmalıdır. İşletmenin geçmişte yaşadığı olumsuzluklardan ders çıkartması ve deneyimlerini yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir (Pheng ve Ho, 1999:235). Kısaca bu aşamada bundan önceki aşamaların analizi yapılmaktadır. Kriz süresinde yapılan faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz yanları belirlenmektedir. Olumlu kısımlar prensip haline getirilirken, olumsuz kısımlar tespit edilerek olması gereken şekli belirlenmeli, hazırlanacak planlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Şahbaz ve Tuna, 1998:159).

9. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN KARAR ALMA YÖNTEMLERİ

Kriz dönemlerinde kullanılan başlıca karar alma yöntemleri; stratejik düşünme yöntemi, beyin fırtınası yöntemi, delphi yöntemi ve karar konferansı yöntemidir.

9.1. STRATEJİK DÜŞÜNME YÖNTEMİ

Bu yöntemde kriz anında alınan kararlar sezgilere dayalıdır. İlk aşamada üyelerin geçmiş tecrübeleri ve sezgileri pazar araştırmacılarının sundukları somut verilerle birleştirilerek geleceğe yönelik ortak bir hedef belirlenir. Daha sonra belirlenen bu hedef doğrultusunda kriz durumunda kullanılacak yöntemler soyut olarak belirlenir. Son olarak

da bu yöntemler somut hale getirilerek uygulanabilecek hale dönüştürülür (Mintzberg, 1994:107).

9.2. BEYİN FIRTINASI YÖNTEMİ

Beyin fırtınası yöntemi, bir sorun karşısında beyinde çeşitli düşüncelerle oluşturulan yaratıcı bir yöntemdir. Bu yöntem karar alma da yönetici tarafından bireysel olarak ya da grup halinde kullanılmaktadır. Yönetici bireysel uygulama da olası ihtimalleri araştırarak karar almaktadır. Grup uygulamasında konuda uzman olmayan, düşünceleri henüz şekillenmemiş kişiler alınmaktadır. Krizin konusu grup liderleri tarafından diğer üyelere açıklanır. Diğer üyelerin hızlı bir şekilde fikir üretmeleri söylenir. İlk aşamada herkes fikirlerini sunar. İkinci aşamada sunulan fikirlerin daha da şekillenmesi için zaman tanınır. Daha fazla fikir ortaya atılmadığı anda sunulan diğer fikirler değerlendirilmeye alınır. Kriz ortamında hızlı, kolay ve yaratıcı olan bu yöntemin en uzun süresi 30-35 dakikadır (Fink, 1986:147).

9.3. DELPHİ YÖNTEMİ

Delphi yöntemi ile kriz anında hızlı, etkili ve objektif kararlar alınmaktadır. Aynı zamanda işletmeyi kriz dönemlerinden kurtaracak kriz ekibi içerisinde, konusunda uzman personellere yer verilerek yazılı bir karar alma yöntemidir. Krizin çözümüne yönelik anket çalışmaları ile cevaplar yüksek, orta ve düşük olarak gruplara ayrılır. Orta grup kesim, akla gelebilir kolay uygulanan çözümler içermektedir. Kanıtlanabildiği sürece gereğinden fazla kişi ve fikirlerine yer verilir. Açıklamaların yetersiz kaldığı yerde fikirler elenmektedir. Zaman sınırlaması olmamaktadır. Oturum sayısı 6'yı bulduğunda çözüm belirlenmiş olur (O'Connor 1985:246). Delphi tekniğinin amacı, konu ile ilgili seçilen uzmanların akılcı bir yaklaşımla ortak görüşlerinin alınması, kontrollü dağıtılan anket uygulamalarının değerlendirilmesidir. Belirli bir konuyla ilgili gerek duyulan gereksinimlerin, sorunların ve çözüm yollarının belirlenmesinde alanında uzman kişilerden yararlanılmaktadır. Önceliklerin neler olduğu, amaçların belirlendiği ve gelecekteki durumu üzerinde çalışılır. Bu açıdan delphi tekniği tanımlama, sıralama ve önceliklerin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır (Demirel, 2000:55).

9.4. KARAR KONFERANSI YÖNTEMİ

Kriz dönemlerinde aynı konuda uzman olan kişiler kriz ekiplerinde yer almalıdır. Yapılacak olan toplantılar iş ortamından ayrı yerlerde, teknolojik olanaklardan ve bilgisayar programlarından yararlanarak gerçekleştirilmektedir. Problemin yapısının ne olduğu belirlendikten sonra model kurulur. Model hazırlandıktan sonra değer veya olasılık değerlemesi yapılır. Karar geliştirilerek, uygulamaya konulur. Karar sonuçlandırılır. Yazılı uygulama planı ve kriz ortamının sona ermesi ile kriz öncesinde uygulanan işletme yönetimine tekrar geçilmektedir (Andriole, 1985:270).

10. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Krizin belirtilerine karşılık tepkici bir tutum göstermek işletmenin krizle karşılaşmayacağı anlamına gelmemektedir. Uygulanacak etkili bir yönetimle gelecekle ilgili öngörülere sahip olunur ve gelişmeler sağlıklı bir şekilde takip edilir. Buna uygun stratejiler geliştirir ve bu sayede krizi yönetebilir veya işletmenin krize düşmesini önler (Genç, 2004:344). İşletme ilk olarak, krizden kaçma yaklaşımıyla kriz durumuna düşmemeyi amaçlar. Krizi çözme yaklaşımında da ortaya çıkmış bir kriz durumu vardır ve krizin aşılabilmesi için, kriz yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekir (Erten, 2011:29).

10.1. KRİZDEN KAÇMA YAKLAŞIMI

Krizden kaçma yaklaşımının temel amaç erken uyarı sistemlerinde olduğu gibi krizi önceden önleyebilme ve krizi denetim altına alma mekanizmalarını devreye sokarak işletmeyi krize karşı önlemektedir (Tutar, 2000:84). İşletmeleri kriz ortamına sokan faktörleri iyi bilmek ve işletme yönetiminin bu faktörlerin etkisini ortadan kaldırmak için ortaya koyduğu amaç ve fikirleri anlamak, bu yaklaşımının temel anlayışını oluşturmaktadır (Asunakutlu, 2009:44). Körlük politikası yerine sinyal tespitlerini geliştirmeye ve en kısa sürede krizi çözmeye odaklanmak işletmenin geleceği için oldukça olumlu sonuçlar doğurabilecektir (Luecke, 2009:24).

Krizle baş edebilmek için işletmenin nelere gereksinim duyduğu ve yararlı niteliklerinin neler olduğunu belirlemek gerekmektedir. İşletmenin gidişatını tahmin edebilmek, bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin sahip olduğu görüşleri

kavrayabilmek, krizden kaçınma açısından önemlidir. Krize neden olan olayları bilmek, etkili çözümler geliştirmek, işletme yapısını korumak, dış çevreyi takip etmek, krizden kaçınmak için ön şartlardır (Dinçer, 1998:400).

10.2. KRİZİ ÇÖZME YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım krizden olumlu sonuçlar almayı amaçlamakta, başarıya dönüştürmeyi amaçlayan bu anlayış ve işletmenin krize müdahale etmesini de beraberinde getirir (Baran, 2004). Bu noktada başarı, kriz öncesi dönemde krizin nedenleri ve sorunların çözümü için doğru zamanlamasına bağlıdır (Dinçer, 2003:401). Krizi çözme yaklaşımında aşağıdaki aşamalar uygulandığında işletme eski verimli haline gelir. Bu aşamalar (Tack, 1994: 25);

- Sorun saptanır
- Sorun öngörülen amaç çerçevesinde yeniden belirlenir
- Veri toplanır
- Eldeki verileri incelenir
- En uygulanabilir seçenekleri belirlenir
- Bir deneme çözüm seçilir
- Çözümün işlerliği denenir
- Son çözüm biçimlendirilir
- Çözüm uygulanır

Kriz merkezleri oluşturmak, geleceğe yönelik ölçülü davranma ve bütçe oluşturma, acil gerekli durumlarda hazır bulunacak yedek düzenlemeler oluşturma krize hazırlık ve çözüm yollarından bir kaçıdır. Kriz senaryolarının oluşturulmasıyla erken uyarı sistemlerinin etkinliklerini test etmek, eksiklikleri gidermek krize karşı hazırlıklı olmayı sağlar (Öztürk, 2003:35).

BÖLÜM II

KARİYER YÖNETİMİ

1. KARİYER TANIMI

Kariyer, kişinin çalışma hayatında, iş deneyimlerini, faaliyetlerini ve hiyerarşik pozisyonunu ifade eden bir kavramdır. İşgörenler bir pozisyonda, işletmeye fayda sağlayacak deneyim kazanmakta ve yeteneklerini geliştirerek bir üst kademeye geçebilmektedir (Certo, 1992:15). Kariyer, personellerin çalıştıkları alanda, işin gerektirdiği niteliklere göre yeterli donanımı sağlayarak ulaşmak istedikleri amaçları ifade etmektedir (Kalkandelen, 1972:112).

Baruch (2004:3) kariyeri, *"bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi"* olarak tanımlamıştır.

Okakın'a göre (2008:134) kariyer, *"çok uzun bir zamana yayılan, kişinin sadece iş hayatını değil onun tüm yaşamını kapsayan ailesini, alışkanlıklarını, toplumsal etkinliklerini ve diğer uğraşlarını da içine alan bir kavramdır."*

Tortop'a göre (1994:32) kariyer, *"seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deneyim kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir."*

İnsanların çalışmak istemelerinin temelinde öncelikle bireysel olarak geçimlerini sağlamak için gelir elde etme gereksinimlerinin yanı sıra topluma yarar sağlamak, başarılı olmak gibi toplumsal beklentiler de bulunmaktadır. Ancak bir işte çalışıyor olmak kişinin ekonomik ve sosyal değerlerinin yanı sıra kişinin psikolojik gereksinimlerine cevap veren ve kişiliğin gelişmesine önemli katkıda bulunan bir eylemdir (Keçecioğlu, 1998:62).

2. KARİYER SEÇİMİ VE ÖNEMİ

İnsan iş hayatına başladığı andan itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, beklenti ve arzularını karşılamak, geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmek, işinde ilerlemek ve başarılı olmak ister. Bireyin iş hayatında başarılı olması yaptığı işten

mutluluk duyması, kendini rahat ifade edebileceği fikirlerinin önemsendiği bir çalışma ortamına bağlıdır (Aytaç, 1997:25).

Kariyer seçimi, bireyin hayatını önemli ölçüde etkileyecek kararlardan biridir. Birey zamanının çoğunu çalışma ortamında geçirmektedir. Zamanının çoğunu bu çalışma ortamında geçirecek olan insanlar, kendi yeteneklerine uygun bir meslek seçip seçtiği işinde çalışmak ve işinde yükselmeyi istemektedirler (Bingöl, 2003:244).

Bireylerin kariyerlerini etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kanawaty, 1996:365):

- Teknolojilerdeki hızlı gelişmelere uyum sağlama da yaşanan sıkıntı, modern çağa uymayan gelenekselleşmiş birçok iş alanının tercih edilip olmaması iş içeriklerinde çeşitli değişiklikler yapılmasını gerekli kılmıştır.
- Hayat standartlarının artması personelin beklenti ve gereksinimlerinin de artmasına yol açmıştır.
- İnsanların değer yargılarının değişmesiyle iş, bir bütün olarak yaşamın kalitesine yönelik etkisi ile değerlendirilmektedir.
- İş hayatını yaşamın merkezi haline getirmek yerine, bireyler kendi ve aile yaşantısının kalitesini artıracak iş ve kariyerler tercih etmektedir.
- İşletme sayılarının gün geçtikçe artması bürokrasileşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Bu durum da hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasındaki psikolojik boşlukların artmasına, kariyer fırsatlarının da kaybolmasına neden olmuştur.

Kariyer; mesleğimizi yaparken aynı zamanda belirlediğimiz amaçlar doğrultusunda ilerleyerek kazanacağımız deneyimler, alınacak gerekli eğitimler ve bireysel açıdan kendimizi geliştireceğimiz süreçtir. Birey istekleri ve gereksinimlerini ön planda tutacak ilgi ve yeteneklerini uygun bir kariyer tercihi yaptığı zaman daha yüksek performansla işini devam ettirir ve yüksek iş doyumunu sağlar. Personel kendisinin değerli olduğunu; çalışmalarıyla değer kattığını düşünür. Bu personelin işine odaklanmasını ve çalışmalarından iyi sonuçlar ortaya çıkartmasını da sağlar (Erdoğan, 2013:3).

3. KARIYER DÖNEMLERİ

Kariyer aşamaları bireyin zaman içinde iş hayatında oluşan değişim ve gelişim sürecidir. Çeşitli nedenlerden dolayı çalışma hayatında inişli çıkışlı bir süreçten geçilir.

Kariyer dönemleri; keşif dönemi, kurulma dönemi, kariyer ortası ve kariyer sonu olmak üzere dört başlıkta incelenmektedir.

3.1. KEŞİF DÖNEMİ

Kariyer keşif dönemi doğumdan yirmi beş yaşına kadar olan bir süreçtir. Bireyin ailesinden, çevresinden, televizyonlardan gördüğü kendine uygun kariyer seçeneklerini değerlendirerek kendi izlenimleri sonucunda meslek seçimine karar verdiği dönemdir (Aytaç, 2005:64). Ne olmak istediğini, ilgi alanlarını belirlediği aşamadır. Bireyin kariyer beklentilerini belirlediği bu dönem de kişi yetenek ve becerilerini başarılı bir kariyer keşif stratejisi ile bütünleştirdiği takdirde bireyin doğru kararlar almasına yardımcı olacaktır (Sevinç, 2010:59).

Keşif dönemi aynı zamanda işe başlamadan önceki dönem olarak da bilinir. Bu aşama üç başlık altında incelenmektedir (Özden, 2001:18):

- Çocukluk Evresi: Bu süreçte çocuk çeşitli meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başlar. Bu dönemdeki meslek seçimleri geçici bir heves olarak tanımlanır.
- Ergenlik Evresi: Mesleklere olan ilginin daha belirginleştiği bireyin meslekler hakkında daha gerçekçi bilgilere ulaştığı dönemdir.
- İlk Yetişkinlik Dönemi: Bireylerin artık meslekler hakkında tam bilgiye sahip olduğu dönemdir. Örneğin üniversiteyi bitirdikten sonra Yüksek Lisans ya da Doktora eğitimine başlama düşüncesi bu dönemde gündeme gelmektedir.

3.2. KURULMA DÖNEMİ

Bu dönem iş bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve kabul görme süreçlerini kapsamaktadır (Sevinç, 2010:59). Bu süreçler üç başlık altında incelendiğinde aşağıdaki gibidir (Özden, 2001:19):

- *Arama ve Bulma*: İş arama birey açısından hem ekonomik hem de sosyal nedenlerle mecburi bir hal almıştır. Bu süreç, kişinin işten ayrılması ya da işten çıkarılması durumunda tekrar ortaya çıkacaktır.
- *İşe Başlama ve Oryantasyon*: Birey kendine uygun işi bulduktan sonra bu süreçte yapacağı işe ve çalışacağı ortama uyum sağlamayı ve işle ilgili bilmesi gerekenleri öğrenmeyi amaçlar.

- *Yerleşme ve İlerleme:* Bu aşamada birey çalıştığı işe uyum sağlayabilmiş ve mesleki bilgisini artırarak işinde giderek ilerlemektedir.

3.3. KARIYER ORTASI

Bireyin olgunluk dönemi olan bu aşama da artık birey işinde belli bir noktaya ulaşmış, yerini sağlamlaştırmış, hiyerarşik olarak da üst kademeye yükselmiş olacaktır. Gelişen teknoloji ile bireyin kendini geliştirme çabaları, bulunduğu konumu daha iyi bir noktaya taşıması açısından doğru orantılı olmalıdır (Barutçugil, 2004:328). Bu dönemde başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimleri ön plana çıkmaktadır. Hızlı kariyer gelişiminin yaşandığı bu dönemde karşılaşılan sorunlar:

- Orta yaş krizi olarak adlandırılan bu kriz; boşanma, hastalık, bir yakının vefatı gibi dış nedenlerden kaynaklıdır. Bu dönemde birey manevi açıdan yaşamının sınırlı olduğunun farkına vararak hem özel yaşantısında hem de iş yaşantısında ilerideki hedeflerini gözden geçirme gereği duyacaktır (Özden, 2001: 35).
- Sürekli yenilenen teknolojilere ve değişikliklere karşılık bireyin uyum gösterememesi durumunda performansında düşüş meydana gelecektir. Bu durumun uzun sürmesi işveren tarafından personele karşı güven sorunu doğuracaktır. Sonucunda ise bireyin bulunduğu pozisyonun altında bir göreve getirilmesi ya da işten çıkması söz konusu olacaktır (Can, 1997:334).
- Bireydeki beklenmedik düşüş gibi hızlı bir yükseliş de birey açısından olumsuz olabilir. Çünkü bireyin mevcut yetkinlikleri yeni atandığı pozisyon için yeterli gelmeyebilir. Verilen sorumlulukları yerine getirmede güçlük çeker ve hem kendine hem de çalıştığı yere büyük zarar verebilir (Can, 1997:334). En doğru kariyer yolu bir anda yükselme isteğinin yerine en alt kademeden en üst kademeye basamak basamak, sağlam adımlarla ilerlemektir. Bu durum bireyin bulunduğu her pozisyon için ayrı deneyim kazanacağı ve en son geleceği pozisyonda yeterli bilgi ve birikime sahip olacağı anlamına gelmektedir.

3.4. KARIYER SONU

Kişinin kariyer yaşamının sonuna yaklaştığı 50-65 yaş arasını kapsayan dönemdir. Bu dönemde kişi iş hayatıyla ilgili geldiği konumu koruma çabasıdadır. Bu safhada bireyin örgüt yönelimleri azalmakta, daha çok saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi kişiliğe yönelim üzerine odaklanmaktadır (Sevinç, 2010:62).

Bu dönem de birey bir parça da olsa rahatlamayla birlikte tecrübeli bir personel rolünü oynama imkânı sağlar. Bu evrede birey, iş hayatında sonsuza kadar etkin bir rol oynayamayacağı gerçeğini görmeye başlar (Argon ve Eren, 2004:257).

3.5. EMEKLİLİK

Çözülme aşaması olarak da adlandırılan bu süreç de kişi çalışıp çalışmama konusunda kararsızlık yaşamakta ve çözülme aşamasında emeklilik, seyahat, spor gibi aktivitelere yönelmekte sonuç olarak gerileme dönemine girmektedir (Güzel, 2005:124). Emeklilik kariyerin sonlanmasıdır. Bazıları emeklilik planı yaparken, bazıları işletmeden ayrılmayıp danışmanlık yaparak sahip olduğu deneyimlerle işletmeye yarar sağlamaya çalışmaktadır (Aytaç, 2005:73). İşletme tarafından gözde bir personel durumundayken yaptığı işte artık iş göremez hale gelmesi emeklilik döneminin psikolojik sorunlarından. Personel bu sorundan emekli olsa dahi mesleğini tekrar sürdürebileceğine inanması sorunu hafifletecektir. Aksi halde bu sorun insanı kaygıya düşürecektir (Başaran, 1985:197).

4. KARIYER YÖNETİMİNİN TANIMI

Her personel işinde ilerlemek, daha üst düzeylere gelmek amacına sahiptir. Bireyin mesleğinde üst kademelere doğru ilerlemesi kolay değildir. Bu ilerlemede kişinin aldığı eğitim, zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri, kendini geliştirme düzeyi etkin rol oynamaktadır. Kişinin iş hayatında ve mesleğindeki ilerlemesi, kariyer yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Fındıkçı, 1999:343).

İşletmelerin günümüzde en önemli sorunlarından birisi nitelikli insan gücünü elinde tutabilmesidir. Nitelikli iş gücünün işletmede tutulabilmesinin ancak açık bir kariyer yönetimi ile sağlanacağını anlayan işletmeler, çalışma ortamlarını profesyonelleştirme çabası içerisine girmişlerdir. Bu nedenle kariyer yönetimi programları ve uygulamalarını hazırlamaya başlamışlardır (Berhumoğlu, 2013). Yani kariyer yönetimi; hem bireyin hedeflerine uzanan yolu şekillendirmelerinde kullanılan hem de işletmelerin işletme yapısını güçlendirmek ve personelini geliştirmek amacıyla oluşturdukları belirli bir plan ve stratejiyi kapsayan uygulamadır (Yılmaz, 2013:145). Kariyer Yönetimi ile ilgili bazı tanımlar aşağıda verilmektedir.

"Bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir" (Hall, 1994:264).

Personele kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğunun verilmesi, bunu yapabilmeleri için işletme tarafından gerekli desteğin sağlanması sürecidir (Acar, 2000:45).

Kariyer yönetimi, *"yöneticilere, işgücünün gereksinimlerini tatmin etmeye ve personelin amaçlarına ulaşmasını sağlamaya yardımcı olacak hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması sürecidir"* (Budak, 2008:255).

Walker ve Gutterdidge (1990:244) *"kariyer yönetimini, işletme personelinin yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması"* olarak tanımlamaktadırlar.

Çalış ve Ereş (2006:80) kariyer yönetimini *"Bireysel kariyer hedefleri oluşturulması, bu hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğinin belirlenmesi, iş ve işletme hakkında ömür boyu öğrenim süreci"* olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlardan hareketle kariyer yönetimi, *"işletmenin amaç ve politikalarıyla personelin kişisel kariyer amaçlarının uyumlaştırılmasını sağlayan ve nitelikli işgücünün işletmede tutulabilmesi için personele kariyer olanakları ile ilgili yönlendirme yapabilecek strateji, hedef ve programlar"* olarak tanımlanabilir.

5. KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Kariyer yönetimi; kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki önemli kavramı içermektedir.

5.1. KARİYER PLANLAMA

Kariyer yönetimi kavramlarından ilki *"kariyer planlama"* dır. Bireyin işletmede kendisine uygun bir kariyer belirleyerek bu kariyer yolunda ilerlemeye başlama aşamasında; kariyer amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmada kullanacağı araçları da belirlemektedir (Aydemir, 1995:7). Kariyer planlaması işletmenin gelecekteki hedefleri ile bireyin kendi bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlanarak yapılan olduğu işte ilerleme ve yeni beceriler kazanma sürecidir (Eryiğit, 2000:17). Kariyer planlaması aşamasında hem bireye hem de işletmeye görev düşmektedir. Birey ileriye dönük kariyer planlarını geliştirir, işletme ise bu planları uygulamak ve yönlendirmekle görevlidir (Soylu, 2002:32). Kariyer planlamasında kişi yaptığı iş ve işin yapıldığı çevre ile uyum sağlamayı amaçlar. Kariyer planlaması yapan kişi kendini daha iyi tanıma fırsatı yakalar.

Sahip olduğu bilgi ve becerilerinin yanında eksiliklerini de görme şansı bulur. Bu kazanımlar doğrultusunda kendine doğru hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirir (Erdoğan, 1991:158).

Bireysel kariyer planlama, personelin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmesiyle çalıştığı bölümde ilerlemesi ve yükselmesinin planlanmasıdır (Kaynak, 1996:161). Örgütsel kariyer planlama ise işletme personeline kendilerini geliştirme ve hedeflerine ulaşmada yardımcı olunan sürekli bir süreçtir (Bingöl, 2003:246).

5.2.KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer yönetiminin ikinci kavramı ise "*kariyer geliştirme*" dir. Kariyer geliştirme, bireylerin kendilerini her anlamda geliştirmeleri ve işletmenin personeline sunduğu etkinliklerdir (Aydemir, 1995:7).Sürekli değişen bir çevrede yaşayan birey ve işletmelerin aralarındaki ilişki bu karmaşık çevrenin doğurduğu etmenlerden etkilenmektedir. Her iki tarafında bu değişen gereksinimlere cevap vermeye çalışması kariyer geliştirme olarak adlandırılır (Budak, 2008:274). İşletme içi ve işletme dışı şartların hızlı değişmesi uzun vadeli kariyer planlarının yapılmasını zorlaştırmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen gereksinimlere göre düzenlenen kariyer geliştirme programları işletmelerce tercih edilmektedir. Bu yolla işletmedeki nitelikli personel kazanılırken bir yandan da yeni personelin yetişmesi sağlanmaktadır (Uğur, 2003:250). Kariyer geliştirme personelin işletme ile bütünleşmesine yardımcı olur. Kariyer geliştirme çalışmaları iş yaşamının kalitesini artırır. Nitelikli personeli işletme de tutundurması, personelin uygun işlerde görevlendirilmesi, cinsiyet konusunda ayırım yapılmaması gibi konularda fayda sağlar (Aytaç, 2005:143).

6. KARİYER YÖNETİMİ AMACI

Kariyer yönetim uygulamaları ile işletmede "doğru insanı", "doğru zamanda" ve "doğru yerde" istihdam etmek amaçlanmaktadır. Böylece ilgi, tercih ve iş ödülleri ile beceri, yetenek, bilgi ve iş talepleri uyumlaştırılmış olmaktadır (Aytaç, 2005:118). Bu amacın altında yatan en önemli neden, bireylerin kariyer amaçları ile işletmenin amaçlarını uyumlaştırarak örgütsel başarıyı yakalamaktır (Soylu,2002:32). Kariyer yönetimi amaçları genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılır (Eryiğit, 2000:103-104)

- **Genel Amaçlar:** Kariyer yönetimine ilişkin genel amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:
 - Yönetimin istediği başarıya ulaşabilmek için işletmenin gereksinimlerini karşılamak
 - Gelişime açık bireylere, alacakları sorumluluk düzeyinde eğitim vermek
 - Bireylerin yetenek ve istekleriyle örgüt amaçları arasında uyum sağlamak ve işinde başarılı olarak iyi bir kariyer yapmayı düşünen bireylere, gereksinim duydukları rehberlik ve teşvik olanaklarını onlara sunmak.
- **Özel Amaçlar:** Kariyer yönetimine ilişkin özel amaçlar ise şu şekilde ifade edilebilmektedir:
 - Mevcut yapılan ve gelecekte yapılacak olan işlerde gereksinim duyulan beceri ve nitelikleri tanımlamak için personele yardım etmek.
 - Örgütsel gereksinimler ile bireysel istekleri birleştirmek ve düzene sokmak, kariyerinde durgun sürece girmiş olan personeli yeniden canlandırmak.
 - Personelin gelişimine fırsat sağlamak

Tuna (1996:6) İşletmelerin bu amaçlara ulaşabilmeleri için gerçekleştirmesi gereken başlıca faaliyetleri de şu şekilde sıralamıştır:

- Kariyer yollarının belirlenmesi
- İşletmenin sağladığı kariyer fırsatlarından personelin faydalanması için açık pozisyonların duyurulması
- Personelin performanslarının değerlendirilmesi
- Astlara kariyer danışmanlığı yapılması
- Dönemsel projeler ve iş rotasyonları ile farklı iş deneyimleri kazandırılması
- Eğitim programlarının düzenlenmesi
- Yeni personel için işletmeye uyum ve oryantasyon programları düzenlenmesi

7. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş gereksinimlerine cevap verme, önemli personelin kaybedilmemesi ve yönetimde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlamak adına kariyer yönetimi önemlidir (Bayram, 2010:220). Kariyerle ilgili olarak personelin ilgi alanları ve yetenekleri işletmenin amaçlarıyla örtüşmelidir. Bu yüzden

kariyer yönetimi, hem personel hem de işletme açısından önemlidir. Kariyer yönetiminin personel açısından önemi; bireyin bilgisi, becerisi, ilgi ve amaçları üzerine odaklanması ve bireyin bu amaçlarına ulaşması için gerekli örgütsel desteğin sağlanmasına olanak vermesidir. İşletme açısından ise kariyer yönetimi, iş, pozisyon, kısa ve uzun dönemli örgütsel gereksinimlerin etkili ve verimli bir şekilde karşılanmasına olanak sağlamasıdır (Öğüt, 2003:180).

Kariyer yönetimi kurum içerisinde personeline yatay veya dikey kariyer fırsatı yaratmayı hedefler ve dolayısıyla işletmenin de hedeflerine kısa sürede ulaşmasını amaçlar (Aytaç, 1997:167). Kariyer yönetimi; başarılı personellerin, anahtar pozisyonlar için yetiştirilmesi için yönetim tarafından desteklenmesini sağlamaktadır. Özellikle terfi ve transfer planlamalarında bireylerin özel beceri, hüner, bilgi ve tecrübeleriyle kişisel amaçları dikkate alınırken kariyer yönetimine olan ilgiyi de artırır. Personelin işletmedeki motivasyonunu sağlayabilmek için bireylerin kariyer amaçları hakkındaki isteklerini bilmek kariyer yönetimi uygulamaları açısından önemlidir (Yılmaz, 2006:126).

8. KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Kariyer yönetimi uygulamaları; iç işe alım, terfi, transfer veya yer değiştirme, emeklilik, işten çıkarılma, oryantasyon programı şeklinde gruplandırılabilir.

8.1. İÇ İŞE ALIM

İşletme içinde açık bir pozisyon olması durumunda işin tanımını, niteliğini, başvuru yeri ve zamanı, aranacak şartları içeren bir iş duyurusu hazırlanarak gereksinim duyulan personel araştırılır. İç işe alım, işletmelerin gereksinim duyduğu personeli iç kaynaklardan sağlaması anlamına gelmektedir (Özden, 2001:169).

Dış kaynaklardan yapılan işe alıma göre iç işe alımın yararları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aslan, 1999:40-41):

- Kolay ve kısa süreli olması
- Adayların çalışmaları yeterli ve gerçek bilgiye sahibi olunması
- Adayları işletmeyi ve kültürünü bilmesi ve böylece işe uyum sürelerinin kısa olması
- İşletme içindeki personele öncelik verilmesinin personelin moralini yükseltmesi ve motivasyon kaynağı olması

Buna karşılık iç işe alımın bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Bingöl 2003:257):

- Tüm açık pozisyonları işletmenin içerisinde doldurması olanaksızdır. İşletmedeki personelin becerileri, pozisyonun gerektirdiği nitelikleri karşılayamıyorsa, dış kaynaklara başvurmak zorunda kalınır.
- İşletmenin dış kaynaklardan sağladığı personel ihtiyacı ile farklı bilgi ve deneyime sahip adaylar işletmeye taze kan sağlar. Yeni bakış açısıyla işletmenin gelişimine katkı sağlar.
- Açık pozisyonlarının iç kaynaklardan sağlamaya personel işletmeler zamanla durağanlaşmaya mahkum olur.

8.2. TERFİ

Terfi, bir personelin mevcut görevinden daha fazla yetki ve sorumluluk alabileceği üst düzeyde başka bir göreve geçirilmesidir. Terfi, personele mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme olanağı sağladığı gibi personele büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar (Sabuncuoğlu, 2005:82). Yönetim bireyin terfisi için kıdeme veya yeterliliğe göre karar vermeli, kişinin terfi yeterliliği ön plandaysa bunun ölçütünün ne olacağı, açık pozisyonlara terfi için kriterlerin neler olduğu ve bu terfi kararının nasıl verileceği gibi noktalar üzerinde durmalıdır (Aytaç, 1997:115).

Bireyin terfisi konusunda yönetimin dikkate alması gereken önemli noktalar vardır. Bunlar; "kıdeme veya yeterliliğe göre mi terfi verilecek?", "yeterliliğe dayalı terfi ise yeterlilik nasıl ölçülecek?", "açık pozisyonlar için kriterler nelerdir ve nasıl terfi kararı alınır?" (Varol,2001:37).

8.3. TRANSFER VE YER DEĞİŞTİRME

Transfer ile personel mevcut işinden başka bir işe, bir birimden diğer başka bir birime ya da bir iş yerinden başka bir iş yeri veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içermektedir (Soylu, 2002:24).

İşletmede açık bir bölüm olduğu zaman bu bölüme aynı seviyede başka bir personelin atanması halinde transferden söz edilir (Sabuncuoğlu, 2005:84). Transferlerde, terfiden farklı olarak ayrı bir işe, başka birimlere ve hatta aynı işe ait farklı coğrafi bölgedeki bir işyerine geçiş söz konusu olabilmektedir (Önce, 2007:81). Kariyer yönetiminde günümüzde daha çok terfilere yer veriliyor. Ancak işletmelerdeki dikey

basamakların azalması ile transfer ve yer değiştirmenin de önemi artacaktır. Personel bu şekilde dikey olarak yükselmeden de alacakları sorumluluk ve yetkiler artacaktır (Bilgin vd.,2004:133).

8.4. EMEKLİLİK

İşletmenin birey üzerinde odaklaşan kararlarından biri de emeklilik kararıdır. Emeklilik, bireyin işini ve işiyle ilgili üstlenmiş olduğu rolleri bırakması ve işsiz bir hayata geçişi olarak tanımlanabilir (Noe, 1999:379). İnsanlar yaşlandıkça çalışma güçlerini kaybettiğinde, yorgunluk, bıkkınlık gibi nedenlerle çalışma yaşamından ayrılmaya karar verebilmektedirler. İşletmelerin çoğunda personel, emeklilik kararını kendileri vermektedir. Hizmet süresi ya da yaş sınırı gibi konularda emekliliğe hak kazanan birey, belirlemiş olduğu bir zamanda işten ayrılabilir (Bingöl, 2003:446).

8.5. İŞTEN ÇIKARILMA

Ekonomik durgunluk, işletmenin küçülmesi veya faaliyetine son vermesi işten çıkarılmaya sebep olan genel nedenlerken (Sarı, 2007:13); personelin düşük performansı, çalışma etkinliğine aykırı davranması veya disiplini bozması personelin işten çıkarılmasına sebep olan özel nedenlerdir. İşten çıkarmanın en son çözümler olarak görölmesi, personele davranışında veya performansında gerekli düzeltmelerin yapılması olanağı tanınması, personelin motivasyonunu ve işletmeye olan bağlılığını artıran öğelerdir (Dereli, 1995:116). Personel kişinin kendi iradesinin dışında işinden ayrılmak zorunda bırakılmasını ifade eden işten çıkartılma; performans da düşüklük, işyerinin kapanması, üretim şeklinin değişmesi ve işletmenin küçölmeye gitmesi gibi çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. İşten çıkartmalarda en fazla kullanılan yöntem işletmenin küçölme yoluna gitmesidir. İşsiz kalan, becerikli ve yetenekli yöneticileri yeniden piyasada işlevsel hale getiren danışmanlık şirketleri kurulmuştur. Bu işletmeler, mevcut boş pozisyonların uygun personellerle doldurulmasına da yardımcı olurlar (Pehlivan, 1995:11).

İşten çıkarılma kariyer yaşamının sonlanması anlamına gelirken aynı zamanda yeni kariyer olanakları anlamına da gelmektedir. İşten çıkan bireyler yine de belli bir dönem işsiz kalma sorunu ile karşılaşabilirler (Şimşek vd. 2004:30). Gelişmiş ölkelerde işletmeler, kimin işten çıkarılacağına ve kimlerin işletmede devam edeceğine karar

verildiğinde, işten çıkarılanlara kariyer geçişlerinde hızı düşürmemek ve bu geçişlerindeki yaşayabilecekleri kırgınlık, depresyon gibi psikolojik safhalarıyla ilgili olarak yardım amaçlı dışarıda istihdam sağlama programları ile kişilere yardımcı olmaktadır (Aytaç, 2005:133).

8.6. ORYANTASYON PROGRAMI

İşletmeye yeni başlayan, terfi edilen ya da görev yeri değiştirilen personelin yeni işlerine uyum sağlamaları amacıyla yürütülen programlardır. Oryantasyon süreci daha çok işe yeni başlayacaklar açısından önemlidir. Çünkü yeni girenler işletmeye, çalışma koşullarına ve personele yabancısıdır. Bu nedenle yeni personelin işe ve işletmeye uyum sürecini azaltmak amacıyla oryantasyon programı düzenlenmektedirler (Ünal, 2004). Kapsamlı bir oryantasyon sürecinde işi öğrenme hızı artmakta ve buna bağlı olarak da verimlilik düzeyi de hızlı bir artış göstermektedir. Böylece yüksek performans düzeyine ulaşılarak başarının artması sağlanmaktadır (Okakın, 2004:4).

Kozak (2001:191) oryantasyon sürecinde yapılması gerekenleri kısaca şu şekilde özetlemiştir.

- Yöneticiyi hazırlama; yöneticilere işe başlatma ile ilgili bütün adımları gösteren dokümanlar verilir. Bu dokümanlar yöneticilerin yeni personel gelmeden önce ve geldikten sonra neler yapmaları gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.
- Kendi kendine öğrenme; her yeni personele işletmenin kültürü, müşterileri ve hedefleri hakkında bilgiler bulunan bir çalışma kitabı verilir. Bu kitaptaki soruları nasıl tamamlayacağı personele bırakılmıştır. Yönetici ve personel verilen cevapları gözden geçirir. Personel daha fazla bilgiye gereksinim duyarsa bu süre uzatılır.
- Organizasyon kültürünün öğretilmesi; ilk üç ay personele işletmenin felsefesi, kültürü ve değerleri hakkında seminerler verilir. İşletmede kalma ya da örgütsel sadakat verilerine bakılarak oryantasyon programının başarısı değerlendirilir.

9. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

İşletmeler amaçlarına ulaşmak için bazı kariyer yönetimi araçlarından yararlanmaktadırlar. Bu araçlardan bir kısmı sadece bu sürece özgü, bazıları da diğer bir

insan kaynakları sürecinin aracı veya uygulaması durumunda olmaktadır (Sevinç, 2010:224).

Kariyer yönetim araçlarının belirlenmesinde etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilmektedir (Sarı, 2007:21):

- Ödeme sistemleri ve kıdem
- Değerlendirme
- Örgüt yapısı
- Strateji
- Kültür ve değerler
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer danışmanlığı yöntemleri
- Değerlendirme merkezleri
- Terfi süreçleri
- İletişim
- Karlar ve büyüme
- Personelin kariyer farkındalığı

Kariyer yönetimi araçları kariyer haritaları, kariyer rehberliği, kariyer danışmanlığı, kariyer merkezleri, koçluk, eğitim ve geliştirme programları, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme olmak üzere sekiz ana başlık altında incelenmiştir.

9.1. KARİYER HARİTALARI

Kariyer haritaları, bir işletme içerisinde bir işten diğer bir işe ilerleyebilmenin yollarını belirlemekte kullanılmaktadır. İşletme içerisindeki tüm pozisyonları içerir ve pozisyonlar arasında geçiş yollarının belirlendiği bir şemadır. Bu şema şu anki pozisyondan sonra hangi pozisyona geçilebileceğini ve yeterli deneyimin olup olmadığını belirtmektedir (Özden, 2001:163). İşletme kariyer haritaları çalışması yapılsa izleyeceği kariyer yollarını belirlemesi de kolaylaşacaktır. Ancak bu detaylı bir çalışmayı kapsadığından yapılması biraz güç olsa da kariyer haritaları çıkarılmadan da genel hatlarıyla kariyer yolları belirlenebilir (Bilgin vd.,2004:138).

Örneğin, Kariyer.Net kariyer haritası uygulaması ile lise öğrencilerinin hedeflerine uygun üniversite ve bölümü seçmelerine; yeni mezun olacak adayların ise iş

hayatına atılmadan önce çalışmak istedikleri sektör ve bölümler ile ilgili yönlendirmeleri konusunda destek sunmaktadır (Kariyer.Net).

9.2. KARIYER REHBERLİĞİ

Kariyer rehberliği; personelin kariyerleri ile ilgili yetenek, ilgi ve değerlerini, farklı kariyer olanaklarını tanımlamalarına yardımcı olarak bunları doğru şekilde değerlendirme ve strateji planlaması yapma olarak ifade edilebilir (Aydın, 2007:43). Rehber; kişilere hangi meslekleri seçebileceklerini, belli yeteneklerini geliştirebilmeleri için hangi kursları almaları ve hangi danışmanların tavsiyelerine uymaları gerektiğini, kariyer fırsatlarını, üniversite kursları ve işletmenin eğitim olanaklarını sunar (Özden, 2000:57).

9.3. KARIYER DANIŞMANLIĞI

Kariyer rehberliğinin yetersiz kaldığı durumlarda kariyer danışmanlığından yararlanılabilmektedir. Yanlış kariyer seçimi, kariyer seçiminde kararsızlık, kariyer seçiminde eksiklik, ilgi ve kariyer seçimi arasındaki uyumsuzluk gibi problemlerde kariyer danışmanlığı tercih edilmektedir (Kozak, 2001:98). Kariyer danışmanlığı ile bireyin ilgi, beceri ve istekleri dikkate alınarak işletme içinde yükselmelerini sağlayarak kariyer yolları hakkında bilgi verir (Bilgin vd., 2004:138). Kariyer danışmanlığı faaliyetleri kariyer sorunlarının tespit edilmesi ve çözüm yollarının bulunmasında yardımcı olmaktadır. Bireyin terfi alması ya da işletme yapısından kaynaklı güç azalmaları yaşaması durumunda meslek ve aile yaşamında meydana gelebilecek sorunların çözümünde kariyer danışmanları bireyle ortaklaşa hareket ederek performansı artırıcı önlemler almaktadır (Demirbilek, 1994:78).

9.4. KARIYER MERKEZLERİ

Kariyer gelişimine destek sağlayan ve personelin kendilerini değerlendirmelerine katkı sağlayan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren değerlendirme merkezleridir (Kozak 2009:83). Bu merkezlerin görevleri grup atölyeleri oluşturmak, yazılı materyaller ve kurslar düzenlemek, kariyer yolları ve işin gereklilikleri hakkında personelleri bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri ile eğitim ve geliştirme programları oluşturmak şeklinde belirtilebilir (Aşkun, 2006:51).

9.5. KOÇLUK

Konusunda uzman ve deneyimli bir kişinin, birikim ve tecrübelerini karşısındaki bireye aktarmasıdır (Ezerler, 2004:50). Koçluk, belli bir gruba, belli bir hedefe ulaşmak için özel ders, konferans, seminer vererek kişinin öğrenme aşaması tamamlanana kadar devam eden hazırlama tekniğidir. Koç, "*yöneticilerin yönetsel yeteneklerini iyileştirmek ve onların bireysel zayıflıklarını güçlendirmek için görevlendirilen örgüt dışı danışmandır*" (Örücü 2003, 224).

Koçluk lider ve birey ilişkisidir, farklı alanda ve farklı yetenekleri olan kişilerin birlikte çalışmalarını, işletmenin hedefleri doğrultusunda bireyin karşılaştığı engelleri aşarak verimliliğini artırmasını amaçlamaktadır (Çınar, 2006:3). Genellikle yöneticiler düşük performansın sonuçlarıyla ilgilenirken bunun neden kaynaklandığı noktasında yeterli ilgiyi göstermemektedir. Koçluk sürecinde ise düşük performansın nedenleri ve bunun getirdiği sorunlar analiz edilerek sorunun ortaya çıkmasına engel olacak önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2004).

9.6. EĞİTİM VE GELİŞTİRME PROGRAMLARI

Gün geçtikçe işletmelerin ve personelin eğitim ve gelişme gereksinimleri artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler personelin eğitim ve gelişimine yatırım yapmaktadır. Değişen koşullara uygun eğitim programlarıyla personelin sıkılmadan takip edebilecekleri bir öğrenme ortamı hazırlanır (Eryiğit, 2007:31). Personel eğitim ve geliştirme programları sayesinde kariyerleri ile ilgili yetenek ve becerilerini geliştirme olanağı bulmaktadır (Palankök, 2004:12). Eğitim programları personele mevcut işlerini iyi şekilde yapmalarında ve gelecekteki konularının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Özellikle gelecekteki kariyer hedeflerinde ilerlemelerinde ve gelişmelerinde önemlidir (Kozak, 2001).

9.7. İŞ ROTASYONU

İşletme içerisinde personelin başka işlere yönelmesini sağlamaktır. Yaptığı işten memnun olmayan ya da iyi performans gösteremeyen personele başka bir alanda kendini gösterme olanağı tanınmaktadır. Personel bu sayede farklı iş değişiklikleriyle kendilerini daha iyi değerlendirerek başarılı oldukları işi bulmalarını sağlamaktadır (Palankök, 2004: Aytaç, 1997). Örneğin daha önce pazarlama bölümünde görev alan bir personel rotasyon

sistemiyle finans bölümüne geçerek ürünlerin pazarlanması için gerekli olan kaynakların nereden sağlandığını ve ne şekilde harcandığını görme fırsatı bulmaktadır (Yavuz,2006:85).

İş rotasyonu ile personelin görevleri sürekli değiştirilerek çalışma ortamı canlı tutulmaya çalışılır. İş rotasyonu monotonluğu önlemenin yanında, personelin iş tecrübesinin artmasına, kendilerine daha uygun işlerde çalıştırılma olanağı bulmalarına fayda sağlamaktadır (Uğur, 2003:259-260).

İş rotasyonunun sağladığı faydalar (Andersen, 2000:75):

- Bölümler arasındaki iletişimsizliğin azalmasına ve sinerji oluşmasına katkı sağlar.
- Farklı bölümlerde personel kişilerin takım çalışmasına olan yatkınlıkları artar.
- Sürekli gelişen teknik bilginin ve aşırı uzmanlaşma sonucu oluşan dar bakış açısı ortadan kalkar.
- Görevleri gereği müşterilerden uzakta bulunan personel bu sayede müşterilerle doğrudan iletişim içine girme fırsatı bulur.
- Personel bilgi birikimlerini artırarak iş piyasasında değerlerini artırır.

9.8. İŞ ZENGİNLEŞTİRME

İş zenginleştirme, belirli bir işin, personelin daha çok iş ve işlem yapabilecek şekilde yeniden düzenlenmesidir. Personelin kendi işlerini planlama, organize etme, kontrol ve değerlendirme ile yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler ve sorumluluklar verilmesidir (Akdemir 2009:505). Bu sorumlulukla işin içeriği daha anlamlı ve çekici hale gelecek şekilde değiştirilir (Kaynak, 1989:71). Örneğin mühendislik alanında personel bir kişinin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmek için bu alanda bir iş grubuna katılması ileriki kariyerinde üstleneceği görevler için hazır olmasını ve kendisini geliştirme olanağı sunmaktadır. Bu sayede kişi de yeni öğreneceği görevler de heyecan ve çalışma isteği uyanmaktadır (Uğur, 2003:259).

10. YENİ KARIYER MODELLERİ

Yeni durumda kariyer, çoğunlukla bireyin sorumluluğunda şekillenen, işletmenin de personeli bu konuda desteklediği bir durum haline gelmiştir. Günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımları önem kazanmaya başlamıştır (Günel,

2009). Bu yeni kariyer yaklaşımları; esnek kariyer, sınırsız kariyer, portföy kariyer, çağdaş kariyer ve çok yönlü kariyer olmak üzere beş başlık altından incelenir.

10.1. ESNEK KARIYER

Esnek kariyerli işgücü; devamlı öğrenme düşüncesine kendini adanmanın yanında değişimle baş edebilmek için kendini yeniden keşfetmeye hazır personeldir. Esnek kariyerli personel pazar koşullarına göre bilgili olmalı ve işletmenin gereksinimi olan beceri ve davranışları bilmeli, kendi kuvvetli ve zayıf taraflarını tanıyarak personelin, performansları ve işletmede uzun süreli istihdamlarını sağlayacak planlara sahip olmaları gerekmektedir. Esnek kariyerli personelin en önemli özelliği, iş dünyasının farklılaşan gereksinimlerine hızlı cevap verebilecek esnekliğe sahip olmaktır. Esnek kariyere sahip olmanın iki önemli adımı; kişinin kendisini tanıması ve rekabet edebilecek yeteneklere sahip olmasıdır (Erdoğan, 2003:169).

İşletme ile personel arasındaki bağın zayıf olduğu esnek kariyer yaklaşımı ağ tipi kariyer yaklaşımı kapsamında düşünülebilir ve pazar koşullarına uygun bilgi ve becerilere sahip personelleri işletme bünyesinde bulundurur. Serbest kariyer yönü olup sadece yalnızca yukarı doğru değil birimler arası yatay ve dikey geçişler de mümkündür (Günal, 2009).

10.2. SINIRSIZ KARIYER

İşletme yapılarındaki son gelişmeler ile birlikte kariyer anlayışında da değişiklikler görülmektedir. Hiçbir işin uzun soluklu olacağına dair bir garantisi kalmamış, iş güvencesinin yerini nelerin alacağı sorusu gündeme gelmiştir. Artık personelin kariyeri ile ilgili sorumluluğu işletme personelin kendisine yüklemiştir. Bundan böyle kişi değişik işletmelerde, anlamlı işlerde çalışarak, iş üzerinde her işten farklı bilgi ve beceriler edinerek, yeni işler için kendisini cazip kılmalıdır. Bu yeni kariyer anlayışına, sınırsız kariyer anlayışı denir (Varol, 2001:75). Sınırsız kariyer modeli sınırsız düşünce yapısı ve örgütsel hareketlilik tercihi olmak üzere iki temel üzerine kurulmuştur. Sınırsız düşünce yapısı; kişinin işletme sınırlarını aşarak işletme dışındaki çalışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. Örgütsel hareketlilik tercihi ise; kişinin tek bir işverenle çalışma hayatına devam etmesidir (Briscoe ve Hall, 2006).

10.3. PORTFÖY KARIYER

"Portföy kariyer yaklaşımında personel bir işletmeye bağlı olarak tam zamanlı personel değil, bağımsız ve yaptığı işin karşılığını alan kişi olarak algılanır. Personel birden çok müşteri ile çalışmakta ve birden çok iş yapmaktadır. Bilgi teknolojileri alanında serbest personel olarak çalışan kişiler bu yaklaşıma örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımın göz önünde bulundurduğu esnek iş uygulamaları sayesinde birçok personel birden fazla alanda yetenek kazanmakta ve bu özellikleri onların iş hayatında aranabilirliklerini artırmaktadır" (Whymark ve Ellis, 1999:117).

10.4. ÇAĞDAŞ KARIYER

Kariyer yollarının işletmelerin dışında yer aldığı bu yaklaşımda kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda kişiler, seçimi kendi tercihlerine göre yapmaktadırlar. İşletmenin dışında kariyerini belirleyen kişiler ayrıldıkları işletmeye de hizmet edebilmektedirler. Kişiler geçici kariyerler fırsat ve taleplere hızlı cevap verebilmede onlara esneklik kazandırmaktadır (Günel, 2009).

10.5. ÇOK YÖNLÜ KARIYER

Bu yaklaşımda personel, iş odaklı hareket etmektedir. Personel çalıştığı işletme ile sürekli iş anlaşması yapmak zorunda olmadığı gibi işletme de aynı şekilde personelin kariyerini geliştirmek için kaynak ve ortam hazırlama görevini üstlenmeyebilir (Peiperl ve Baruch, 1997:24). Çok yönlü kariyer, sürekli öğrenmeyi ve bireylerin kariyeri için yeterli beceriye sahip olmalarıdır. Esneklik ve uyum önem kazanmakta, bireylerin kendi yetenek ve becerilerinin farkındalıklarını arttırması zorunluluk haline gelmektedir (Erdoğan ve Doğan, 2003).

11. KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Bireylerin kariyer gelişimi sürecinde karşılaştıkları birçok sorun vardır. Bu sorunlar bireyin kendi durumundan kaynaklanmakla birlikte çoğu davranışı da işletme kültüründen etkilenmektedir (Yılmaz, 2013:150).

11.1. BAŞLANGIÇ DÖNEMİ SORUNLARI

Birey çalışma hayatına ilk başladığı zamanlar çeşitli sorunlarla karşılaşabilirler. Kişinin beklentilerinin yüksek olması ile işletmenin sağladığı olanakların sınırlı olması

nedeniyle bir çatışma yaşanabilir. Mezun olduktan sonra işe yeni giren bireylerin prestijli işlerde çalışma istekleri, yüksek pozisyonlara hemen geçmek istemeleri ancak bu durumun gerçekleşmemesi bireyde hayal kırıklığı yaratabilir (Cascio, 1998:382). Çalışma hayatına hevesli ve kararlı bir şekilde yeni başlayan bireyler, okulda aldıkları teorik bilgilerin çalışma hayatında pek işe yaramadığını görmeye başlaması ile hüsrana uğrarlar (Aytaç, 2005:277).

11.2. KARIYER ORTASI SORUNLARI

Kariyer ortası dönemde, iş olanaklarına ilişkin ilerleme olanağının azalması ve örgüte yeni başlayan personellerin güncel bilgi ve yeteneğe sahip olması özellikle kariyer açısından aşırı rekabetin bulunduğu örgütlerde sorun teşkil edebilmektedir (Can, 1997:334). Kariyer ortası dönemde karşılaşılan sorunlar kariyer düzleşmesi ile beceri ve yeteneğin yitirilmesidir.

Kariyer düzleşmesi kavramı, personelin işinde yükselme olanağı bulamadığı ya da kariyer basamaklarının sınırlı olması durumudur. Kariyerin düzleştiği noktada birey de umutsuz, tepkisiz, beklentisiz, heyecansız bir ruh hali içindedir. Bireyin yaslanması bazı beceri ve yeteneklerini yitirmesine neden olabilir. Bunun yanında teknolojik gelişmelere uyum sağlayamayan personelin var olan beceri ve yeteneklerinin yitirilmesi veya elverişsiz hale gelmesidir (Özden, 2008:311-312).

11.3. KARIYER SONU SORUNLARI

Kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Kariyer sürecinin sonuna varmış olan personeller için emekliliğin kabullenilmesi yaşlanma, becerilerin yitirilmesi, üretici olamama gibi nedenlerden dolayı zor bir süreç olabilmektedir (Aldemir vd.,2004:224). Bunun için yaşlı personelin çalışma saatlerinde esneklik sağlanabilir, uzun vadeli sağlık ve yaşlılık bakımını gerektiren yardım olanağı sunulabilir, yaşlı personelin yeni kariyerinde başka pozisyonlara geçişinde danışmanlık yapılabilir (Noe,1999:377).

11.4. KARIYER YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN ÖZEL SORUNLAR

İşletme ya da personellerin yaşamında bazı özel sorunlarla karşılaşabilirler. Bu sorunlar; cinsiyetten kaynaklı sorunlar, personel eşler sorunu, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, gözden düşme, işten çıkarılma, stres, engellenme olarak 8 başlık altında toplanabilir.

11.4.1. CİNSİYETTEN KAYNAKLI SORUNLAR

Yönetici olmak risk gerektiren bir iştir. Özellikle kadın yönetici olmak hem yönetimde hem de insanlar arası ilişkilerde büyük risk almayı gerektirir. Kadının cinsiyeti, toplumdaki rolü, annelik, aile sorumluluğu, cinsel tacize uğrama gibi nedenler, kadınların kariyerlerinde yükselmelerine engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar kadınların üst kademeye kolayca yükselmelerini engellemektedir. Birçok işletme de bu ayrımcılık kadınlara yönelik keyfi bir engel olan "Cam Tavan" sorunu olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2005 : Eryiğit, 2000).

Kadınların çocuk büyütme için kariyer yaşantılarını askıya almaları, aile ve iş hayatı sorumluluklarını dengelemeleri, başarılı kadınların kendi işlerini kurarak bağımsız olarak çalışmaları kadınların üst kademelere yükselmelerine engel olan nedenlerdir (Budak, 2008:277-278). Bazı işletmeler özellikle çocuklu anneler için esnek zamanlı çalışma, iş paylaşımı ve evden iş yapma gibi bazı alternatifler sunmaktadır (Barutçugil, 2007). Cinsiyete dayalı ayrımcılığa ya da önyargılara bakılırsa kadın ve erkeklerin bazı meslekler için uygun olmadığı düşüncesi vardır. Örneğin, hemşirelerin sadece kadın, polislerin ise sadece erkek olabileceği görüşü gibi ya da iş yaşamındaki agresif davranışlar kadın için negatif bir vasıf sayılırken, aynı davranış biçimi erkekler için olumlu bir vasıf sayılabilmektedir (Frost vd.; 2002:207).

Yönetim, cinsiyet ayrımı yapılmaksızın tüm personelin işbirliğini gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla bu ayrım yapılmadan, yönetimde her iki tarafın da görev almasını sağlamak uygun olacaktır. Yönetici olmak cinsiyetle değil, azim ve kararlılığın bir bütünü olarak ifade edilmektedir. Kadın yöneticiler de zorluk çıkararak cinsiyet ayrımı, kadın yöneticilerin zamanla kadın kimliklerinden çıkıp erkeğe özgü davranışların benimsemesine ve "süper kadın sendromu" yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum, bayan çalışanın performansını ve çalışma isteğini artırıcı bir unsur olabilmekte ancak psikolojik açıdan çeşitli olumsuzluklar da doğurabilmektedir (Keskin, 2004:19). Kadınların hem aile sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için hem de kariyer gelişimlerini sağlamaları için yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, iş paylaşımı, süt izni, evde çalışma gibi kadının yorgunluk ve stresini azaltan esnek uygulamalara ihtiyacı vardır. Bu sayede kadınlar, kariyer ve aile gereksinimleri arasında denge sağlarlar ve kendilerini kariyer basamaklarında ilerlerken bulabilirler (Eraydın ve Erendil, 1999:177).

11.4.2. ÇALIŞAN EŞLER

Çalışan eşler, iş hayatında ve aile yaşantılarında birçok sorunla karşılaşmaktadır. İş hayatındaki stres ve problemler, eşler arasındaki ilişkiyi de etkilemektedir. Bu durum bireyin kariyer planlaması ve geliştirmesinde ilgilendiği etkin iş rollerinin bir aile üyesi olarak anlamsız hale gelebileceğini göstermektedir (Aytaç, 2005:272).

Son zamanlarda hem ekonomik hem de profesyonel açıdan kadınların kariyer anlamında iş hayatına girmeleri gün geçtikçe artmaktadır. Her iki personel eşin kendi kariyerlerinin peşinde koşması olarak tanımlanan bu durum eşler arasında bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar (Şimşek ve Öge 2009:274-275):

- Aynı bölgede iş bulma zorluğu
- Çocukların büyümesiyle eşlerden birinin iş hayatına ara vermesi
- Bireylerin birlikte zaman geçirmek için yaptıkları programlama da uyumsuzluk gibi sorunlar aile içi geçimsizliklere ve boşanmalara neden olmaktadır.

11.4.3. ÇİFT KARIYERLİLİK

Kişinin iki ayrı iş de ilerlemesini ifade etmektedir. Çalıştığı her iki iş belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve her ikisi de; bireye unvan, statü ve kariyer gibi olanaklar sağlıyorsa, burada çift kariyerlilikten söz edilebilir (Aytaç, 2005:276). Personel çabasını iki farklı alanda göstermeye çalışması durumunda başarıya ulaşmada zorlanabilir. Bu iki alanda personel kendisini başarıya götürecektir, ilgisini çeken alanda ilerlemelidir (Dündar 2009:290). Buradaki önemli nokta kişinin kendisi için hangi kariyerinin daha önemli olduğu konusudur. Kişi iki işte birden kariyerini geliştirmek yerine ilgi duyduğu ve hedeflediği bir kariyer doğrultusunda ilerlemelidir. Bu seçimi personelin karşılaştığı zorlukları engelleyerek, iş tatminini ve motivasyonunu artıracaktır (Albayrak, 2007:41).

11.4.4. BİRDEN FAZLA İŞTE ÇALIŞMAK(AY İŞİĞİ SORUNU)

Düzenli bir işte personel kişinin çalışma saatleri dışında başka bir işte çalışması durumunu ifade etmektedir. Kişilerin şimdiki işlerini kaybetmeleri ihtimaline karşılık ek olarak başka bir işi güvence altına almak istemeleri ya da ek gelir sağlamak istediklerinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Okakın, 2008:145). Bir lise öğretmenin hem dershanede çalışıp hem de özel ders vermesi bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu

durum bazı işletmeler için sorun olarak görülür ve kişileri işten çıkartılması planlanır, bazı işletmeler ise kendilerine rakip olmadıkları sürece bu durumu göz ardı etmektedirler (Budak, 2008:279). Kişinin kendi işine ayırması gereken zamanı ve performansı başka iş için ayırması kendi işinde düşük performansa, devamsızlığa neden olmakta, işe ve iş yerine bağlılığını azaltmaktadır (Arslan Talat, 2005:256).

11.4.5. GÖZDEN DÜŞME

İşinde yükselmeyi bekleyen bir personelin yöneticinin güvenini yitirerek işteki motivasyonunun düşmesi ile bir alt kademeye indirilmesi, bulunduğu kademedeki durağanlaşması veya işten çıkarılması durumudur (Özden, 2008:313). Gözden düşmenin başlıca nedenleri (Bayraktaroğlu 2008:162);

- Kişiler arası çatışma
- Anlaşmazlık
- Rekabet hırsı
- İşverene aşırı bağlılık
- Uyumsuzluk ve yeteneksizlik

Özellikle emekliliğin yaklaşması durumunda birey artık işletme tarafından önemsenmediğini, görüşlerinin dikkate alınmadığını düşünecektir. Bu düşünce de bireyin işletmeye katkısını azaltacaktır. Bu düşünceye sahip personele işletme için hala önemli oldukları hissi verilerek bu sorun azaltılabilir (Erdoğmuş, 2003:25). Aynı zamanda yeni kariyer yollarının belirlenmesi, iş genişletilmesi, kariyer yollarına geçişler için personele eğitim verilmesi ve iş paylaşımı uygulamalarını işe koşmak gözden düşme sorununun çözümünde işletmeye düşen sorumluluklardır. Bu uygulamalar kişide kendine güven duygusunu yeniden kazanması ve işe motivasyonunu arttıracaktır (Çalık ve Ereş, 2006:72).

11.4.6. İŞTEN ÇIKARILMA

Performans düşüklüğü, işyerinin küçülmeye gitmesi, işyerinin kapanması, üretim şeklinin değişmesi gibi nedenlerle personel kişinin kendi iradesi dışında işten ayrılmak zorunda bırakılmasıdır (Kozak, 2009:89). İşten çıkarılma bireyin performans düşüklüğünden dolayı işverenin haklı bir nedenine dayanarak işten çıkartılması şeklinde olabilir. İşletmenin küçülmesi ile işten çıkartılmalar meydana gelecektir. Günümüzde

birçok işletme, rekabet şartlarına ayak uydurmak ve işletme verimliliğini arttırmak için küçülmeyi seçmiş durumdadır (Aytaç,2005:291).

İşletmeler işten çıkartma yoluna gitmeden önce çözüm üretirler. İşten çıkartma işletmelerin düşünceği en son seçenek olmalıdır. İşletmelerin en temel amacı verimliliği sağlamaktır, bunu da ancak performansı yüksek personelle sağlayabilirler. Aksi halde işten çıkartmalar mümkün olmaktadır. İşletmeler küçülme yoluna gittikleri takdirde de kendilerine en çok verimliliği sağlayan personelle yoluna devam etmektedirler.

11.4.7. STRES

Stres kişiler arasındaki ilişkileri ve iş verimliliğini etkileyen bir kavramdır. Stresin oluşabilmesi için çevreden meydana gelen değişikliklerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Kişinin içinde bulunduğu çevre, çalışma şartları stres unsurları olup kişide bedensel ve düşüncel yorgunluklara neden olmaktadır (Eren, 2004:291). Stres, sıkıntı yaratan olaylar karşısında yaşanan bir tepki sürecidir. Stres altında olan kişi işine karşı duyarsızlaşır, motivasyonu azalır, çalışma isteği duymaz, sürekli gergin olur ve işe gelmek istemez dolayısıyla bu durum personelin performansında düşüşe neden olacaktır. İşletme içi strese neden olan etmenler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Çalık ve Ereş, 2006:73) (Özden,2008:314):

- İş güvenliği
- Kariyer beklentisi
- Rol belirsizliği
- Çalışma koşulları
- İnsan ilişkileri
- İş yükü

Stres sonucu kişide oluşabilecek olumsuzlukları önleyebilmek için, kişinin uyum süreci kısa, kişi kendisinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, üzerine düşenin en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Sinangil vd. 2004).

11.4.8. ENGELLENME

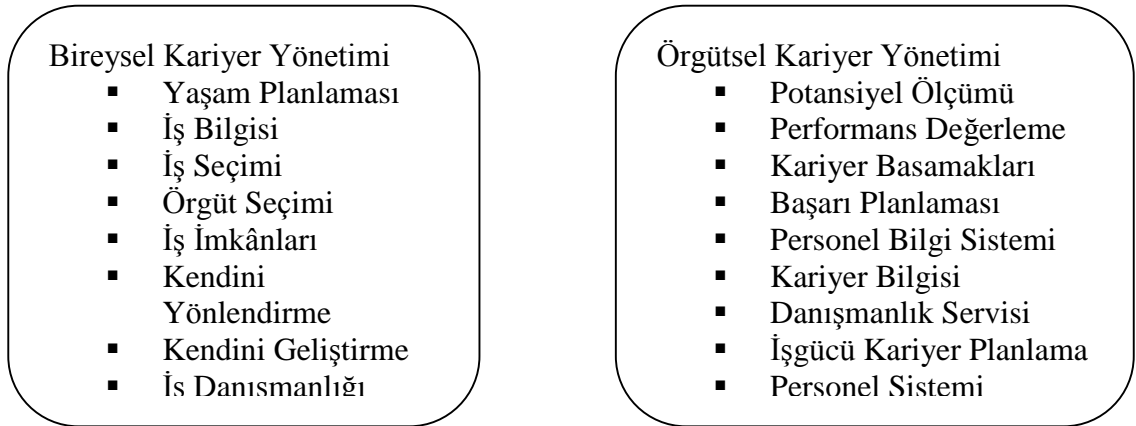
Kişinin bazı nedenlerle kariyer beklentilerine karşılık alamaması kişide engellenme hissi uyandırabilmektedir. Personel bu durum sonucunda işten çıkar ya da ekonomik nedenlerden dolayı çalışmak zorunda kalabilir. Hoşnutsuz bir şekilde çalışmak

zorunda kalan personel işletme içinde çeşitli sorunlar yaşayabilir (Bayraktaroğlu, 2008:163). Personelin işten çıkması durumunda işletme açısından yeni bir süreç girilmektedir. Açık kalan pozisyon sonrasında yeni birinin işe alınması ve yeni giren personelin işe uyum süreci gerektiğinden işletme açısından istenen bir sonuç değildir. Kişinin engellenme duygusuna kapılmaması için işletme içinde iyi bir iletişim ortamı sağlanmalı ve personelin beklentilerine duyarlı olunmalıdır (Şahinöz, 2006:10).

12. BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

Bireysel kariyer yönetiminde kişi geleceğe yönelik çalışacağı iş ve pozisyonları, hedef ve üsteleneceği sorumlulukları kendisi planlamaktadır. Sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilere bağlı olarak işletme içindeki yükselişinin planlanmasıdır (Kaynak, 1996:161). Kısacası birey ne iş yapmak istediğine kendisi karar vermektedir.

Örgütsel kariyer yönetimi işletme personeline kendilerini ve kariyer hedeflerini geliştirme fırsatı vermekte ve onlara yardımcı olacak yollar ve faaliyetler belirlemektedir (Bingöl, 2003:246). Örgütsel kariyer yönetimi, personelin işe alındığı ilk anda ve ileriki dönemlerde işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmiş olacaktır (Eryiğit, 2000:15).



Şekil 3. Bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminde dikkat çeken hususlar (Burack, 1988:36).

Bu hususlardan yola çıkarak bireysel kariyer yönetimi daha çok insan odaklıdır. İlgi alanına giren hemen her konu günlük yaşamla ilgilidir. Örgütsel kariyer yönetimi de planlama, sistem geliştirilmesi ve personelle ilişkilendirilmiş çabalarla uyum sağlanmasını ön plana almaktadır (Burack, 1988:36).

Mathis ve Jackson, bireysel ve örgütsel kariyer yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır (2000:368):

1- Bireysel Kariyer Yönetiminin Amaçları:

- Bireysel yetenekleri ve becerileri tespit etmek
- İş ve yaşam ile ilgili amaçları planlamak
- Örgütün içerisinde veya dışarısında alternatif iş olanaklarını belirlemek
- Bireysel kariyer hedefleri ve bireysel yetenekler konusunda değişiklikleri takip etmek

2- Örgütsel Kariyer Yönetiminin Amaçları:

- Geleceğe ilişkin işletmenin gereksinim duyacağı personeli tespit etmek
- Kariyer aşamalarını planlamak
- Personelin potansiyelini tespit etmek ve buna göre alacağı eğitim ihtiyacını belirlemek
- Örgütsel gereksinimler ile personellerin bireysel yeteneklerini karşılaştırmak
- Örgütün kariyer sistemini geliştirmek ve denetlemek

13. KARIYER YÖNETİMİNİN İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmeler insan kaynakları fonksiyonlarından kariyer yönetimde aktif olarak rol almakta personelin kariyer yollarını belirlemekten de öte kariyer gelişimleri sırasında personelin sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler doğrultusunda sağladıkları gelişim olanaklarıyla personeli destekledikleri görülmektedir (Anamur, 2005:2). Her yönetim sorununda insan etkeni mevcuttur. Kriz döneminde sorun çözmelerinin yanı sıra yöneticiler insanları idare etme konusunda da yeteneklerini konuşturmaktadır. Yöneticiler performansı yüksek olan kişileri desteklemeli, performansı düşük olan kişilerin ise kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmalıdır (Alptekin, 2009:116).

İnsan kaynakları yönetimi açısından kariyer yönetimi fonksiyonları; yetkinliklerin tanımlanması, personel planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi ve özlük işleri olmak üzere yedi başlık altında incelenmektedir.

13.1. YETKİNLİKLERİN TANIMLANMASI

Yetkinlik; iyi bir performansın elde edilmesinde kişinin iş ve sorumluluklarının çoğunluğunu etkileyen işteki performansı ile bağlantılı, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Lucia ve Lebsinger, 1999:14).

İşletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda orta ve uzun vadede kazandırılmak istenen bilgi, beceri ve davranışlar belirlenerek bu yetkinliklere sahip personele gelişim olanakları sunulmalıdır. Bu kişilerin, örgüt strateji ve hedefleri doğrultusunda potansiyellerini artırmalarına yardımcı olmak için gelişim süreci etkin bir şekilde yönetilmelidir (Zaimler, 2002:1).

13.2. PERSONEL PLANLAMASI

Kariyer yönetimi her an değişebilen ve personel planlaması süreci ile de ilişkili olan bir süreçtir. Gelecekte hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı, personel planlaması ile belirlenir (Özden, 2001:158).

Personel planlaması, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için, gereken zamanda, gerekli sayı ve nitelikli personeli elde etmesi için girilen bilinçli bir faaliyettir. Personel planlamasının işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır (Can vd., 2009:133):

- Bir örgütün gereksinim duyduğu yetenekli insan gücünü temin etmek ve personeli işletmede tutundurmak
- İşletmede çalışan personelden verimli bir şekilde yararlanmak
- İşletmenin değişen teknolojik düzeyine göre oluşan insan gücü fazlalığının işletmeye getireceği zararı tahmin ederek gereken önlemleri alabilmek
- Yapılan yatırımın karlılığını göz önünde tutarak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak
- Personel ile ilgili sorunları öğrenmek ve çözüm yöntemleri geliştirmek
- Yönetimin denetimine yönelik iş yükünü etkili bir personel planlaması ile azaltmak.

13.3. SEÇME VE YERLEŞTİRME

İşletmelerde açık pozisyon olması durumunda bu pozisyonlara uygun ve gerekli becerilere sahip adayların seçilip açık pozisyonlara yerleştirilmesidir. Personel seçmekle

görevli olan kişiler adaylara adil davranmalı, objektif olmalı, her adaya şans tanıyarak işletme adına yarar sağlayacak en iyi adayın seçilmesine fırsat sağlamalıdır (Bilgin vd.,2004:75).

İşletmeler işe alma ve yerleştirme aşamalarını hangi pozisyon için hangi kriterlere uygun personel alınacağı araştırılarak düzenlenmelidir. Öncelikle gerek duyulan iş ve işin özellikleri analiz edilir. İşletme, bu özelliklere uygun personel profilini belirler. Adaylar, bu kriterler göz önüne alınarak değerlendirilir. Bu değerlendirme adayların yalnızca mesleki yeteneklerini değil, kişilik özelliklerini de kapsamaktadır. Çünkü personelin kişilik özellikleri işyerindeki gösterecekleri performans ile ilgilidir. Uzmanlarca yürütülen mülakat teknikleriyle, adayların kendilerinin bile fark etmediği kişilik özellikleri ortaya çıkarılır. Böylelikle işe, işletme kültür ve kurallarına da uygun adayların etkin seçimi ve doğru kariyer planlaması mümkün olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008:39).

İşe alma ve yerleştirme süreci, işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine uygun şekilde ortaya çıkarılan insan kaynakları planlaması ile başlar. Personel istihdamının planladığı görev ve görevlere, doğru personelin doğru zaman ve en elverişli maliyetle alınmasıyla sona erer (Durmuş, 2007:43).

İşletmenin personel seçiminde kullanabileceği bazı metotlar şunlardır (Şenturan, 2007:18):

- Açık pozisyonlar işletme içinde ilan edilir. İstekli ve bu pozisyonlara uygun nitelikteki elamanın açık pozisyonlar için başvurmaları sağlanır.
- Bu yöntem herkese eşit hak tanındığı için daha çok tercih edilir.
- Personel kendileri gelip yükselme isteğinde bulunabilir. Gelen istekler arasında açık pozisyonlar için seçim yapılabilir.
- İşletme işgücü envanteri ve değerlendirme formları tutar. Açık kalan bir yer olduğunda bu envantere ve formlara göre en uygun personel seçilir.
- İşletmede kariyer sistemi uygulanıyorsa açık kalan yerler için kariyer adayları değerlendirilir.
- İşletme personeli tanıdıklarını veya yakınlarını tavsiye edebilirler.

13.4. EĞİTİM

İşletme personeline performans eksikliği durumunda ya da personel belli bir alanda ek bilgi ve beceriye gereksinim duyduğunda, eğer kişinin öğrenme potansiyeli ve

isteği de varsa eğitim yöntemine başvurulmaktadır. Eğitimlerin, kariyer hedeflerine uygun, planlanması ve düzenlenmesi personelin ileriki konumuna hazırlık niteliği taşımakta ve gelişim sürecini desteklemektedir (Anamur, 2005:3).

İş hayatında, personelin sahip oldukları bilgiler gün geçtikçe eskimektedir. Bireylerin başarılı olabilmeleri için her geçen gün kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu anlamda, personelin değişim ve gelişime uyma zorunluluğu hem kişinin kendisine hem de işletmelere problem çıkartmaktadır. İşletmeler bu problemlere karşı personeli yeni teknolojilere ve yeni görevlere bir eğitim programı ile hazırlamalıdır (Gürüz ve Yaylacı 2007:162). Eğitim ile işletmeler, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri veya davranışların personelde var olması ve onların günlük faaliyetlerinde bunlara başvurmalarını amaçlamaktadır. Eğitimin rekabet avantajı sağlamada da etkili olduğu görülmektedir (Noe 1999:4).

13.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme; ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl yerine getirildiğinin tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans değerlendirme, bir işletme içinde, karar almak ve alınan kararları uygulama sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplanması işlemidir. Performans değerlemenin amacı işinde başarılı olan personelin diğer personelden ayırt edilmesini sağlamak, personellerin değerlendirilmesi ve gelişimlerinin sağlanması, iş ilişkileri ile iletişimin geliştirilmesi için işletmeler tarafından kullanılmaktadır (Işığıok, 2007:9).

İşletme tarafından önceden belirlenmiş performans değerleri ve standartlarına göre işletme ve personelin şimdiki performansı ve gelecekte sergileyeceği performansın belirlenmesidir. Performans değerlemenin amacı performans ve verimliliği artırmaktır. Yeterli performans gösteremeyen personeller için hangi alanda eksik oldukları konular saptanır (Bayraktaroğlu, 2008:103). Performans değerlemesi ile personeli tanımak, yeteneklerini araştırmak, başarılı ya da başarısız personeli ayırt etmek gerekmektedir. İşletme performans değerleme yöntemi ile personeli hakkında ileriye dönük doğru kararların alınmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgiler doğrultusunda terfi, transfer gibi kararlar alınabileceği gibi,

personellere prim, ikramiye gibi desteklerin sağlanması veya işten çıkartma gibi kararlar alınmaktadır (Sökmen, 2000:71).

13.6. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, belirli bir çalışma karşılığında bireylere işveren tarafından ödenen miktar ve bireylerin yaşam standartlarını belirleyen ögedir (Bayraktaroğlu, 2008:201). Ücretin işletmelerdeki rolü nitelikli personeli elde tutmak ve onları ödüllendirmektir. Bunu sağlayabilmek için işte gösterilen performansı ödüllendirmek ve performans değerlemeye uygun bir maaş ödeme sistemi oluşturmak ve bu oluşturulan sistemin devamlılığını sağlamak gerekir. Adil ve rekabete uygun ücret sistemi personel devir oranının azalmasına ve personel moralinin yüksek olmasına katkıda bulunur (Eren vd., 2000:84).

Bir işletmenin ücretlendirme de izlediği yol personelin işe alınması ile başlayan, kariyer gelişimi ve motive edilmesine kadar geçen süreçte önemli etkiye sahiptir. İşveren için ücret önemli bir maliyet unsurudur. Bu yüzden planlanması dikkatli yapılmalı ve işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkin bir şekilde kullanılmalıdır (Fisher vd., 1999:552). Ücret, işveren ile emeğinin karşılığını talep eden personel arasındaki bağıdır. Yöneticiler açısından ücret, yakından takip edilmeli ve kontrol altında tutulmalıdır. Çünkü ücret, işletme maliyetleri arasında en büyük gider kalemidir. Ayrıca, işletme performansını artırma ve personel davranışlarını işletmenin amaçlarına uygun yönlendirmede, yöneticilerin kullandığı en önemli araçlardan biridir (Milkovich, 2002:5). Ücret, üretkenliği ve verimliliği artıran, personeli işletmeye bağlayan ekonomik bir araçtır. Ücretler mevcut personeli elde tutacak ve yeni personeli işletmeye çekecek düzeyde cazip olmalıdır. Personele piyasa ile rekabet edilir bir ücret verilmelidir (Bayraktaroğlu, 2008:159).

13.7. ÖZLÜK İŞLERİ

Personel özlük işleri personel ile ilgili her türlü kaydın tutulması, iş kanunu ve ilgili kanun tüzük ve yönetmelikler doğrultusunda personel işlemlerinin yürütülmesi işlemidir (Aydın, 2007:39).

Özlük işlemleri kapsamında yürütülen işlemler aşağıdaki gibidir (MYK,2013):

- Yasal bildirimlerin yapılmasını sağlamak
- Personel özlük dosyasını oluşturmak

- Personel ve işveren günlük devam ve kontrolünü sağlamak
- Çalışma planı ve yıllık izinlerin takibini sağlamak
- Denetim ve iş mahkemesi kararları doğrultusunda istenilen evrakları hazırlamak

Bu doğrultuda, personel alımında adaydan istenecek belgelerin listelenmesi, personelin özlük hakları, iş yerinin ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına bildirilmesi gibi hususlar bu doğrultuda ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:79).

14. KRİZ DÖNEMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları bölümü, kriz yönetiminde aktif bir rol oynamalı ve işletmenin stratejik planlama sürecinin önemli bir parçası olmalıdır. İnsan Kaynakları yöneticileri, işletmenin beceri ve kapasitesini sağlamlaştıracak planlar geliştirerek önemli bir katkı sağlayacak konumdadırlar. Kriz yönetiminde bütüncül bir yaklaşım sağlamak için, kriz yönetimi planlaması ve uygulanması sürecine organizasyondaki tüm yönetim kademeleri dahil edilmelidir (Sonya, 2007:40).

Kriz dönemlerinde İKY'nin görevi işletmenin başarılı olabilmesi için personeller de çalışma isteği sağlamak ve motivasyonlarını artırmaktır. Kriz döneminde personel politikasının en önemli özelliği; kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi; kriz içinde dağılan bir işletme de işbirliğini yeniden sağlayan ve kriz şartlarının yönetiminde uzman olan kişidir (Sabuncuoğlu, 2005:122).

15. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

Kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikaları; tasarrufa yönelik politikalar, küçülmeye yönelik politikalar ve istihdamın azalmasına alternatif olarak uygulanan politikalar olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır.

15.1. TASARRUFA YÖNELİK POLİTİKALAR

Bazı işletmeler, krizin olumsuzluklarını az da olsa gidermek amacıyla, personelin ücretlerini ya da personele sunulan maddi katkıları ertelemekte ya da mevcut katkılarda indirimler yapmaktadır. Daha önceden sunulan bazı sosyal faaliyetler ve olanaklar yürürlükten kaldırılmaktadır (Küskü, 2002:709).

İşletmelerin tasarrufa yönelik uyguladıkları politikalar; ücretlerin azaltılması, ücretlerin ertelenmesi, ücretlerde artış yapılmaması, işletme hissesinden pay verme, fazla mesai ödemelerinin kaldırılması, denkleştirme usulü çalıştırma, yan haklardaki kesintilerdir. Kriz dönemlerinde tasarrufa yönelik uygulanan bu yöntemler ilk olarak personelin işten çıkarılması yerine öncesinde uygulanabilecek bütün alternatiflerin değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Ücretlerin Azaltılması: Kriz kaynaklı bu durum işletmelerin, personelin maaşlarında indirim gitmesine yönelik bir uygulamadır. İşletme yönetimi, personelin işine son vermek yerine aldıkları maaşlarda indirim yapacaklarını personele yapacakları bir toplantı ile bildirirler. Ülke genelindeki bir kriz durumunda ise, personel yeni bir iş bulmanın güç olacağını düşünerek, gelirlerini tamamen kaybetmemek için kriz süreci bitene kadar bu duruma katlanmak zorunda kalabilirler (Türkmen, 2005:17).

Ücretlerin Ertelenmesi: İşletmeler, krizin meydana getirdiği zarara göre; personelin işine son vermeyip, yapacakları bir açıklama ile personele kriz süresince ya da belli bir süre ücret ödemelerini geciktireceklerini bildirebilirler (Yavaş, 2014:53). Ücretlerin ertelenmesi, birkaç günlük ödemenin gecikmesi halinde hemen bir olumsuzlukla karşılaşmaması için işverene tanınan yirmi günlük bekleme süresidir. Bu süre iyi niyetli işverenin geçici olarak ödeme zorluğu çekebileceği bir dönem için düşünülmüş ve personelin en kısa bir gecikmede hemen iş bırakma ihtimali ve bu olaydan ortaya çıkabilecek olumsuzluklar önlenmeye çalışılmıştır (Süzek, 2005:301).

Ücretlerde Artış Yapılmaması: Personel her yeni yılda bir ücret artışı beklentisi içerisinde. Ücret, personel için en önemli motivasyon kaynağıdır. Emeğinin karşılığını alamadığını düşünen bir personelin motivasyonu olumsuz yönde etkilenecek ve dolayısıyla yaptığı işteki verimliliğini de düşürecektir (Yılmaz ve Alparslan, 2010:116).

İşletme Hisselerinden Pay Verme: Kriz döneminde personelin ücret ve yan haklarında kesintiye gitmek maliyeti düşürmeye yöneliktir. Ancak işletme kültürünün insani değerlerini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Fakat personelin işletme hisselerinden pay alması zor durumdaki işletmeler için bir rekabet üstünlüğü olabilir (Tike, 2005:8). Bu yöntemin işverene üstünlük sağladığı ve finansal sorunlara çözüm getirebileceğine inanılmaktadır. Personelin işletmeye hisse sahibi yoluyla ortak olmaları motivasyon ve performans açısından üstünlük sağlayabiliyorken, personelin sermayeye

ortak olmaları sadece mülkiyete sahip olmaları anlamına gelmemekte, karşılaşılabilecek risklere ve bütün olumsuzluklara ortak olacakları anlamına gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2008:186). Örneğin; Amerikan havayolu şirketi 90'lı yıllarda yaşadığı kriz sonucu, ücret ve yan haklardan imtiyaz elde etmenin karşılığında personele işletme hisselerinin yüzde 55'ini satmıştır. Bu şekilde onlara yönetim kurulunda temsil hakkı vermiştir (Tike, 2005:8).

Fazla Çalışma Ödemelerinin Kaldırılması: Ekonomik kriz dönemlerinde işletmeler, ellerindeki işin azlığından dolayı fazla çalışma yapmayabilirler. Ancak kriz olsa dahi yetişmesi gereken ürünlerin varlığından dolayı işletmeler, fazla çalışma yapmaya devam edebilirler (Şakar, 2008:497).

Denkleştirme Usulü Çalıştırma: İşin yoğun olduğu dönemlerde denkleştirme usulü çalışma sistemi ile fazla çalışma ücreti ödemek yerine iş yoğunluğunun az olduğu dönemlerde az, çok olduğu dönemlerde de çok çalışılarak mesai saatlerini haftalık normal çalışma süresi olan 45 saate denkleştirilmesi uygulaması yapılmaktadır (Şakar, 2008:178).

Yan Haklardaki Kesintiler: İşletmeler emekleri karşılığı personelin aldıkları maaşlarının yanı sıra özel sağlık sigortası, şirket arabası, cep telefonu, bayram ikramiyesi, satıştan prim, yakacak yardımı, erzak yardımı, jestiyon (teşvik primi) gibi bir takım yan haklar da sağlamaktadırlar. Bu haklardan tasarruf politikaları doğrultusunda kesintiler yapılır (Örk, 2006:107).

15.2. KÜÇÜLMEME YÖNELİK POLİTİKALAR

İşletmeler kriz ve ekonomik dalgalanmalar sonucunda mevcut yapılarını koruyabilmek için kendi faaliyet alanlarını kısıtlayarak küçülme yoluna gitmektedir. Küçülme, işletmeye yarar sağlamayan unsurlardan vazgeçip, tek bir alanda uzmanlaşmaya yönelecek şekilde işletmenin faaliyetlerini düzenlemek olarak tanımlanabilir (Turan, 2014:154). Küçülmeye yönelik işletmelerin uyguladıkları politikalar istihdamın azaltılması, işten çıkartma, ücretsiz izin, dış kaynaklardan yararlanma, kademe azaltmadır.

İstihdamın Azaltılması: İstihdamın azaltılması işveren ve personel açısından değerlendirildiğinde işveren açısından; en kolay vazgeçilebilenden, en zor vazgeçilebilene doğru planlanacakken, personel açısından; kazanılmış hakların

gözetilmesi, hizmet süreleri, kıdem durumları gibi belli ölçeklerin göz önünde bulundurulmasını gerektirecektir (Kaynak, 1989:16).

İşten Çıkartma: İşletmeler en ufak kriz anında ilk önce personeli işten çıkarmayı düşünmektedirler. Bu durum aslında, işletmenin verimliliğini azaltarak, rekabet üstünlüğü yakalamasını güçleştirebilmektedir. Ayrıca, işsizlik oranlarının artması, krizin toplum üzerinde bıraktığı psikolojik etkilerin artmasına neden olabilecektir. Ülkemizde yasal olarak da personelin işten çıkarılma düşüncesi en son akla gelecek yöntem olması gerektiğini göstermektedir (Yavaş, 2014:57).

Türkmen (2005:15) işten çıkarma politikaları belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki şekilde belirtmiştir:

- Personeli işten çıkartma kriterleri, nedenleri ve yöntemi açık olmalı ve personelle paylaşılmalıdır.
- İşten çıkarma stratejisi, işletme kültürünü zayıflatmayacak şekilde uygulanmalıdır.
- İşten çıkarma aşamasında personeller de karar sürecinde yer almalı, haksızlık ve adaletsizlik yapıldığı düşüncesi en aza indirilmelidir.
- Personellerin işletmede adil davranıldığına ilişkin bir algıya sahip olması sağlanmalı ve her seviyeden personel işten çıkarılmalıdır.
- Kademe azaltmada kullanılan yöntemle ilgili personellere bilgi verilmez.
- İşletmeden ayrılan personel için sağlanacak olanaklar belirlenmelidir. (yeni iş bulma, tazminat ödeme vb.)

Ücretsiz İzin: Ekonomik kriz nedeniyle yavaşlayan ya da tamamen duran üretim sonucunda personelin çeşitli sürelerle ücretsiz izine gönderilmesidir. Ücretsiz izin döneminde personelin ücret elde edememesi ve sosyal güvenlik primlerinin ödenmemesi bu süre içerisinde personeli olumsuz etkilemektedir (Süzek, 2005:384).

Dış Kaynaklardan Yararlanma: Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin sahip olduğu kısıtlı yeteneklerden dolayı yerine getiremeyeceği fonksiyon ve hizmetleri, işletme dışında o konuda uzman olan işletmelerden sağlamasıdır. İşletmenin uzmanlaştığı konulara yoğunlaşarak kendi alanları dışında kalan konularda uzmanlar aracılığıyla giderilmesidir (Gilley ve Rasheed, 2000:764). İşletme dış kaynaklardan yararlanmaya karar verdiği zaman, mevcut durumda o işi yapmakta olan personel için uygun

düzenlemeler yapılmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın etkili olabilmesi için bundan etkilenen personelin tam desteği gerekir. Personelin desteğini arttırmanın yolu da onlar için cazip işten ayrılma paketlerinin sunulmasıdır (Zhu vd., 2001:374).

Kademe Azaltma: Kademe azaltma, işletmenin en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki kademe sayısını azaltma amacını taşımaktadır. Böylece işletme yapısında yönetim alanları genişleyecektir. Ara kademelerin ortadan kalkması sonucu, personel arasında işlerin dağılımı yapılacak ve bu da iş yükünü arttıracaktır. Kademe azaltmanın amacı, hem işletmenin organizasyonunu sade hale getirmek, karar veren ve işi yapan kişi arasındaki mesafeyi kısaltmaktır (Koçel, 2003:433).

Feldman (1996:151-155) işletmelerin küçülme politikaları üzerine geride kalan personelin bireysel kariyer stratejilerini şu şekilde sıralamıştır:

- *İç Hareketliliği Artırma:* İç hareketliliğin artırılmasıyla personel hem işletme içinde hem de işletme dışında kariyer geliştirme fırsatları yakalayabilmektedir. İç hareketliliği artırma dışında çapraz fonksiyonel takım olarak çalışma durumunda personel finans, insan kaynakları, pazarlama gibi farklı alanlarda görev alabilmekte ve yeteneklerini farklı alanlarda da geliştirme fırsatı yakalayabilmektedir. Bu durum ise, işletmenin kendisini toparlaması durumunda ilk tercih edilecek personeller arasında yer almasına olanak sağlayacaktır. Kendi buldukları bölümlerin kapanması halinde görev aldıkları birimlere kaydırılma şansı da yakalayacaklardır.
- *Eğitimin Güncelleştirilmesi:* Kriz nedeniyle kendi bölümleri kapatılan personel için işletme farklı alanlarda eğitim aldırarak yeni meslekler edinmelerini sağlayabilir. Aynı zamanda en çok tercih edilen meslekler konusunda da eğitim verilebilir.
- *Teknik Mükemmelliğin Sürdürülmesi:* Personel, kriz döneminde üst kademedeki alt kademeye geçme, işletmenin istekleri doğrultusunda değer gösterme ve yeteneklerini güncelleştirme konusunda istekli olmalıdır.
- *Görünen Performansı Artırmak:* Personelin işletmeye bağlılıklarının artırılması ile mazeretsiz devamsızlık oranı azaltılmalıdır. Personelle sergiledikleri performans ve verimlilikleri ile ilgili bilgiler söylenmeli ve yükseltilmelidir.

- *Takım Üyeliğine İstekli Olma:* Personel, takım çalışmasına istekli olmalı, esnek çalışma sürelerine hazırlıklı olmalı ve uyum sağlamalı, küçülen işletmelerde iş yükü daha çok artacağından bu koordinasyonu iyi yönetecek uzlaşmacılar olmalıdır.

15.3. İSTİHDAMIN AZALMASINA ALTERNATİF OLARAK UYGULANAN POLİTİKALAR

İstihdamın azalmasına alternatif olarak kısmı zamanlı istihdam, ücretli izin, girişimciliğe teşvik, yeni kariyere geçiş, istihdamın kaydırılması, evde istihdam, proje bazlı istihdam uygulanmaktadır.

Kısmi Zamanlı İstihdam: Süre, süreklilik ve serbest irade unsurları göz önünde bulundurularak kısmi zamanlı (part-time) çalışma, normal çalışma süresinden daha az olan çalışma şeklidir (Noyan, 2007:112). Kısmi zamanlı çalışmanın işveren tarafından tercih edilmesinin nedeni özellikle hizmet yoğun ekonominin gelişmesi ve saklanması mümkün olmayan bu hizmetlerin tüketime bağlı olarak üretilmeleridir (Alpagut, 2008:28).

Ücretli İzin: Kriz dönemleri personelin kullanmadıkları izinlerini kullanmaları için uygun zamanlardır. İzin kullandırılmayan personele izin ücretlerinin ödenmesi yerine, izinlerini kriz döneminde kullandırılması az da olsa bir tasarruf aracı olarak görülebilir. Ücretli izin sayesinde personel, çalışmıyor olmalarına rağmen bir süre daha ücretlerini alabilmekte ve bu zaman içerisinde başka iş bulmaları için zaman kazanabilmektedir (Özdemir, 2010:277).

Girişimciliğe Teşvik: İşten çıkarılacak personel için işletme yönetimi, personelin daha sonra ne yapacağını görüşerek kendi birikimleri ile iş kurma planı olan personeline ucuz kredi bulma konusunda yardımcı olabilir (Türkmen, 2005:13).

Yeni Kariyere Geçiş: İş gücü azaltılması, performans, işyeri kapanışı, yeniden yapılanma gibi nedenlerle işlerinden ayrılmak zorunda kalan personel için, yeni iş ve yeni kariyer hedeflerine, hızlı ve kolay şekilde ulaşmaları için destek veren ve yol gösteren bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Personelinin işlerine son vermek zorunda kalan işletmeler tarafından kişilere ücretsiz olarak sunulmaktadır. Bu durum her iki tarafında en az zararla atlatmasını amaçlayan bir sistemdir (Kanbur ve Birgün, 2008:1).

İstihdamın Kaydırılması: Ekonomik kriz dönemlerinde özellikle çok uluslu işletmelerde uygulanabilecek bir yöntemdir. Yaşanan kriz sebebiyle personelinin işsiz kalmasını istemeyen çokuluslu işletmeler personelini diğer bölgelerdeki işletmelerine kaydırabilir (Kayalar, 1998:159). Örneğin; AT&T işletmesi işten ayrılan personelinin diğer işletmeler tarafından işe alınmalarını sağlamak amacıyla kendi bünyesinde bir CV (Özgeçmiş) bankası oluşturmuştur (Türkmen, 2005:13).

Evde İstihdam: İşletmenin sahip olduğu teknoloji doğrultusunda, personel işyerine gelmeden evlerinden iş görme yetisine sahip olabilirler. Bu uygulama ile işletmenin tadilatları, aydınlatma gideri, su kullanım gideri, personele sağlanan servis ve yemek giderlerinde azalma sağlanır. Tasarrufa yönelik bir uygulama gibi görülse de bu uygulama sayesinde işletme, personelini işinde tutabilmek için başka yerlerden kesintiye gidilmesini sağlayabilir (Örk, 2006:130).

Proje Bazlı İstihdam: Personelin sürekli olarak istihdam edilemeyeceği durumda işletme personele iş oldukça çalışılıp, ona göre ödeme yapılacağı şeklinde bir talepte bulunulabilir. Bu uygulama da personel, işletme ile bağlarını koparmamış ve tam olarak işsiz kalmamış olacaktır (Örk, 2006:130).

16. KRİZİN KARIYER DEĞİŞTİRME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kriz döneminde yöneticilerin personel üzerinde aldıkları en önemli karar kadro üzerindeki değişikliklerdir. Yöneticiler kriz döneminde dağılan bir işletmeyle işbirliğini tekrar sağlamaları açısından zor ve önemli bir role sahiplerdir (Tack, 1994:15). Kriz dönemlerinde akla ilk gelen uygulama işletmenin küçülme yoluna gitmesi yani personelin işten çıkartılmasıdır. İşten çıkarılma korkusu personelin motivasyonunu düşürmekle kalmamakta aynı zamanda işletmeye sağlayacağı katkıyı da azaltmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994:36). İşten çıkartmalar zorunlu hale geldiği taktirde öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken kriterleri Sabuncuoğlu (1994:37) aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Öncelikle personelin yıllık izin, ücretli, ücretsiz izin ya da askerlik gibi izin yolları denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenler öncelik olarak değerlendirilmelidir.

- Performans değerlendirme uygulamaları sonucu performansı düşük olan personel çıkarılacak kişiler arasında belirlenmeli, başarılı personelin işletmede kalmasına özen gösterilmelidir.

Kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları işçi çıkartma uygulaması sonucunda binlerce kişi işsiz kalmaktadır. Bu dönemler hem işveren hem de personel için sıkıntılı bir dönemdir. Kriz dönemlerinde ilk yöntem olarak personel çıkarma stratejisine başvuran işletmeler, krizin etkileri geçtikten sonra nitelikli personel bulma konusunda zorluk çekmektedirler. İşletmeye yeni alınacak personellerin işe ve işletmeye uyum sağlaması ve gerçek bir performansı gösterebilmesi yaklaşık üç ya da altı aylık bir süreci kapsamaktadır. Krizden kurtulmanın en kolay yolunu işçi çıkarmak olarak gören işverenler bu konuyu göz ardı etmektedir. Krizin etkisinin geçmesi üzerine işletme faaliyetleri hareketlenmeye başladıktan bir süre sonra, işletmeler işçi arayışına girmektedir. Bu noktada çoğu işletme çıkardıkları personelin yerine işe alacakları nitelikli personeli bulmakta güçlük çekmektedir (Kariyer.Net).

Kriz dönemlerinde personele yatırım yapılmadığı, insan kaynakları birimlerinin gelenekselleşmiş faaliyetlerine yoğunlaştığı ve eğitim, kariyer yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarını arka plana attıkları görülmektedir (Akdoğan, 2000:11). Bu yüzden çalışan personelin kriz dönemlerinde motivasyonunu artırmaya yönelik esnek kariyer olanakları ile farklı görevlerde kendilerini kanıtlama fırsatı yaratılmalıdır. Bu noktada yöneticilere düşen davranış şekilleri aşağıdaki gibi uygulanmalıdır (Tutar, 2004:125).

- Yöneticiler personeline destek vermeli onlarla vakit geçirmeli, işletme amaçları çalışanlarla birlikte oluşturulmalıdır. Böylece personel kendisini işletmenin stratejik bir parçası olarak görebilecektir.
- İşletmenin daha önceden belirlediği ya da sürekli olarak gerçekleştirdiği personele yönelik eğitim ve aktiviteler ertelenmemeli ya da iptal edilmemelidir. Bu şekilde personele "hayat devam ediyor" mesajı verilmelidir.
- Personel yeniliklere özendirilmelidir.
- İşletme personele karşı anlayışlı olmalı, karşılaşılabilecek olumsuzluklar personele yansıtılmamalıdır.

Dünyanın ikinci büyük insan kaynakları danışmanlık işletmesi olan Randstad' in araştırmasına göre kriz döneminde beklenenin daha üstünde bir ilerleme ve gelişme gösteren çalışma oranı, Hindistan, Çin, Meksika ve Arjantin gibi gelişmekte olan ülkelerde %60-70 oranındayken Türkiye'de %46 oranındadır. Randstad Türkiye Genel Müdürü Altuğ Yaka bu konuya ilişkin olarak ekonomik krizin bütün dünyada olumsuz bir etkisi olduğunu ancak buna karşın personel için bazı olumlu etkiler de yarattığını ifade etmektedir. Kriz nedeniyle artık personelin bir kısmının daha çok, daha hızlı ve daha değişik alanlarda çalıştıklarından beklenenden daha hızlı şekilde kariyerlerinde ilerleyebilmekte ve yeteneklerini geliştirebilmektedirler. (<http://www.randstad.com.tr/cms/haberler/randstad-kisisel-kariyergelisimibeklentilerini-inceledi>). Buradan hareketle, genel müdür yardımcılarında biri kriz dönemlerinde insan kaynakları işleriyle görevlendirilebilir veya daha alt düzeyde bir müdürlük, hatta daha küçük işletmelerde fabrika müdürüne bağlı bir şeflik gibi de örgütlenilebilir. Her ne şekilde örgütlenirse örgütlenirse, işletmelerde insan kaynakları organizasyonunun oluşturulması, aynı zamanda insan kaynakları politikalarının oluşturulmasına da hazırlık teşkil edecektir (Yüksel, 1990:18).

Yaşanılan krizler sonucunda artan işsizlik ile para kazanabilmek ve geçimlerini sağlayabilmek zorunda olan kişiler çalıştıkları alanların dışında farklı işlerde de çalışabilmektedir. Maddi açıdan sorun yaşamayan kişiler ise istedikleri işe ulaşabilmek için beklemekte ve seçici olabilmektedir. Krizin iş olanaklarını azalttığı gerçeğinin yanı sıra "ertelenmiş kariyer değişimi fırsatı" da yaratmaktadır. Çalışma hayatlarında iş ve meslek değiştirmek istemiş fakat buna cesaret edememiş olan kişiler işten çıkarıldıkları taktirde bu fırsatı değerlendirerek istedikleri alanlara yönelebilmek çabasına girmektedir. Kariyer seçimi sanıldığı gibi kolay bir süreç olmadığından mesleğini değiştirmek isteyen kişiler, doğru karar vermelerine yardımcı olacak, bireysel kariyer danışmanlığı hizmeti almalıdır (<http://www.fortune.com.tr/kariyeryonetim.asp>).

İşten çıkartmalar sonucunda işletmeler geride kalan personellerinin işletme de kaldıkları için kendilerini mutlu ve özel hissedeceklerini, sahip oldukları işi kaybetmemek için üretkenliklerinin de artacağını düşünmektedir. Ancak işletmeler geride kalan personellerinin küçülme sonrası terfi fırsatları yakalayamayacakları düşüncesini ve kariyerleriyle ilgili kaygılarının olabileceğini de göz önünde bulundurmaları

gerekmektedir. Çalıştıkları birimlerin kapanma olasılığı karşısında farklı görevlerde ve farklı şartlarda çalışma durumunda kalabilirler. Bunun için de gerekli eğitimleri almaları gerekmektedir (Clark ve Koone, 1995:25).

Çalıştığım tekstil işletmesinde üretimde yapılan yanlışlar, ürün adetlerinin zamanında verilememesi ve eksik verilmesi, üretilen ürünlerin geri iadesi ile işletme içi verimsizlikten kaynaklanan bir kriz yaşanmıştır.

Üretim sektöründe gelen siparişler üretim ile doğru orantılıdır. Sipariş yüksek olursa üretim büyür tersi durumda ise üretim küçülür. İşletme üretimi yapılması gereken ürün adedinin sadece 3/4 ünü gerçekleştirdiğinden personel kadro fazla, üretim adedi eksik olmaktadır. Verimsiz çalışma sonucunda da işletmenin kar oranı düşmektedir. Özellikle tekstil işletmeleri insan odaklı çalıştıklarından ana gider işçilik olduğu için işçi çıkartma yoluna gidilmektedir. Bu krizin yaşanmasında personelin acemi olması, kalifiye personelin işten ayrılmak istemesi, yönetim ve organizasyondaki eksiklikler önemli rol oynamıştır.

Personelin en büyük motivasyon kaynağı emeği karşılığı aldıkları maaştır. İşletme bu dönemde maaşları erteleme yöntemi ile maaşların ödenmesini dondurmıştır. Bu durum personelin motivasyonunu olumsuz etkilemekte, personelin çalışma isteğinin azalmasına, verilen işin zamanında yetişmemesine neden olmaktadır. İşletme de bu kriz sürecinde öncelikli olarak personelin işletmeye bağlılıklarını artırmak ve motivasyonlarını yükseltmek amacıyla ücretlerde cüzi miktarda bir artışa gitmiştir. Ancak bu çözüm sürecinde de yanlış bir ücret politikası yüzünden istedikleri hedefe ulaşamadı ve işletme klasik olarak bilinen bir yöntem ile kadro küçültme yoluna gitmiştir.

Verimliliği artırmak için yüksek performanslı olanlar işe devam ederken performansı düşük olan personel işten çıkarılmıştır. Yeni bir çekirdek kadro oluşturularak küçük ama verimli bir bant halinde çalışılmaya başlanarak bazı birimler kapatılmıştır.

BÖLÜM III

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERİN ÇALIŞANLARA YÖNELİK KARIYER YÖNETİMİ UYGULAMALARI

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin sonucu olarak giderek daha karmaşık, değişken ve belirsiz olan çevre koşulları, işletmelerin karşılaşacağı sorunların ve krizlerin önemli bir derecede artmasına neden olmaktadır. Özellikle emek yoğun üretim teknolojilerini kullanan üretim işletmeleri, krizlerden çok daha kısa sürede etkilenmekte ve en küçük kriz zamanların da bile personel çıkartma yolunu seçmektedir. Personel çıkarma politikası, kişisel gelirlerin düşmesine neden olmakta ve bu şekilde pazardaki talebin düşmesine neden olarak işletmenin yaşadığı krizi daha da derinleştirmektedir. Bu çalışmada, Çorum il merkezinde bulunan 50 ve daha fazla personele sahip olan işletmelerin, olumlu işleyen süreçlerini bozacak herhangi bir krizle karşılaşmaları durumunda çalışan personellerine yönelik ne tür kariyer yönetimi uyguladıklarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çorum il merkezinde faaliyet gösteren 50'den fazla çalışanı olan işletmelerin yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. ÇTSO' dan alınan verilere göre 50'den fazla çalışanı olan yaklaşık 65 firmanın 58'i üzerinde uygulanmıştır. Listede yer alan ancak araştırma yapıldığı dönemde işten ayrılmalar sonucunda personel sayısı 47-50 arasında olan işletmeler de araştırmaya dahil edilmiştir.

1.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak Anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması, Çorum il merkezinde bulunan 50 den fazla çalışanı olan 58 işletme üzerinde uygulanmıştır. Anket soruları işletme yetkililer tarafından, birden fazla seçenek tercih

edilerek cevaplandırılmıştır. 26 sorudan oluşan anket çalışması literatürde yer alan daha önceki teorik araştırmalarda elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanmıştır. Anket üç temel alanda hazırlanmış soru gruplarından oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgileri ve işletmeye ilişkin verileri içermektedir. İkinci bölüm krizin oluşum nedenleri ve işletmelerin krizi atlattırmaya yönelik faaliyetlerini öğrenmeye yöneliktir. Üçüncü bölüm ise kariyer yönetimine ilişkin soruları içermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular SPSS 18.0 programı ile yorumlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik bilgileri ve işletmelerle ilgili faktörlere ilişkin istatistiksel veriler frekans ve yüzde dağılımları Tablo.1 de gösterilmektedir.

Tablo.1: Demografik Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	Oran (%)	Sektör	Frekans	Oran (%)
Kadın	15	25,9	Basın ve Matbaa	1	1,7
Erkek	43	74,1	İnşaat	6	10,3
Toplam	58	100,0	Otomotiv	7	12,1
Eğitim	Frekans	Oran (%)	Kâğıt-Boya-Kimya	5	8,6
Lise	12	20,7	Elektronik	1	1,7
Ön lisans	7	12,1	Savunma	1	1,7
Üniversite	37	63,8	Dokuma/Hazır Giyim	8	13,8
Yüksek lisans	2	3,4	Makine-Maden-Metal	14	24,1
Toplam	58	100,0	Gıda	9	15,5
Yaş	Frekans	Oran (%)	Enerji	3	5,2
25-35	31	53,4	Bilişim	2	3,4
36-45	22	37,9	Konaklama	1	1,7
46-55	3	5,2	Toplam	58	100,0
56 ve üzeri	2	3,4	Çalışan Sayısı	Frekans	Oran (%)
Toplam	58	100,0	45-50	11	19,0
Deneyim	Frekans	Oran (%)	51-100	21	36,2

0-3	5	8,6	101-200	14	24,1
4-6	7	12,1	201-500	12	20,7
7-10	15	25,9	Toplam	58	100,0
11-12	20	34,5			
21 ve üzeri	11	19,0			
Toplam	58	100,0			

Anket uygulamasına katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımında en yüksek pay yaklaşık %74 oranla erkek çalışanları, yaklaşık %26 ile de kadın çalışanları oluşturmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin yaklaşık %63'lük kısmı Üniversite mezunu olup, yaklaşık %20'lik kısmı lise mezunudur. Ön lisans mezunu 7 kişi, Yüksek lisans mezunu ise sadece 2 kişidir. Genel olarak eğitilmiş bir katılım grubu olduğu ifade edilebilir. Ankete katılan yöneticilerden en yüksek payı yaklaşık %53'lük kısmı ile 25-35 yaş aralığındakiler oluşturmaktadır. Yaklaşık %38'lik kısmı 36-45 yaş aralığında, yaklaşık %5'lik kısmı 46-55 yaş aralığında ve yaklaşık %3'lük kısmı da 56 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılım sağlayan yöneticilerin büyük çoğunluğu genç yaşta olup onları orta yaştaki yöneticiler takip etmektedir.

Katılımcıların yaklaşık %34'lük kısmı 11-12 yıl arası iş deneyimine sahipken onu yaklaşık %26'lık kısım 7-10 yıl, %19'lük kısım 21 ve üzeri, yaklaşık %12'lik kısmı 4-6 yıl, yaklaşık %8'lik kısmı 0-3 yıl arası deneyim sahibi katılımcı takip etmektedir. Katılımcıların işletmelerinde uzun yıllardır çalıştığı görülmektedir. Bu durum ise yöneticinin, işletmesini her yönüyle değerlendirebilecek kadar iyi tanımasına olanak sağlamaktadır.

Ankete katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin büyük bir kısmı emek yoğun teknolojilerini kullanan üretim işletmeleridir. Anket için belirlenen ana kütle Çorum'da faaliyet gösteren ve personel sayısı 50 ve daha fazla olan işletmeler olarak belirlenmiştir. ÇTSO'dan alınan listede yer alan işletmelere ulaşılmıştır. Ancak işten çıkarmalar nedeniyle personel sayısı o an için 50'nin altına düşen işletmeler ana kütlede çıkarılmamış ve anket uygulanmıştır. Çalışan sayısı 250'den fazla olan işletmelerin oranı %20 civarındadır. Buradan da anlaşılacağı gibi örnekleme dahil olan işletmelerin genellikle orta ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin

en önemli sorunları arasında sayılan kurumsallaşma eksikliği ve nitelikli personel gereksinimini karşılayamama, bu tezin konusu olan kriz yönetiminde insan kaynakları politikalarının ne denli başarılı bir şekilde uygulandığının tespit edilmesini de önemli bir hale getirmektedir. Krizi saptamaya ve gereken acil tedbirleri alabilme, kriz sürecinde örgütsel süreçleri ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde yönetebilme; işletmelerin varlıklarını sürdürdürebilmelerinde büyük bir rol oynamaktadır.

2.2. KRİZ YÖNETİMİ

Araştırmanın ikinci bölümünde ise işletmenin krize girmesinde etkili olan unsurlar, krizin işletme üzerindeki etkilerinin neler olduğu ve işletmenin uyguladığı kriz yöntemlerine ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

2.2.1. Krize Neden Olan Faktörler

İşletmelere krize girmelerinde etkili olan en önemli faktörleri belirtmeleri istenmiştir. Tablo.2 bu faktörleri ortaya koymaktadır.

Tablo.2: İşletmenin Krize Girmesinde Etkili Olan Faktörler

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Ekonomik Faktörler	38	65.5	20	34.5
Uluslararası çevre koşulları	11	19	47	81
Rakip firmalar ve artan rekabet	21	36.2	37	63.8
Üretim/hatalı ürün	7	12.1	51	87.9
Teknolojik faktörler	8	13.8	50	86.2
Doğal felaketler	5	8.6	53	91.4
Örgüt yapısı ile ilgili özellikler	2	3.4	56	96.6
İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar	5	8.6	53	91.4
Hukuki, politik ve sosyo-kültürel	3	5.2	55	94.8
Kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar	6	10.3	52	89.7

İşletmeler ile yapılan görüşmelerde işletmeyi krize sokan en önemli faktörün ekonomik faktörler (yaklaşık %65) ile rakip firmalar ve artan rekabet (yaklaşık %36) olduğu görülmektedir. Özellikle küreselleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile

birlikte ekonomik krizler dünyayı çok kısa bir sürede etkisi altına almakta ve işletmeleri sürekli bir kriz yönetim sistemi kurmaya zorlamaktadır. İnternet teknolojisi ise pazara ulaşma konusundaki engelleri ortadan kaldırmış ve o sektöre faaliyet gösteren dünyadaki her işletmeyi, işletmenin rakibi haline getirmiştir. Kuşkusuz bunun sonucunda artan rekabet, işletmeler fiyat indirimi ve kaliteyi yükseltme konusunda büyük bir baskı altına almıştır. Gerek bu ölçekte rekabete alışkın olmayan ve gerekse işletme ölçeği bakımından yeterli güce sahip olmayan küçük ve orta ölçekli işletmeler, krize karşı daha kırılgan hale gelmiştir.

2.2.2. Krizin Önceden Tespit Edilmesine Yönelik Faaliyetler

Literatür bölümünde de belirtildiği üzere kriz yönetiminin temel unsuru, krizi önlemekten daha çok kriz sinyallerini en kısa sürede tespit ederek, işletmenin krizi en hafif düzeyde atlatmasına olanak sağlayacak tedbirleri hayata geçirmektir. Bu bağlamda, işletmenin kriz sinyallerini algılamasına olanak sağlayacak yapı ve sistematığı oluşturması büyük önem taşımaktadır. Tablo.3, araştırmaya katılan işletmelerin ortaya çıkabilecek krizleri önceden sezmek için gerçekleştirdiği faaliyetleri ortaya koymaktadır.

Tablo.3: Krizlerin Önceden Tespit Edilebilmesi İçin Gerçekleştirilen Faaliyetler

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Sürekli iç/dış çevre (piyasa) analizleri yapıyoruz	44	75.9	14	24.1
Erken Uyarı Sistemine sahibiz	1	1.7	57	98.3
Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır	12	20.7	46	79.3
Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem yoktur	11	19	47	81

Kriz yönetimine ilişkin literatürde vurgulandığı gibi; kriz yönetiminde, kriz sinyallerinin doğru bir şekilde ve tam zamanında alınması büyük bir önem taşımaktadır. Ankete katılan işletmelerden sadece bir tanesinin “erken uyarı sistemine” sahip olduğu görülmektedir. Ancak, “iç ve dış Pazar analizi yaptığımı” belirten işletmelerin örneklemin yaklaşık %76’sını oluşturduğu göz önünde bulundurulursa, işletmelerin bilinçsizce bile olsa piyasa analizleri yaparak, kriz sinyallerini zamanında almak ve gereken tedbirleri içeren stratejiler geliştirmeye çalıştıkları söylenebilmektedir. Buradan hareketle işletmelerin krize karşı uygulanacak eylem planını, kriz anında aranması gereken kişilerin

telefon listesini, çeşitli krizlere yönelik sloganları ve iletişim basamaklarını gösteren bir "kriz rehberi" olup olmadığı sorulmuştur. Tablo.4, kriz rehberine sahip olan ve olmayan işletme sayılarını göstermektedir.

Tablo.4: Kriz Rehberi

	Frekans	%
Var	13	22.4
Yok	37	63.8
Bilmiyorum	8	13.8

İşletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda işletmelerin yaklaşık %63'ü acil durumlar karşısında uygulayacakları bir kriz rehberinin olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kriz rehberinin işletmenin genel prosedürü içerisinde yer alsa kesinlikle bilmesi gereken bir unsur olduğu düşünüldüğünde “bilmiyorum” cevabı veren kişilerinde “hayır yok” kapsamında değerlendirilmesi olanaklı olabilmektedir. Bunun sonucunda ise ankete katılan işletmelerin yaklaşık %77'sinin kriz rehberine ve telefon zincirine sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu durum kriz anında erken müdahale şansının ortadan kalkmasına ve işletme içerisinde paniğin hızla artmasına sebep olabilmektedir.

İşletmenin büyüklüğü (personel sayısı) ve kriz rehberi arasında bir ilişki olup olmadığı çapraz tablo analizi ile incelenmiştir. Tablo.5 bu ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Tablo.5: İşletme Büyüklüğü-Kriz Rehberi

		Çalışan Sayısı				Toplam
		10-50	51-100	101-200	200-500	
Kriz Rehberi	Var	2	1	3	7	13
	Yok	8	17	7	5	37
	Bilmiyorum	1	3	4	0	8
Toplam		11	21	14	12	58

Tablo.5 'de görüleceği üzere çalışan sayısı ile işletmenin kriz rehberi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmenin de bir kriz rehberine sahip olma durumu artmaktadır.

Bu kapsamda işletmelere ortaya çıkmış krizlerin çözümlenmesi veya etkilerinin en aza indirgenmesi için ya da kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı önlem almak üzere yapılan bir "kriz yönetim planı" olup olmadığı sorulmuştur. Tablo-6, işletmelerin kriz yönetim planı uygulayıp uygulamadığına ilişkin bilgileri ortaya koymaktadır.

Tablo.6: Kriz Yönetim Planı

	Frekans	%
Var	26	44.8
Yok	27	46.6
Bilmiyorum	5	8.6

İşletmelerin aniden karşılaşacakları kriz anında krizden kurtulmak ya da etkisini en aza indirmeye yönelik (yaklaşık %46) bir kriz yönetim planı bulunmamakta ve ayrıca diğer soruda olduğu gibi bu soruda “bilmiyorum” cevabı olumsuz olarak kabul edilirse bu oran yaklaşık ankete katılan işlemlerin %55’nin kriz yönetim planı olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle ankete katılan işletmelerin yarısından fazlasının krizi önceden saptamaya yönelik bir çalışmasının olmadığını ve bu nedenle “proaktif” bir kriz stratejisinden ziyade kriz ortaya çıktıktan sonra süreci değerlendirme ve harekete geçmeye yönelik “reaktif” bir strateji izledikleri söylenebilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak işletmenin büyüklüğü (personel sayısı) ve kriz yönetim planı arasında bir ilişki olup olmadığı Tablo.7 de incelenmiştir.

Tablo.7: İşletme Büyüklüğü-Kriz Yönetim Planı

		Çalışan Sayısı				Toplam
		10-50	51-100	101-200	200-500	
Kriz Yönetim Planı	Var	6	6	5	9	26
	Yok	4	14	7	2	27
	Bilmiyorum	1	1	2	1	5
Toplam		11	21	14	12	58

Tablo.7’de görüleceği üzere çalışan sayısı ile işletmenin kriz yönetim planı arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışan sayısı arttıkça, işletmenin kriz yönetim planı

oluşturma olasılığı artmaktadır. İşletme büyüdükçe, kurumsallaşma çalışmaları artmakta ve bununla birlikte işletmenin tüm alanlarında olası durumlarda uygulanması istenen politika, prosedür ve yöntemler önceden tespit edilmektedir. Kriz yönetim planı da bu bağlamda oluşturulmuş önemli bir araçtır.

2.2.3. Krizden Kurtulmak İçin Alınacak Önlemler

Ankete katılan işletmelerin yarısından fazlasının kriz ortaya çıkmadan, herhangi bir faaliyet yapmadıkları tespit edildiği için, krizden çıkış sürecinde izledikleri politikaların ve önlemlerin tespit edilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Tablo.8, işletmelerin krizden çıkış için önerilen önlemleri ne derece uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Bu soru için, yöneticiler birden fazla seçenek tercih edebildikleri için toplam frekans sayısı ankete katılan işletme sayısının üzerindedir.

Tablo.8: Krizden Çıkış İçin Alınacak Önlemler

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Varlıkları azaltma	6	10.3	52	89.7
Yeni yatırımlara girme	5	8.6	53	91.4
Ürün ve Pazar değiştirme	6	10.3	52	89.7
Pazar geliştirme	33	56.9	25	43.1
Yönetimi değiştirme	4	6.9	54	93.1
Başka Şirket satın alma	0	0	58	100
Örgütsel değişikliklere gitme	4	6.9	54	93.1
İlave borçlanma	4	6.9	54	93.1
Maliyeti düşürme	39	67.2	19	32.8

İşletmeler kriz anında genellikle maliyeti düşürme yoluna gitmektedirler. Özellikle de personelin işten çıkarılması ve çalışan personelin giderlerinde yapılan azaltmalar ile kriz dönemlerinden kurtulmak amaçlanır. Yapılan araştırmanın sonuçlarında yaklaşık %67'lik kısım, işletmelerin krizden kurtulmak adına maliyeti düşürme yolunu seçtiklerini göstermektedir. Ancak uygulama da tercih edilen bu yöntemin, işletmeyi çalışamaz hale getirdiği ve özellikle işten çıkarılan arkadaşları nedeniyle moral bozukluğu yaşayan personelin motivasyonunu çok düşürerek üretim

sistemini kilitlediği görülmektedir. Bu ise krizin etkilerinin daha yoğun bir şekilde hissedilmesine neden olmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde diğer en yüksek iki tercih olan “kendisine fayda ve kar sağlayacak pazar değişikliği ile yeni ürün ve pazar değişimine gitmek” işletmeler için daha olumlu sonuçlar sağlayacak alternatifler olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda küçük ve orta ölçekli işletmelerin, yeni pazarlara ulaşma ve yeni ürün geliştirme konusunda devlet tarafından verilen destek, teşvik ve eğitim olanaklarının artırılması hayati bir önem taşımaktadır.

Maliyet düşürme stratejisinin başarılı olduğu alanların başında, kurmay personel istihdamından vazgeçme, reklam bütçelerini azaltma ve personel çıkarmadan yan ödemeleri mümkün olduğunca kısıtlamalara gitmek gelmektedir. Bu açıdan ankete katılan işletmelerin, personele sağladıkları yan ödemeleri (cep tel, bayram ikramiyesi, özel sağ. sigortası vb.) azaltmaya ilişkin uygulamaları Tablo.9’te verilmiştir.

Tablo.9: Yan Hak Ödemeleri

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Yan hak ödemesi yapmıyoruz	21	36.2	37	63.8
Özel Sağlık sigortası poliçesi kapsam daraltma/iptal	5	8.6	53	91.4
Çalışanlara tahsis edilen araçları azaltma/iptal	10	17.2	48	82.8
Cep telefonlarının faturalarının ödenmemesi	1	1.7	57	98.3
Bayram ikramiyesi ödenmemesi	8	13.8	50	86.2
Satıştan doğan prim ödemelerinin yapılmaması	5	8.6	53	91.4
Yakacak yardımının kaldırılması	5	8.6	53	91.4
Erzak yardımının kaldırılması	7	12.1	51	87.9
Jestiyon (Teşvik priminin kaldırılması)	9	15.5	49	84.5
Hiçbir kesinti yapılmadı	11	19	47	81

Katılımcı işletmelerin yaklaşık %36'sı yan hak ödemesi yapmamaktadır. Yan hak ödemesi yapan işletmeler ise kriz anında ilk olarak “personele tahsis ettikleri araç sayısında” azaltma yoluna gitmektedir. Bu stratejiyi ise jestiyon (teşvik primlerinin) azaltılması izlemektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere işletmeler, ücretin asli

özelliklerinden ziyade makamdan kaynaklanan teşviklerden vazgeçme yoluna gitmekte %19 'u ise kriz anında yaptıkları yan hak ödemesinde kesinti yapmamaktadır.

2.2.4. Krizin Olumlu Etkileri

Kriz yönetimine ilişkin son soru ise, krizin işletme üzerinde herhangi bir olumlu etkisinin olup olmadığının ortaya konmasıdır. Klasik bir ifade haline gelen “kriz Çince’ de hem fırsat hem tehlike anlamına gelir” cümlesi krizin aslında işletmede bazı yolunda olmayan faktörlerin ortaya çıkmasını sağlaması bakımından faydalı yönleri olabileceğini de vurgulamaktadır. Kriz aynı zamanda rekabete ve krize dayanamayan rakiplerin piyasadan çekilmesine olanak sağlayarak, işletmenin rekabet stratejilerinin uygulanmasını da kolaylaştırabilmektedir. Tablo.10, ankete katılan işletme yöneticilerinin, krizleri hangi noktalarda bir avantaja çevirebilme olanakları olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.10: Krizin İşletmeye Olumlu Etkisi

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
İşletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkar	31	53.4	27	46.6
İşletmede takım ruhu/yeni yetenekler gelişir	20	34.5	38	65.5
Yaratıcılık artarak yeni fikirler ortaya çıkar	20	34.5	38	65.5
Örgütsel bozukluklar ortaya çıkar	9	15.5	49	84.5
Personel arasında yakınlaşma oluşur	9	15.5	49	84.5
Performans artar	8	13.8	50	86.2
Herhangi bir olumlu etki olmaz	9	15.5	49	84.5

Krizlerin işletmeye olumsuz etkileri olduğu gibi olumlu etkileri de vardır. Katılımcı işletmelerin yaklaşık %53'ü krizin, işletmelerin gizli kalmış problemlerini ortaya çıkarttığını düşünmektedir. Özellikle krizin neden ortaya çıktığına ilişkin yapılan toplantılara, tüm birim yöneticilerinin katılması ve konunun çok detayı bir şekilde tartışılması iletişim aksaklıklarından ve yetersizliklerinden kaynaklanan bilgi eksiklerinin giderilmesinde ve sorunların saptanmasında büyük bir olanak sağlamaktadır. Ayrıca Türk toplumunun özellikle kriz zamanında “çatışma” ve “rekabet” gibi duyguları ikinci plana atarak birlikte ve uyum içerisinde hareket etme özelliğine sahip olduğu düşünülürse,

“takım ruhunun” en güçlü ve en etkili şekilde uygulanabildiği dönem “kriz” dönemleri olmaktadır. Ankete katılan işletmelerinin yaklaşık %35’lik kesimi “kriz ile birlikte işletmede takım ruhu oluştuğunu, yeni yeteneklerin keşfedildiğini ve yaratıcılığın artmasıyla yeni fikirlerin de ortaya çıktığını” ifade ederek yukarıdaki ifadeleri destekleyecek sonuçlar elde ettiklerini ifade etmişlerdir.

2.3. KARIYER YÖNETİMİ

Araştırmanın üçüncü kısmında kriz döneminde işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikaları, çalışanlarına yönelik ne tür kariyer yönetimi faaliyetleri uyguladıkları ve bu kariyer yönetimi faaliyetlerinin personel ve işletme üzerine ne tür etkileri olduğu bilgisi elde edilmeye çalışılmıştır.

2.3.1 İnsan Kaynaklarına İlişkin Politikalar

Kriz dönemleri yapısı gereği önceden tahmin edilmesi zor ve dalgalı süreçlerdir. Özellikle emek yoğun teknoloji kullanan işletmelerde, insan kaynakları bu süreçten en çok etkilenen birim olmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde uygulanması gereken ilk insan kaynakları politikalarının ortaya konması önem taşımaktadır. Tablo.11, ankete katılan işletmelerin kriz dönemlerine ilişkin insan kaynakları politikalarının neler olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.11: Kriz Dönemlerine İlişkin İnsan Kaynakları Politikaları

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı	6	10.3	52	89.7
Yönetime Katılma	4	6.9	54	93.1
Kriz Yönetimi Eğitimi	24	41.4	34	58.6
Motivasyon	29	50	29	50
Yeniden Yapılanma	18	31	40	69

İşletmeler kriz dönemlerinden zarar almadan ya da en az zararla çıkmanın yolunu aramaktadırlar. İşletmeler için en önemli unsur insan olduğundan işletmelerin %50’si kriz dönemlerinde çalışanlarının motivasyonunu sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Kriz zamanında birlik ve beraberlik ruhunun sağlanmasının ve takım çalışmasının etkili

bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların motivasyonlarının korunması büyük bir önem taşımaktadır. Bunu yaklaşık %41 oranı ile kriz yönetimine yönelik eğitim politikası takip etmektedir. Ancak bu eğitimler genellikle kriz anındaki duruma ilişkin tatbikat yapılması düzeyinde kalmaktadır.

İşletmenin kriz zamanlarında insan kaynaklarına ilişkin geliştirdikleri stratejiler ise Tablo.12’de verilmiştir.

Tablo.12: Kriz Döneminde İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejiler

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
İşten çıkarma	10	17.2	48	82.8
Ücretli izin vermek	6	10.3	52	89.7
Ücretsiz izin vermek	14	24.1	44	75.9
1 yıl ücrete zam yapmamak	17	29.3	41	70.7
Eğitim Harcamalarında kesinti	5	8.6	53	91.4
Ücret Kesintileri	2	3.4	56	96.6
Çalışma günlerini azaltmak	4	6.9	54	93.1
Çalışanlara verilen yan haklarda kesinti	8	13.8	50	86.2
Emekli etmek	2	3.4	56	96.6
Yarı zamanlı çalışma sistemi	2	3.4	56	96.6
Danışmanlardan yararlanmak	4	6.9	54	93.1
Hiçbiri	16	27.6	42	72.4

Ankete katılanların yaklaşık %27’si kriz dönemlerinde insan kaynakları boyutunda hiçbir strateji uygulamamaktadır. Bu durum, işletmelerin kriz yönetimine ilişkin önceden planlı ve hazırlık olma ihtimallerini düşürmektedir.

Kriz dönemlerinde insan kaynaklarına ilişkin uygulanan stratejiler içerisinde en çok tercih edilen stratejilerden birisi, ücretlere zam yapmama, brüt ücreti net ücrete çevirme yoluyla ücretler de kısmi azaltma yapma ve böylece personel maliyetlerini düzenleme stratejisi gelmektedir. Bu çalışmaya katılan işletmelerin yaklaşık %29’u kriz dönemlerinde çalışan ücretlerine 1 yıl zam yapmama stratejisini uygulamaktadır. Bu strateji ile toplam maliyetler içerisinde en yüksek paya sahip olan ücretlerin kontrol

altında tutulması ve piyasa ücret düzeyinde kalması sağlanmaktadır. Eğer işletmenin, stok olanaklarına üretimi durdurmasına olanak sağlıyorsa işçileri ücretsiz izne göndermekte tercih edilen bir diğer stratejidir. Ankete katılan işletmelerin yaklaşık %24'ü bu stratejiyi tercih etmektedir. Ancak bu iki stratejinin maliyetleri arzu edilen düzeye çekmekte yetersiz kalması durumunda yöneticiler personel çıkarma stratejisini uygulamaya geçmektedir

Personel çıkarma stratejisi “Geride Kalan Sendromu”na neden olması ve işletme içerisinde büyük bir huzursuzluk ve paniğe yol açmasına rağmen işletmeler, krizin devam etmesi halinde bu seçeneği de uygulamaya koymaya başlamaktadır. Yapısı itibariyle birçok psikolojik öğeyi içermesi bakımından, işten çıkarmalarda kullanılan stratejiler büyük bir önem taşımaktadır. Literatürde konuya ilişkin uygulanan en önemli politika “son giren ilk çıkar” prensibidir. Bu prensip gereği, kıdemi en düşük ve işe en son giren kişilerden başlayarak işten çıkarmalar yapılmaktadır. Ayrıca, evli ya da çocuklu olanların korunması ve tercihen bekârların işten çıkarılması da görülen bir uygulamadır. Bu kapsamda ankete katılan işletmelerin personel çıkarma sürecinde dikkate aldığı kriterler Tablo.13’da verilmiştir.

Tablo.13: Personel Çıkartmada Uygulanan Kriterler

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Performans değerlendirme sonuçları	18	31	40	69
Emeklilik yaşına gelenler ya da askerliğini yapmamış olanlar	2	3.4	56	96.6
Çalışanın aldığı ücretin miktarı	4	6.9	54	93.1
Çalışanın medeni durumu bakmakla yükümlü oldukları	4	6.9	54	93.1
Sorunlu personel	18	31	40	69
İşletmedeki kıdem süresi	1	1.7	57	98.3
Cinsiyete göre	0	0	58	100
Geçici personel olması	8	13.8	50	86.2
Personel çıkartılmadı	28	48.3	30	51.7

Katılımcı işletmelerin çoğunluğu kriz döneminde (yaklaşık %48) personel çıkartma yoluna gitmemiştir. Bu dönemde personel çıkartan işletmeler ise bu işlemi (%31) daha çok performans değerlendirme sonuçlarına ve işletmenin çalışma şartlarına uyum sağlayamayan sorunlu personele göre yapmaktadırlar. Performans personelin üzerine düşen işi hangi düzeyde yaptığının bir göstergesidir. Yüksek performans personelin işinde başarılı olması ile doğru orantılıdır. Performans değerlendirme çalışmaları biçimsel olmaktan ziyade üstün astını değerlendirdiği geleneksel yöntemlerden ibaret olmakla birlikte performansın kıdemden önemli kabul edilmesi önemli bir göstergedir. Önceliğini işe yatkın olmayan iyi performans göstermeyen personelden yana kullanmaktadır. Aynı zamanda işe gelmeyen, sürekli devamsızlık yapan, işe geç gelen, üstleriyle münakasa içine giren, çalışma ortamındaki huzuru bozan, işine gereken özeni göstermeyerek disiplinsiz davranışlarda bulunan sorunlu personel işletmenin verimliliğini de olumsuz yönde etkileyeceğinden işten çıkışlarda öncelikli gösterilmektedir.

İşten çıkartmaların yaşanmasıyla geride kalan çalışanlar üzerinde çoğunlukla olumsuz etkiler görülmektedir. Geride kalan çalışanlar işlerini kaybetme korkusu ve belirsizliği yaşayabilmektedir. Bu durum personelde strese, gerginliğe ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Personelin bu tür sorunlar yaşamasında en temel neden geçim kaygısı taşımasıdır. Tablo.14 işletmelerin işten çıkartmalar sonucunda geride kalan çalışanları üzerinde gözlemlenen “geride kalan sendromunu” ortaya koymaktadır.

Tablo.14: Geride Kalan Sendromu

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Hayır gözlemedim	28	48.3	30	51.7
İşini kaybetme korkusu	21	36.2	37	63.8
Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar	3	5.2	55	94.8
Adalet duygusunda azalma	7	12.1	51	87.9
Çıkarılan arkadaşlarına karşı suçluluk hissi	4	6.9	54	93.1
Gerginlik ve öfke	3	5.2	55	94.8
Moral bozukluğu ve stres	13	22.4	45	77.6
Şok, geri çekilme ve sessizlik	4	6.9	54	93.1

İşe Gelmemeye	1	1.7	57	98.3
---------------	---	-----	----	------

Kriz zamanlarında işletmelerin personel çıkartması sonucu işinde kalan çalışanlarda da kendi kariyerlerine yönelik bazı korkular meydana gelmektedir. Katılımcı işletmelerin çoğunluğu (yaklaşık %48) işine devam eden çalışanlarda geride kalan sendromu gözlemediklerini söylemektedir. Bu oranın “kriz zamanında personel çıkarmadıklarını” belirten işletme oranına çok benzer olması nedeniyle aralarındaki ilişkiyi görmek için çapraz tablo oluşturulmuştur. Tablo.15 bu durumu göstermektedir.

Tablo.15: Krizde Personel Çıkartılmadı-Geride Kalan Sendromu Gözlemlenmedi

		Ekonomik kriz nedeni ile işletmemizden Personel çıkartılmadı		Toplam
		Hayır	Evet	
Geride Kalan Sendromu gözlemedim	Evet	23	7	30
	Hayır	7	21	28
Toplam		30	28	58

Personel çıkartmadığını belirten 21 işletme aynı zamanda geride kalan sendromu da yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Görüldüğü üzere kriz dönemlerinde öncelikli strateji olarak “işçi çıkartma” seçeneğinin tercih edilmemesi, personelin moral ve motivasyonun korunması açısından önem taşımaktadır.

Geride kalan sendromu gözlemleyen işletmeler de ise (yaklaşık %36) işine devam eden çalışanlarda *işini kaybetme korkusu* gözlemedikleri bu durumu da (yaklaşık %22) *moral bozukluğu* ve *stres* takip etmektedir. Geride kalan sendromunun gözlenmesi işletmelerin çalışanlarıyla olan yakın ilişkilerine göre belli olmaktadır. Personelin özellikle bu süreçte sorunlarıyla ilgilenmek ve çözüm yoluna gitmek insan kaynakları departmanının temel görevlerindedir. İşten çıkartmalar sonucunda geride kalan personelde kendisinin de işten çıkarılacağı düşüncesinin oluşması normaldir. Bunu takiple personelde stres ve motivasyon düşüklüğü de gözlenmektedir.

2.3.2. Ücret ve Ödemelere İlişkin Bulgular

Kriz döneminde personelin ücretlerinin ödenmesi noktasında sorunlar yaşanmaktadır. Bu süreçte işletmeler çözümü ücretleri geç ödenmekte, ücretlerde azaltmaya gidilmekte ya da ücrete zam yapılmamaktadır. Tablo.16 kriz dönemlerinde işletmelerin personellerine ödedikleri sabit ücretlerinde ne gibi düzenlemeler yaptıklarını göstermektedir.

Tablo.16: Sabit Ücretlerde Düzenleme

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Ücret birimi yabancı paradan TL'ye çevrildi.	0	0	58	100
Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı.	18	31.0	40	69
Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi	2	3.4	56	96.6
Ücretler daha sonra ödenmek üzere donduruldu	3	5.2	55	94.8
Ücretler ödendi fakat kriz süresince zam yapılmadı	26	44.8	32	55.2
Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar/zarar ortaklığına gidildi	1	1.7	57	98.3
Krizden dolayı herhangi bir ücret politikası uygulanmamıştır	11	19	47	81

Kriz dönemlerinde yüksek oran da işletmeler (yaklaşık %44) personellerin ücretlerini ödeme sorun çıkartmadıklarını, ücretlerini ödediklerini ancak bu süreçte ücretlere zam yapılmadığını söylemektedir. Ücretlere zam yapan işletmeler ise (%31) bu oranı cüzi miktarda arttırdıklarını belirtmiştir.

2.3.3. İnsan Kaynağına İlişkin Destek Faaliyetleri

Kriz hem işletme için hem de personel için stresli ve zor bir süreçtir. İnsan kaynakları biriminin temel görevlerinden biri de personelin bu süreçteki olumsuzluklardan etkilenmemesi ya da daha az etkilenmesi adına personeli destekleyici uygulamalar sağlamaktır. Tablo.17 de insan kaynakları biriminin kriz dönemlerinde personele hangi alanlarda destek verdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo.17: İnsan Kaynakları Biriminin Personele Sağladığı Destek

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Stres yönetim programları uygulamak	5	8.6	53	91.4
Bireysel ilgi ve destek	11	19	47	81
Örgütsel adalet sağlamak	0	0	58	100
Motivasyon artırma çalışmaları yapmak	26	44.8	32	55.2
Eğitim fırsatlarını arttırmak	3	5.2	55	94.8
İşletmeye olan güveni tekrar yaratmak	18	31	40	69
Personel güçlendirme çalışmaları yapmak	1	1.7	57	98.3
Değişimler hakkında bilgilendirmek	10	17.2	48	32.8
Çalışma yapılmadı	15	25.9	43	74.1

Kriz hem işletmeyi hem de çalışan personelini etkisi altına almaktadır. Bu durum sadece işletme sahipleri açısından değil çalışan personel açısından da birlikte hareket edildiği takdirde aşılacak bir süreçtir. Ancak ankete katılan işletmelerin yaklaşık %26'sı herhangi bir çalışma yapılmadığını belirtmiştir. Ankete katılan işletmelerin ¼'nün bu konuya duyarlı olması, bu işletmelerde insan kaynağının önemine ilişkin bilincinin henüz yerleşmediğini göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin krizden çıkma sürecinin yeterince etkili yönetememelerinde bu bilinç eksikliğinin de büyük bir etkisi bulunmaktadır. Personele yönelik çalışmalar yapan işletmeler ise kriz döneminde işletmeler bu süreçten personellerinin de desteğini alarak kurtulmak adına daha çok personelin (yaklaşık %44) motivasyonunu arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Aynı şekilde (%31) bu süreçte işletmeye yönelik bir güven sorunu ortaya çıkmaması adına personelin kazanılması için işletmeye olan güveni tekrar yaratma çalışmaları yapılmaktadır.

2.3.4. Organizasyon Yapısında Düzenlemeye İlişkin Bulgular

Küreselleşme, artan rekabet, teknolojik gelişmeler sonucunda işletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve sektöründe tutunabilmesi için işletmeler bilindik bir yöntem olarak küçülme yoluna gitmektedir. Bu süreçte işletmenin başarılı olmayan bazı bölüm ya da

birimlerini de kapatabilmektedir. Tablo.18 kriz nedeniyle küçülme yolunu seçen işletmelerin küçülmeye yönelik ne tür uygulamalar yaptıklarını göstermektedir.

Tablo.18: Kriz Döneminde Küçülmeye Yönelik Uygulamalar

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Hayır, bir değişiklik yapılmadı.	42	72.4	16	27.6
Bazı yönetim kademeleri kaldırıldı.	5	8.6	53	91.4
Kısmi reorganizasyon yapıldı, bazı pozisyon veya birimler kapatıldı.	7	12.1	51	87.9
Organizasyon yapısı köklü şekilde yeniden yapılandırıldı	1	1.7	57	98.3
İş tanımları ve süreçleri yeniden tasarımı olarak, daha basit ve yalın hale getirildi	5	8.6	53	81.4

Katılımcı işletmelerin büyük çoğunluğu (yaklaşık %72) kriz döneminde küçülmeye yönelik bir uygulama yapmamaktadır. Küçülmeyi seçen işletmeler ise (yaklaşık %12) kısmi reorganizasyon yöntemi ile bazı pozisyon ya da birimlerin kapatılması yolunu seçmektedir.

2.3.5. Kariyer Planlama Çalışmaları

Kariyer planlama yetenekli personelin işe alınmasında, mevcut personelin işe olan bağlılığını arttırmasında, motivasyon, kişisel gelişim ve terfilerde etkili olmasıyla kriz anında ya da sonrasında işletmeye yardımcı olmaktadır. Tablo.19 işletmelerin ne tür kariyer planlama çalışmaları yaptıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo.19: Kariyer Planlama Çalışmaları

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.	22	37.9	36	62.1
Kariyer hedefleri belirlenir.	5	8.6	53	91.4
Mevcut ve olası kariyer yolları belirlenir.	5	8.6	53	91.4
Kariyer planları hazırlanır.	6	10.3	52	89.7

Eğitim ve geliştirme programları hazırlanır ve uygulanır.	26	44.8	32	55.2
Çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlaştırılır.	21	36.2	37	63.8
Düzenli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin niteliği ve niceliği belirlenir.	9	15.5	49	84.5
Kariyer danışmanlığı, yönlendirme hizmeti verilir.	5	8.6	53	91.4

İşletmeler kariyer planlaması ile ilgili olarak öncelikle (yaklaşık %44) işletmeye nitelikli personel kazandırmak adına personelin gelişimini sağlamak için eğitim ve geliştirme programları hazırlamakta ve bunları personeller üzerinde uygulamaktadır. Kariyer planlama ile (yaklaşık %37) çalışan personelin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve (yaklaşık %36) personelin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçların belirlenerek uyumlu hale getirilmektedir.

2.3.6. Kariyer Faaliyetlerine İlişkin İnsan Kaynakları Politikaları

İşinde başarılı birçok personel alanında ilerlemek kariyerini geliştirmek istemektedir. Personelin işinde ilerleyebilmesi işletmenin ona sağladığı eğitim ve geliştirme programlarına uyumuna bağlıdır. Kişinin kendisini yetiştirme potansiyeline bağlı olarak kişinin içindeki performansına da artmaktadır. Performans bir personelin işinde ne kadar iyi ya da ne kadar kötü olduğunu gösteren bir değerlendirmedir. İşini iyi yapan, işinde iyi performans gösteren personeller kariyerlerinde adım adım ilerleyebilmektedir. Tablo.20 işletmelerin kariyer faaliyetlerini hangi insan kaynakları fonksiyonları ile bağlantılı olarak yürüttüklerini göstermektedir.

Tablo.20: Kariyer Faaliyetleriyle Bağlantılı İnsan Kaynakları Politikaları

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Performans değerleme	46	79.3	12	20.7
İşe alım	14	24.1	44	75.9
Ücretlendirme	13	22.4	45	77.6
Eğitim ve geliştirme	32	55.2	26	44.8
İK planlaması	12	20.7	46	79.3

Katılımcı işletmeler kariyer faaliyetlerini yüksek oranda (yaklaşık %79) performans değerlemesi ve (yaklaşık %55) eğitim ve geliştirme fonksiyonları ile bağlantılı olarak yürütmektedir. Performans değerlendirme sonuçları; yükseltme ve terfi kararlarında olduğu kadar eğitim ve geliştirme kararlarının en önemli girdisini oluşturmaktadır. Performansı yüksek olan personel, ileride getirileceği görevlere hazırlanması amacıyla geliştirme programlarına alınırken, performans değerlendirme sonucunda işinde yetersiz bulunan personel eksikliklerinin giderilmesi amacıyla eğitim programlarına alınabilmektedir. Geliştirme programları, bireyin gelecekteki getirilmesi düşünülen pozisyonun gerektirdiği iş ve görevlerin üstesinden gelebilmesinde büyük bir önem taşımaktadır. Katılımcı işletmeler, personelin kariyerine yönelik sağlam temelleri atabilmesi için bireyin kendisini geliştirmesine yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem verdiği ifade edilebilmektedir.

2.3.7. Kariyer Geliştirme Yöntemleri Ve Karşılaşılan Sorunlar

Kariyer geliştirme, bireyin hem kişisel gelişimini hem de iş yaşamında yeterli donanımı elde etmesini sağlayacak bir süreçtir. Kariyer geliştirme sürecinde personele en büyük destek personeli olduğu işletme tarafından sağlanmaktadır. İşletmenin personele sağladığı kariyer geliştirme yöntemleri ile personel bu gelişimini daha hızlı gerçekleştirmektedir. Tablo.21 katılımcı işletmelerin çalışanlarına ne tür kariyer geliştirme fırsatları sunduğunu ortaya koymaya yönelik olarak düzenlenmiştir.

Tablo.21: Kariyer Geliştirme Yöntemleri

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Kariyer Yönlendirme Merkezleri	1	1.7	57	98.3
Kariyer Danışmanlığı (Mentorluk)	2	3.4	56	96.6
Kariyer Atölyeleri (Workshops)	3	5.2	55	94.8
Eğitim ve Geliştirme Programları	30	51.7	28	48.3
İş Rotasyonu	15	25.9	43	74.1
İş Zenginleştirme	3	5.2	55	94.8
Kariyer Planlama Grupları	1	1.7	57	98.3

Koçluk	2	3.4	56	96.6
Kariyer Planlama Testleri	5	8.6	53	91.4
Kariyer Fuarları	0	0	58	100
Kariyer Rehberleri	4	6.9	54	93.1
Hiçbiri	13	22.4	45	77.6

Kariyer yöntemleri arasında herhangi bir yöntem uyguladığını belirten işletmelerin yaklaşık %52'si eğitim ve geliştirme programlarını kullanmaktadır. İkinci olarak ise (yaklaşık %25) iş rotasyonu ile birden fazla işte görevlendirilme önem taşımaktadır. İşletmeler sağladıkları eğitim olanakları ile personellerin gelişimine önem vermektedir. Bu eğitimler işletmelere iş rotasyonunda yardımcı olmakta ve farklı bölümlerde de çalıştırılabilecek personeller yetiştirmektedir. Bu durum personelin üzerindeki iş yükünü arttırsa da farklı bir bölümde farklı bir iş tecrübesi sunduğu için de personele avantaj sağlamaktadır.

Katılımcı işletmelerin yaklaşık %22'si hiç bir kariyer geliştirme yöntemini kullanmadıklarını belirtmiştir. Tablo incelendiğinde işletmelerin, henüz çağdaş insan kaynakları yöntemleri olan koçluk, kariyer danışmanlığı, kariyer merkezleri gibi uygulamalardan henüz haberdar olmadığı görülmektedir. Bu bağlamda, arzulanan sanayi-üniversite işbirliği kapsamında oluşturulacak projelerle işletmelere bu alanda yol gösterecek ve bilgi verecek danışmanlık hizmetlerinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. İkili işbirlikleri ile üniversitede eğitim veren hocaların piyasa ve uygulamaya ilişkin süreçlerle bağlantılarının kurulması, iki taraf için “kazan-kazan” stratejisinin sağlanmasında büyük bir imkân sunacaktır.

Çalışan sayısı arttıkça, işletmeler personelini elinde tutmak için kariyer olanakları sunmak zorunda kalmaktadır. Herhangi bir kariyer yöntemi kullanmadıklarını söyleyen işletmeler ve personel sayısı arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuçları Tablo'22 de verilmiştir.

Tablo.22: Kariyer Geliştirme Yöntemleri - Çalışan Sayısı

	Çalışan Sayısı				Toplam
	10-50	51-100	101-200	200-500	

Kariyer Geliştirme Yöntemleri	Var	9	14	11	11	45
	Yok	2	7	3	1	13
Toplam		11	21	14	12	58

Tablodan da anlaşılacağı üzere, personel sayısı 200-500 arasında olan işletmelerin sadece bir tanesinde (bu grupta yer alan işletmelerin %8'i) kariyer geliştirme programı uygulanmamaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, personel sayısı arttıkça kariyer geliştirme programlarına verilen önem artmaktadır.

İşletme tarafından çıkarılan ya da kendi isteği ile çıkan personellerin yerine oluşacak boş kadrolar işletmeler tarafından Tablo.23 deki gibi doldurulmaktadır.

Tablo.23: Boş Kadrolar

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
Örgüt içinden terfi	23	39.7	35	60.3
Üniversiteler (Kariyer günleri)	3	5.2	55	94.8
Şirketlerin kendi internet siteleri	11	19	47	81
Danışmanlık şirketleri	8	13.8	50	86.2
Meslek kuruluşları	15	25.9	43	74.1
Kariyer siteleri	15	25.9	43	74.1
Çalışanların tavsiyeleri	23	39.7	35	60.3
Gazete ilanlar	19	32.8	39	67.2

İşletmeler işten çıkartmalar ya da işten çıkışlar sonucunda boş kalan kadroları daha çok güveni ön planda tutarak (yaklaşık %39) örgüt içinden terfi ve çalışanların tavsiyeleri üzerine tamamlamaktadır. Boş kadroların işletme içerisinde terfi ve nakil yöntemleri ile doldurulması, özellikle kariyer yapmayı önemseyen kişilerin işletmeye çekilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bunu (yaklaşık %32) gazete ilanları, (yaklaşık %25) meslek kuruluşları ve kariyer siteleri takip etmektedir. Örgüt içinden terfi ile personel eski işinin aksine daha fazla sorumluluk alacağı yeni görevine uygun davranışlarda ve işine adaptasyon sorunu yaşayabilmektedir. İşletmeler için güven en ön

planda gelmektedir. Yeni bir personel alınırken mevcut personellerinin tavsiyelerine göre yeni kadrolarını şekillendirmektedir.

Çalışan personel çalışma hayatı boyunca birçok kariyer sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar çoğu personelin işinden ayrılmasına, bazılarının da çalışma hayatında zorluklarla mücadele ederek iş yaşamını güçlkle sürdürmesine neden olabiliyor. Kadın çalışanların evlenmesi, çocuk sahibi olması gibi özel hayatındaki sorumluluklarının da artması iş hayatındaki sorumlulukları ile kadın çalışanların yükünü daha da artırmaktadır.

Tablo.24: Kariyer Sorunları

	ÖNEMLİ		ÖNEMSİZ	
	Frekans	%	Frekans	%
İşten çıkartılmak	14	24.1	44	75.9
Gözden düşme	19	32.8	39	67.2
Beceri eksikliği	31	53.4	27	46.6
Çift kariyerli eşler	1	1.7	57	98.3
Tükenmişlik	11	19	47	81
Cam tavan	2	3.4	56	96.6
Cinsel ayrımcılık	1	1.7	57	98.3
Ay ışığı	4	6.9	54	93.1

Katılımcı işletmelerde çalışanların karşılaştığı sorunlar (yaklaşık %53), beceri eksikliği (yaklaşık %32) gözden düşme korkusu ve (yaklaşık %24) işten çıkartılma korkudur. Özellikle emeklilik yaşı gelen personelin iş temposuna ayak uydurmada güçlük çekmeleri, eski dinamizmlerini kaybetmeleri sonucunda gözden düşme sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Personelin yetersiz mesleki bilgiye sahip olması, yaptığı işte yetersiz kalması beceri eksikliğine neden olmaktadır. Personelin çalışma hayatını olumsuz etkileyen bu sorunlar personelde işini kaybetme korkusu yaratmaktadır.

2.3.8. Uygulanan İnsan Kaynakları Politikalarının Kriz Döneminde İşletmeye Etkisi

Tablo.25, işletmelerin uyguladıkları insan kaynakları politikalarının, işletmenin krizden çıkması noktasında ne kadar etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo.25: İnsan Kaynakları Politikalarının, Krizden Çıkma Noktasındaki Başarısı

	Frekans	%
Beklenildiğinden çok başarılı oldu	5	8.6
Beklenen kadar başarılı	40	69
Beklenenden az başarılı oldu	5	8.6
Hiç başarılı olmadı	6	10.3
İşletmeye zarar verdi	2	3.4

Kriz sürecinde işletmelerin %69 'u uyguladığı insan kaynakları politikaları sayesinde krizden kurtulma noktasında bekledikleri kadar başarılı olmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİ

İşletmelerde meydana gelen herhangi bir kriz sonucu “işten çıkartma” stratejisi akla gelen ilk çözüm yoludur. İşletmeler, bu yöntemi seçerken personel maliyetlerinden tasarruf sağlayabileceklerini ve bu şekilde krizi daha kolaylıkla atlatabilecekleri düşüncesiyle hareket etmektedir. Çorum il merkezinde yapılan, işletme yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilen bu araştırma ile işletmelerin kriz dönemlerinde personelin kariyer yönetimi ve gelişimine ilişkin uyguladıkları stratejileri ortaya koymak amaçlanmaktadır.

İşletmeler daha çok ekonomik faktörler (%65), rakip firmalar ve artan rekabetten (%36) kaynaklı krizler yaşamaktadır. Bu kriz sürecini önceden sezebilmek ve gerekli tedbirleri alabilmek amacıyla sürekli olarak iç ve dış çevre analizi (%76) yapmalarına rağmen araştırmaya katılan işletmelerin krize karşı uygulayabilecekleri bir kriz rehberi (%64) ve kriz yönetim planı (%47) bulunmamaktadır. Bu da işletmelerin olay olmadan önce olasılıkları düşünmeyerek planlı hareket etmediğini, olay olduktan sonra eyleme geçtikleri göstermektedir. Bu durum kriz sürecinin daha uzun sürmesine neden olabilmektedir. İşletmeler oluşabilecek yeni bir krize karşı anında müdahale edebilmeleri için bir kriz rehberi oluşturmalı ve aynı şekilde kriz ile başa çıkabilmeleri açısından hazırda bir kriz yönetim planı bulundurmalıdır. Kriz dönemlerinden çıkış yolu olarak maliyetten tasarruf ederek kar marjlarını arttırmayı amaçlayan işletmeler maliyeti düşürme (%67) stratejisi uygulamakta, ancak maliyeti düşürme stratejisi işletmeyi

çalışamaz hale getirebilmekte ve işten çıkartmalar sonucu geride kalan personelde moral bozukluğu gözlemlenebilmektedir. Aynı zamanda işletmeler, olumlu sonuçlar alabilecekleri, alternatif çözüm olarak da kar sağlayacak yeni pazarlar geliştirmekte (%57), yeni ürün ve pazar arayışına girmektedir (%10).

Literatürde öncelikli olarak işçi çıkartma stratejisi uygulanmaktadır. Ancak araştırma yaptığımız Çorum ilinde işten çıkartma stratejisi yaklaşık %48 oranında en son çözüm olarak uygulanmaktadır. Hem araştırma yapılan ilin küçük olması hem de işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmeler olmasından dolayı kültürel ve insani değerler ağır basmaktadır. Kriz dönemlerinde işçi çıkartma stratejisi uygulamayan işletmeler, ücretlere zam yapmama, ücretler de kısmi azaltma yapma ve böylece personel maliyetlerini düzenleme stratejisi uygulamaktadır. Katılımcı işletmeler de personelin ücretlerine bir yıl zam yapmamakta (%29) ve işletmenin stok olanakları üretimi durdurmasına olanak sağlıyorsa işçilerin bir kısmına ya da tamamına ücretsiz izin stratejisi (%24) uygulamaktadır. İşletmeler ücret politikası olarak personel ücretlerini ödemekte ancak ücretlerine zam yapmamaktadır (%45). Bazı işletmeler ise ücretlere cüzi miktarda zam (%31) yapmayı tercih etmektedir.

İşletmeler kariyer faaliyetlerini performans değerlendirme (%79), eğitim ve geliştirme (%55) gibi insan kaynakları politikaları ile birlikte yürütmektedir. Maliyeti düşürme stratejine ilk olarak insan kaynağından başlayan işletmeler ise performans değerlendirme sonuçlarına (%31) ve sorunlu personel (%31) kriterine göre tercih etmektedir. İşten çıkartmalar sonucunda işletmeler boş kalan kadroları örgüt içinden terfi (%40), çalışan tavsiyeleri (%40), gazete ilanları (%33), meslek kuruluşları (%26) ve kariyer sitelerinden (%26) temin etmektedir. Özellikle küçük şehirlerde ve küçük işletmelerde tavsiye üzerine ve güven ön planda tutularak personel seçimi yapılmaktadır. Kriz sürecinde işten çıkartmaların yaşanmasıyla işine devam eden personelde geride kalan sendromu gözlemleyen işletmeler çalışan personel de işini kaybetme korkusu (%36) , stres ve moral bozukluğu (%22) ile karşılaşmaktadır. İşçi çıkartma stratejisi uygulamayan işletmelerde geride kalan sendromu gözlenmemektedir (%48).

Kriz dönemlerinden personel çıkartmak yerine maliyeti düşürme stratejisi olarak personele sunulan yan hak ödemelerinde kesintiye gitmek tercih edilmektedir. Katılımcı işletmelerin çoğunluğu personele herhangi bir yan hak ödemesi yapmamaktadır (%36).

Yan hak ödemesi yapan işletmeler ise bu dönemde hiç bir yan hak kesintisi uygulamamaktadır (%19). Yan hak kesintisi yapan işletmeler ilk tercihlerini personele tahsis edilen araç sayısını azaltmakta (%17) ve teşvik primlerinden vazgeçme (%15) yönünde kullanmaktadır. Kriz birçok yeni uygulama gerektiren zorlu bir süreç olduğundan daha çok olumsuz etkilerinin yanı sıra işletmenin gizli kalmış problemlerini ortaya çıkmasına (%53), yaratıcılığın artması ile yeni fikirlerin doğmasına (%35), işletme içerisinde takım ruhunun oluşmasına ve yeni yeteneklerin gelişmesine (%35) de fırsat yaratmaktadır.

İşletmeler kriz dönemlerinde personelin motivasyonu artırmaya yönelik çalışmalar (%50) yapmakta ve kriz yönetim eğitimi (%41) ile kriz doğmadan önce gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olmaktadır. Kriz yönetimi eğitimi, işletmelerin krizi önceden sezmelerini sağlayacak ve krizi fırsata çevirmelerinde yardımcı olacaktır. İşletmeler iş rotasyonu (%26), eğitim ve geliştirme faaliyetleri (%52) gibi kariyer geliştirme yöntemlerinden yararlanmaktadır. Kariyer geliştirme yöntemlerinden herhangi birini uygulamayan işletmelerin doğru işi doğru zamanda yapacak yeterli niteliğe sahip personele ulaşmasında, özellikle rakip firmalar ve artan rekabetten kaynaklı kriz yaşayan işletmelerin rekabet edebilirlik seviyesinin artmasına yardımcı olması açısından bu yöntemleri uygulamaları işletmeye fayda sağlayacaktır. İşletmeler kariyer planlama faaliyetlerini ise eğitim ve geliştirme programları (%45), personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi (%38), personellerin ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlu hale getirilme çalışmaları (%36) ile yapmaktadır. Bu çalışmalara uyum sağlayamayan personeller beceri eksikliği (%53), gözden düşme (%33) ve işten çıkartılma (%24) gibi kariyer sorunları ile karşılaşmaktadır. İnsan kaynakları biriminin kriz döneminde personelin motivasyonunu artırma çalışmaları yapması (%45) ve işletmeye olan güvenin tekrar yaratılmaya çalışılması (%31) gibi personele sağladıkları destekler ile kriz dönemini atlatmayı amaçlamaktadır. Personele yönelik hiçbir destek çalışması yapmayan (%26) işletmelerin bu konuya duyarsız olması, bu işletmelerde insan kaynağının önemine ilişkin bilincin henüz yerleşmediğini göstermektedir. Ancak personel sayısı arttıkça işletmelerde kariyer geliştirme programlarına verilen önem de artmaktadır.

İşletmeler kriz dönemlerinde organizasyon yapısında değişiklik yapmamayı tercih etmişlerdir (%72). Küçülme yoluna giden işletmelerde ise kısmi reorganizasyon

yapılmakta, bazı pozisyonlar veya birimler kapatılmaktadır (%12). İşgücünde ve harcamalarda gidilen bu kısıtlamalar ile işletmenin mali durumu düzeltilmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin uyguladıkları bu insan kaynakları politikaları ile işletmeler kriz sürecinden kurtulmada beklenen kadar başarılı (%69) olduğunu ifade etmektedir.

Kriz yönetimi açısından işletmelerin başarısını arttırmak için uygulanması yararlı olabilecek hususlar aşağıda özetlenmiştir:

- İşletmelerin ortaya çıkabilecek krizleri önceden sezebilmeleri için stratejik analizlerden; dış çevre analizi, iç çevre analizi ve swot analizi yapmaları işletmelerin karşılaşacakları fırsat ve tehlikelerin önceden tahmin edilmesinde yardımcı olacaktır.
- Stres yönetimi ile kriz dönemlerini iyi kontrol edebilecek, krizi fırsata çevirebilecek yeteneği ve birikimi bulunan yöneticilere sahip olmak gerekir.
- Krize neden olan unsurlardan biri olan örgüt yapısının katılaşması ve esnekliğinin kaybedilmesi ise engellenmesi gereken bir diğer hususu oluşturmaktadır. Yöneticilerin, işletmenin büyümesi ve faaliyetlerinin karmaşıklaşması ile birlikte örgüt yapısının yeniden düzenlenmesine, iş ve görev dağılımlarının rasyonel kurallara göre yapılmasına ve iş tanımlarının güncellenmesine önem vermeleri, krizin sinyallerinin önceden alınabilmesi ve acil tedbirlerin devreye sokulabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.
- İşletmelerin krize karşı uygulayacakları eylem planı, aranması gerekenler listesi, krizlere yönelik sloganlar ve iletişim basamaklarının bulunduğu bir "kriz rehberi" bulundurmaları, oluşabilecek karışıklık ve panik halini önleyecektir.
- İşletmelerde ortaya çıkan krizlerin çözümlenmesi ve etkisinin en aza indirilmesi için kriz ortaya çıkmadan önce hazırlanan "kriz yönetim planı" işletmeyi krize karşı nasıl hareket edeceği konusunda yönlendirecektir.
- İşletmelerin çalışanlarına sunacakları eğitim ve geliştirme faaliyetleri, hem işletmenin hem de personelin, sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlamalarında yardımcı olacaktır.
- Kariyer faaliyetlerini performans değerlendirme uygulamalarına göre yürüten işletmeler, bu değerlendirmeler sonucunda personelin güçlü ve zayıf yönlerini de ortaya çıkarabilmektedir. Personelin zayıf yönlerinin belirlenmesi ile zayıf yönlerinin gelişimini sağlayacak fırsatlar sunmaları personelin gelişimini olumlu yönde etkileyecektir.

- İşletmeler rakip firmalar ve artan rekabetten kaynaklı kriz yaşamaları durumunda kariyer geliştirme yöntemlerini kullanmaları ile birlikte nitelikli personel ve ürün kalitesinin artmasıyla rekabet edebilirlik seviyeleri de artacaktır.
- İşletmelerin kariyer geliştirme yöntemlerinden, koçluk ve mentorluk uygulamalarını kullanmaları, işletmelere yol gösterici, destek sağlayıcı ve insan potansiyelini artırıcı etki sağlayacaktır.
- İşletmeler kriz nedeniyle işçi çıkartma stratejisini, daha çok performans değerlendirme sonuçlarına göre yapması, işinde başarılı olan personelin işe devam etmesi işletmenin de verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.
- İşten çıkartmalar sonucunda işine devam eden personelde gözlemlenen "geride kalan sendromu" ile işletmeye olan güven azalmaktadır. Bu güvenin tekrardan sağlanması için işletmeler, personelin motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Nesime. 2000, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara:Mpm Yayınları.

Adıgüzel, Selminaz. 2007, **İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri**. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Akat, İter. Budak Gülay. Budak Gönül. 1994, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

Akdoğan, Fatma Küskü. 2000, **Ekonomik Kriz Döneminde Uygulanan İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Sosyal Sorumluluk Boyutu Ampirik Bir İnceleme**.İstanbul Teknik Üniversitesi.

Akdemir, Ali. 2009, **İşletmeciliğin Temel Bilgileri**, Bursa: Ekin Yayınları

Akgeyik, Tekin. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi, Cilt:3, Sayı:2.

Akoğlan, Meryem Kozak. 2009, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Detay Yayınları.

Albayrak, E. Gözde. 2007, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, İstanbul Yüksek Lisans Tezi.

Aldemir, Ceyhan. Atal Alpay. Budak Gönül. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

Alpagut, Gülsevil. 2008, "AB'nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye'deki Yasal Düzenlemeler", **TİSK Akademi**, Cilt:3, Sayı: 5, ss:28.

Alptekin, Erdem. 2009, **Küresel Krizin Türkiye Ekonomisi ile Sanayisine Yansımaları ve Dipten En Az Zararla Çıkış Yolları**, Ar-Ge Bülten.

Anamur, Zeynep. (2005). "Kariyer Yolunda Eğitim", (Erişim Tarihi:29.03.2007).
<http://www.ntvmsnbc.com/news/312712.asp>

Andriole, J. Stephen. 1985, **Futureand Futuristic CorporateCrisis Management Technology, CorporateCrisis Management, PetrocelliBooks, U.S.A.**

Anthonissen, Peter F. 2008, **Crisis Communication Checklists, Crisis Communication: Practical Public Relations Strategies for Reputation Management and Company Survival.**

Arıduru, Ayşen. "Kariyer Yönetimi". Kaynak:
<http://www.fortune.com.tr/kariyeryonetim.asp>

Argon, Türkan. Eren Altay. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

Arslan, Nagehan Talat. 2005, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**, Ankara: Seçkin Yayınları.

Arslan, A. Esra. 1999, Eylül-Ekim, "Personel Seçimi", **HR Dergisi**.

Arthur, Andersen. 2000. **2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**. İstanbul: Sabah Yayınları.

Asunakutlu, Tuncer. Safran Barış. 2003, "Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme", **İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı 2.

Aşkun, N. Cem. 2006, **İşletmesel Stres ile Kariyer Planlaması Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ataman, Göksel. 2001, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Augustine, Norman R. 2000, **Önemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Çev. Salim Atay, Kriz Yönetimi Hervard Business Review, Mess Yayınları.

Avgan, Sıla. 2010, **Kriz Yönetimi Türkiye’de Krizlerin Tarihsel Gelişimi: Bursa’daki İşletmelerde Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, Bursa:Uludağ Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Aydın, Ekim. 2007, **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Denizli: Pamukkale Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Aytaç, Serpil. 2005, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları**, Bursa: Ezgi Kitapevi.

Aytaç, Serpil. 1997, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Aydemir, Nilgün. 1995,**2000’li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayisinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, İstanbul, TÜGİAD.

Bayraktaroğlu, Serkan. 2003,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi

Baltaş, Zuhale. 2002,**Krizde Fırsatları Görmek, Yöneticiler için Krizde Yönetim El Kitabı**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baran, Hitay. 2004, "İşletmelerde Kriz Yönetimi", **İzmir Ticaret Odası, Ar-Ge Bülteni**.http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/isletmelerde_kriz_yoneti_mi_i_h_baran_26.04.2012%2023-09-19.pdf

Baydaş, Adülvahap. Özyılmaz Adnan. Bakan İsmail. 2011, **Kriz ve Kriz Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

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

Barutçugil, İsmet. 2007, "Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi".**Door TrainingTürkiye**. <http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm>.

Başaran, İbrahim Ethem. 1985, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.

Baruch, Yehuda. 2004, **Managing Careers The Oryand Practice. London: Prentice Hall.**

Bayram, Cahit. 2010, **Kariyer Planlama ve Yönetimi**, İstanbul: Kum Saati Yayım.

Berhumoğlu, Hande. 2013, **Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bir Sanayi Kuruluşunda Kariyer Yönetimi Modeli ve Uygulanabilirliği**, Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Bingöl, Dursun. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayım.

Bilgin, Leman. Taşçı Deniz. Kağnıcıoğlu Deniz. Benligiray Serap. Tonus Zümrüt. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

Boin, Arjen. 2004, "Lessons From Crisis Research, Managing Crises in The Twenty First Century, International Studies Review", (Erişim Tarihi: 15.10.2010) http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.15219488.2004.393_1.x/abstract

Bozgeyik, Abdullah. 2004, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Briscoe, JP. Hall DT. 2006, The İnterplay Of Boundaryless And Protean Careers: Combinations And İmplications. Journal Of Vocational Behavior.

Budak, Gönül. 2008, **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

Burack, Elmer H. 1988, **Career Management İn Organisations: A Practical Human Resources Planning**, Brace Park Press Lake Forest, IL.

Can, Halil. Kavuncubaşı Şahin. Yıldırım Selami. 2009, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Yayınları.

Can, Halil. 2002, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınları.

Can, Halil. 1997, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Yayınları.

Can, Halil, 1992, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayınları.

Capital Dergisi, 1994 Mayıs, Cilt: 2, Sayı: 5, ss:43-43

Çalık, Temel. Ereş Figen. 2006, **Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Cascio, WayneF. 1998. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. Boston: Mc Graw Hill.

Certo, Samuel. 1992, **Modern Management Quality, Ethicsandthe Global Environmet**. Alynand Bacon Publishing.

Charles, F.Herman, 1963, **Same Consequences Of Crisis Which Limit The Viabilitiy Of Organizationsi Administrative Sicience Goarterly**

Çınar, Zehra. 2006. "Coaching ve Mentoring". **Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, 3/1, ss:1

Clark, Jim. Koone Richard. 1995, **Engaging Organizational Survivors, Training & Development Department**.

Coşkun, Can Aktan. Şen, Hüseyin. 2002, "Ekonomik Kriz, Nedenler ve Çözüm Önerileri", **Yeni Türkiye Dergisi** , Sayı:2

D'avendı, R.D. Simon, H. A. 1990, "Crisisandthe Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms". *Administrative Science Quarterly*, Sayı:35, ss:634-657.

Davies, H. Walters, M. 1998, **Do All Crisis Have To Become Disasters? Risk and Risk Mitigation Disaster Prevention and Management**.

Demir, Nazlı. 2011, **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, Ankara: Kaymakamlık Tezi.

Demirel, Özcan, 2000, **Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme**, Ankara: PEGEM Yayıncılık.

Demirbilek, Tunç. 1994, "İşletmelerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", **İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 9.

Dereli, Toker. 1995, **İşletmesel Davranış**, İstanbul: Menteş Kitabevi.

Demirtaş, Hasan. 2000, "Kriz Yönetimi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:2.

Diñer, Ömer. 1998, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, İstanbul: Beta Yayınları.

Diñer, Ömer. 2003, **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları.

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

Diñer, Fatih Mehmet. 2002, **Ekonomik Krizlerin Türkiye’de Ekonomi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Doğan, Davut. 2003, **İzlenimler, Genç Bir İşadamının Yaşamından Kesitler**, İstanbul: Sarnıç Yayınları.

Durmuş, Elif. 2007, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması**, Ankara: Gazi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Dündar, Gönen. 2009, **Kariyer Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları

Erdoğan, Nihat. 2003, **Kariyer Geliştirme Kurum ve Uygulama**, Ankara: Nobel Yayınları.

Erdoğmuş, Nihat. 2013, "Kariyer Gelişimi Ve Meslek Seçimi".
<http://www.anabilim.k12.tr/images/content/lise201348.pdf>

Eren, Erol. Erdil Oya. Zehir Cemal. 2000, "Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2

Eren, Erol. 2004, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ergünay, Oktay. 2002, "Afete Hazırlık ve Afet Yönetimi", Ankara,
<http://www.gapsel.org/condocs/ekutuphane/kizilayafkom.pdf>

Eryiğit, Nimet. 2007, **İşletmesel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği**, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Eryiğit, Süleyman, 2000, "Kariyer Yönetimi", **Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1

Erten, Şerafettin. 2011, **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğmuş, Nihat. Doğan Özgür. 2003, "Örgütsel Değişimler Ve Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli.

Eraydın, Ayda. Erendil Asuman. 1999, **Yeni Üretim Süreçleri Ve Kadın Emeği**, Ankara: Cem Web Ofset

Erdoğan, İlhan. 1991, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

Ezerler, Demet Uyar. 2004, "Gelişme Modeli Olarak Koçluk", **Peryön Dergisi**, Sayı:10

Feldman, Daniel C. 1996, **Managing Careers in Downsizing Firms, Human Resource Management**, ss.125-126.

Fındıkçı, İlhami. 1999, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Fink, Steven. 1986, Crisis Management Planning for The Inevitable, Newyork, Amacom.

Fisher, Cynthia D. Schoenfeldt Lyle F. Shaw James B. Instructor's Manual: Beard J.W., 1990, **Human Resource Management**, Boston, Houghton Mifflin Company.

Frost, Peter J. Nord Walter R. Krefting Linda A. 2002, HRM Reality; **Putting Competence in Context**, PrenticeHall, New Jersey.

Gephart, Robert P.Jr. 1987, **Organization Design for Hazardous Chemical Accidents**, Columbia Journal of World Business, Sayı:22, ss:51-58.

Genç, Nurullah. 2004,**Yönetim ve İşletme Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gilley, K. Matthew. Rasheed Abdul. 2000, **Making More By Doing Less: An Anaysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance**, Journal of Management.

Günel, Serpil. 2009, Şubat, "Yeni Kariyer Yaklaşımları" (Erişim Tarihi: 8.4.2010) <http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html#ixzz3bjknk5bK>

Gürüz, Demet. Yaylacı Gaye Ö. 2007, **İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Mediacat.

Güzel, Tülay. 2005, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar içinde**, Ankara: Nobel Yayınları.

Hall, Douglas T. 1994, **Career Development**, The International Library Of Management, Dartmouth Pub.,Comp.

Haşit, Gürkan. 2000, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye 'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Işığışok, Erkan. 2007, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **Ekonometri Dergisi**, Ankara.

Kalkandelen, A. Hayrettin. 1972, **Personel Yönetimi ve Yönetimde Sistemler İlkeler**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Kadıbeşgil, Salim. 2002, **Kriz Geliyorum Der, Kriz İletişimi ve Yönetimi**, İstanbul: Mediacat Yayınları.

Kaynak, Tuğray. 1989, **İnsan Kaynakları Planlaması İstanbul**: Alfa Yayın

Kaynak, Tuğray. 1996, İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Yayın.

Kahraman, Nuray. 2009, **İstanbul İlindeki Bir Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Kriz ve Kriz Yönetimi İle İlgili Düşünceleri**, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Karaca, Yasemin. 2003, **Ekonomik Kriz Dönemlerinde Uygulanan Pazarlama Stratejileri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Karlık, Taylan. 2007, **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Ve Kurumsal Örnekler**, İstanbul Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Kariyer.Net. 2007, Kasım, "Kriz Dönemlerinde Müşteri İlişkileri ve İşe Alımlar".
Kaynak: <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/kriz-donemlerinde-musteri-iliskileri-ve-ise-alimlar/>

Kariyer.Net. 2013, "Kariyer Haritası İle Geleceğinizi Belirleyin" Kaynak: <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/kariyer-haritasi-ile-geleceginizi-belirleyin/>

Kanbur, Fatih. Birgün Semra. 2008, "Yeni Kariyere Geçiş Danışmanlığı İçin Kavramsal Bir Model: Fatra", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:13.

Kayalar, Murat. 1998, "Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, Sayı:3.

Kanawty, G. 1996. **Career Planning & Development**.

Keskin, Gülümser. 2004, "Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri: Erzurum'da Bir Araştırma", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı:5.

Keçecioğlu, Tamer. 1998, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: MPM Yayını.

Kozak, Meryem Akoğlan. 2001, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Eskişehir: Deta Yayınları.

Koçel, Tamer. 1993 Mayıs, **İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları**. Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, TÜSSİDE. İstanbul.

Koçel, Tamer. 1998, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayın.

Koçel, Tamer. 2003, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayın.

Küskü, Fatma. 2002, **Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması**, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Üniversitesi.

Lucia, A.D. Lebsinger, R. 1999, **The Art and Science of Competency Models**, Jossey-Bass Pfeiffer, 3, San Francisco.

Luecke, Richard. 2009, **Kriz Yönetimi**, Çev.: Önder Sarıkaya, Harvard Business Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mathis, R.L. Jackson J.H. 2000, **Human Resource Management**. Ohio: South Western College.

Meydan, Mücahit. 2005, **Kriz Yönetimi ve Muhtemel Bir Krize Karşı İşletmelerin Hazırlıklarına Yönelik Alan Araştırması: Denizli Tekstil İşletmeleri Örneği**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Mintzberg, Henry. 1994, **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business Review.

Milkovich, George T. Newman Jerry M. 2002, **Compensation**, New York, Mc Graw-Hill, Int.

"MYK Ulusal Meslek Standardı Özlük İşleri Personeli" (Erişim Tarihi: 03.10.2013)https://www.peryon.org.tr/wpcontent/uploads/2014/01/OzluK_Isleri_Personeli_Seviye5.pdf

Narbay, Mine Şimşek. 2006, **Kriz İletişimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

Nayman, Madlen Hilda. 1995, **İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi Sigorta Sektöründe Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Noyan, Mehmet Ali. 2007, **Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Noe, R.A. 1999, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev.: C. Çetin, İstanbul: Beta Yayınları.

Norman, Augustine. 2000, **Önlemeye Çalıştığımız Krizi Yönetmek**, Çev.: Saim Atay, Harvard Business Review Kriz Yönetimi, İstanbul: Mess Yayınları.

Norman, Augustine. 1995, **Managing The Crisis You Tried To Priment**, Harvard Business Review.

O'connor, Michael. 1985, **Methodology for Corporate Crisis Decision Making Corporate Crisis Management**, Petrocelli Books, U.S.A.

Okakın, Neslihan. 2004, **Yönetim ve Çalışma Psikolojisi**, Yüksek Lisans İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları, ss:4-5

Okakın, Neslihan. 2008, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayın.

Olgun, Hakan. 2006, **Afet Kaynaklı Krizlerin Yönetimi: 1999 Sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Öğüt, Adem. 2003, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara: Nobel Yayınları.

Önce, Melis. 2007, **Çok Uluslu İşletmelerde Performans Yönetimi İle Kariyer Planlaması İlişkisi: Bir Uygulama**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Örk, Hakan. 2006, **İşletmelerde Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama**, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Örücü, Edip. 2003, **Modern İşletmecilik**, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özdem, Güven. 2010, **Kriz yönetimi. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi.

Öztürk, Burcu. 2010, **Kriz Yönetimi ve Örnek Bir Uygulama**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi FBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özbakır, Göksel Ataman. 1992, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özden, Kenan. 2009, **İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

Özden, M. Cemil. 2001, **Bireysel Kariyer Yönetimi Profesyonel'in El Kitabı**, Ankara: Ümit Yayınları.

Özden, M. Cemil. 2008, **Başarılı Bir Hayat için Kariyer Planlaması ve Yönetimi**, İstanbul: Ödül Yayınları.

Özdemir, Cumhuriyet Sinan. 2010, Eylül-Ekim, "İşçilerde Yıllık Ücretli İzin Uygulaması ve Birlikmiş İşçi İzinlerinin Kullanımı", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı:101, ss:277

Öztürk, Aziz. 2003, **Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri ile İlgili Bir Uygulama**, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Palankök, Nezihe Yaşar. 2004, **Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk**, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE, Yüksel Lisans Tezi.

Patan, Günseli Nilhan. 2009, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Pehlivan, İnyet. 1995, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları.

Peiperl, M. Y. Baruch. 1997, **Backto Square Zero. The Post-Corporate Career**, American Management Association.

Peker, Ömer. Aytürk Nihat. 2000, **Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir**, Ankara: Yargı Yayınları.

Pearson, Christine M. ClairJudith A. 1998, **Refrarning Crisis Management Academy of Management Review**.

Pearson, C. M. Mitroff I. I. 1993. **From Crisis Proneto Crisis Prepared a Framework for Crisis Management**, Academi of Management Executive. 7/1, ss:48-59.

Pheng, LowSui, HO David K.H. 1999, **Crisis Management Survey Of Property Development Firms, Property Management**.

Pira, Aylin. Sohodol Çisil. 2004, **Kriz Yönetimi, Halkla İlişkiler Açısından bir değerlendirme**, İstanbul: İletişim Yayın.

Polat, Didem Yükselcan. 1997, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaları ile ilgili Örnekler**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Putra, F. 2009, "Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Journey of Community and Regional Planning."
http://soa.utexas.edu/crp/planningforum/downloads/pf1314_crisis_public_admin.pdf

Ron Zemke. Kistin Anderson, 1998, **Şapka Çıkarttırın Hizmet Liderlik**, İstanbul: Rota Yayınları.

Sarı, S. 2007, **Kariyer Yönetimi ve Kariyer Planlama**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Tezsiz Yüksek Lisans Tezi.

Sapriel, Caroline. 2003, **Effective Crisis Management: Tools and Best Practiceforthe New Millennium, Journal of Communication Management.**

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2005, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1994, Haziran, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Bakış Dergisi, Sayı:47.

Sethi, S. P. 1987, **“Inhuman Errors and Industrial Crisis”**, Columbia Journals of World Business.

Sevinç, Esra. 2010,**Kariyer Planlama ve Yönetimi**, İstanbul: Etap Yayınları.

Sezgin, Ferudun. 2006, **Kriz Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi.

Sinangil, Kepir Handan. Mine Kılıç. Hakan Yöney. Perma Ünalın. 2004, "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", Polater Eğitim ve Danışmanlık. http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&nem_page=33

Soylu, Ali. 2002, **Yalın İşletmelerde Kariyer Yönetimi**, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Soysal, Abdullah. Karasoy H.Alpay. Alıcı Sedat. 2009, "KOBİ'lerde Kriz Yönetimi: Kahramanmaraş'ta Tekstil Sektöründeki KOBİ'lerde Bir Uygulama", Konya: **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:21.

Sonya, F. Premeaux. 2007, **Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita**, Human Resource Planning, Vol. 30, ss:40.

Sözbilir, Fikret. 2010, **Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Bir Alan Araştırması**, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Sökmen, Alptekin. 2000, **Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sumer, Haluk. Pernsteiner Helmut. 2009, **Kriz Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Süzek, Sarper. 2005, **İş Hukuku**, İstanbul: Beta Yayınları.

Şahinöz, Saime. 2006, **Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri Ve Bir Uygulama**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şakar, Müjdat. 2008, **Gerekçeli ve İctihatlı İş Kanunu Yorumu**, Ankara: Yaklaşım Yayınları.

Şahbaz, R. Pars. Tuna Muharrem. 1998, **Krizlerin Türk Turizmine Etkileri ve Makro Ölçekte Kriz Yönetim Stratejileri, 21.Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizmi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.

Şenturan, Şermin. 2007, **İnsan Kaynakları: Yönetimsel ve Örgütsel Açıdan**, İstanbul: Beta Yayınları.

Şimşek, M. Şerif. Öge H. Serdar. 2009, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayınları.

Şimşek, Şerif. Çelik Adnan. 2004, **Kariyer Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi

Şimşek, M. Şerif. 1996, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayınları

Tağraf, Hasan. Arslan N. Talat. 2003, "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4/1, ss:149-160.

Tack, Philip B. 1994, **Kriz Zamanı Yönetim**, Çev.: Yakut Güneri, İstanbul: İlgi Yayıncılık.

Tıngır, Emel. 2002, **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi**, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tike, Z. 2005, Ekim, "Çalışan Şirkete Ortak Olursa", İşte İnsan eki, **Sabah Gazetesi**, s:1

Torrington, Derek. Weitman Jane. Johns Kirsty. 1989, **Effective Management. People and Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc

Tortop, Nuri. 1994, **Personel Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları.

Tutar, Hasan. 2000, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları.

Tutar, Hasan. 2011, **Kriz Ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tutar, Hasan. 2004, **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tuna, Murat. 1996, **Organizasyonlarda Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi**, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Turan, Aygül. 2014, "Temel Yetenek Ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler Ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme", **Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:5 , Sayı:7.

Türkmen, İ. 2005, Ağustos, "Kriz ve Küçülme", ss.17-18.
http://konicks.com/topic.asp?TOPIC_ID=770

Tüz, Melek Vergiliel 2004, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, Melek Vergiliel 1996, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınları.

Uğur, Adem. 2003, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Uzun, Dilek. 2001, **Otel İşletmelerinin Krize Hazırlıklı Olma Durumlarının Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, Mersin: Mersin Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ünal, Ahmet. 2004, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi.

Varol, E. Sait 2001, **Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Fakültesi.

Yalçın, Asuman. 2000, Ağustos, "Kriz Dönemlerinde Halkla İlişkilerin Önemi", **Muhasebe, Finansman Dergisi**, Sayı:13, ss: 77.

Yavaş, Engin. 2014, **İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının, İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Atılım Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz, Sibel. 2006, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Yavaş, Engin. 2014, **İşletmelerin Kriz Döneminde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının İşletmelerin Kriz Aşabilirliğine Olan Etkileri**, Ankara: Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, Ayşe Gözde. 2006, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamasının Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, E. Ö. 2010, **İşletmelerde Kriz ve Kriz Yönetimi**, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi SBE, Bitirme Tezi.

Yılmaz, Aydın. 2013, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara: Seçkin Yayınları.

Yılmaz, Tayfun. Alparslan, Ali Murat. 2010, "Kriz Dönemlerinde Ücret Sistemi Değişim Gereği", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. Cilt:2, Sayı:1.

Yüksel, Öznur. 1990, **Personel Organizasyonu**, Ankara.

Zaimler, Damla. 2002, "Kariyer Yönetimi Kimin Sorumluluğunda" (05.07.2006).

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/

ZhiweiZhu, Kathy Hsu, Joseph Lillie. 2001, **Outsourcinga Strategic Move: The Processand The Ingredients for Success, Management Decision**, 39/5, ss: 374.

Walker, J. Gutteridge T. 1990, **Career Planing Practices**, New York.

Wendell, F. L. 1986, **Human Resources Management**. USA: Houghton Mifflin.

Whymark, Kathryn. Steve, Ellis. 1999, "Whose Career is it Anyway? Options for Career Management in Flatter Organization Structures, Career Development International", Cilt:4, Sayı:2.

http://www.randstad.com.tr/cms/haberler/randstad-kisisel-kariyer-gelisimi_beklentilerini-inceledi

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından İşletme Anabilim Dalına bağlı Yüksek Lisans Tezinden kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Göstereceğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

İlknur CEBECİ

Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B.D. Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Eğitim durumunuz:

A) İlköğretim B) Lise C) Ön Lisans D) Üniversite E) Yüksek Lisans E) Doktora

2. Yaşınız:

A) 25-35 B) 36-45 C) 46-55 D) 56 ve üstü

3.Cinsiyetiniz

A) Kadın B) Erkek

4.Çalışma hayatında kaçınıcı yılınızdasınız (deneyim süreniz)?

A) 0-3 B) 4- 6 C) 7-10 D) 11-20 E) 21 ve üstü

5.Şu anda çalışmakta olduğunuz işletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

A) Basın ve Matbaacılık G)Dokuma ve Hazır Giyim
B) İnşaat H) Maden ve Metal
C) Otomotiv I)Enerji
D) Kağıt, Boya, Kimya J) Bilişim
E) Elektronik Araç ve Gereçler K) Konaklama
F) Savunma Sanayi

6.Şu anda çalıştığınız işletmede kaç personel çalışmaktadır?

A) 0-9 B) 10-50 C) 51-100 D) 101-200 E) 200-500

7.İşletmenizin kriz dönemini yaşamasında hangi faktörler etkili olmuştur? (Her soruda birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)

A) Ekonomik faktörler F) Doğal felaketler
B) Uluslar arası çevre koşulları G) Örgüt yapısı ile ilgili özellikler
C) Rakip firmalar ve artan rekabet H) İşletme yönetimiyle ilgili sorunlar

- D) Üretim/hatalı ürün
E) Teknolojik faktörler

- I) Hukuki, politik ve sosyo-kültürel
J) Kaynak sağlamada karşılaşılan sorunlar

8. İşletmenizde ortaya çıkabilecek krizleri önceden sezmek için gerçekleştirilen faaliyetler nelerdir?

- A) Sürekli iç ve dış çevre (piyasa) analizleri yapıyoruz
B) Erken Uyarı Sistemine sahibiz
C) Üst yönetim uzman kişi ve kuruluşlara danışır
D) Krizleri önceden sezmeye yönelik bir sistem yoktur

9. İşletmenizde krize karşı uygulanacak eylem planını, kriz anında aranması gereken kişilerin telefon listesini, çeşitli krizlere yönelik sloganları ve iletişim basamaklarını gösteren bir “kriz rehberi” var mıdır?

- A) Var B) Yok C) Bilmiyorum

10. İşletmenizde ortaya çıkmış olan krizlerin çözümlenmesi veya etkilerinin en aza indirgenmesi için ya da kriz ortaya çıkmadan önce krize karşı önlem almak üzere yapılan bir “kriz yönetim planı” var mı?

- A) Var B) Yok C) Bilmiyorum

11. Krizden çıkış için hangi önlemleri aldınız?

- A) Varlıkları azaltma G) Örgütsel değişikliklere gitme
B) Yeni yatırımlara girme H) İlave borçlanma
C) Ürün ve Pazar değiştirme F) Başka Şirket satın alma
D) Pazar geliştirme I) Maliyeti düşürme
E) Yönetimi değiştirme

12. İşletme çalışanınıza yan hak (cep telefonu, bayram ikramiyesi, özel sağlık sigortası v.b.) ödemesi yapıyor musunuz? Kriz döneminde kesintiye gittiğiniz yan haklar nedir?

- A) Yan hak ödemesi yapmıyoruz
B) Özel Sağlık sigortası poliçesinde kapsam daraltma ya da iptal
C) Çalışanlara tahsis edilen araçların sayısında azaltma ya da iptal
D) Çalışanlara verilen cep telefonlarının faturalarının ödenmemesi
E) Bayram ikramiyesi ödenmemesi
F) Satıştan doğan prim ödemelerinin yapılmaması
G) Yakacak yardımının kaldırılması
H) Erzak yardımının kaldırılması
I) Jestiyon (Teşvik priminin kaldırılması)
J) Hiçbir kesinti yapılmadı

13. Krizlerin işletmeye olumlu etkileri var mıdır? varsa bunlar nelerdir?

- A) İşletmenin gizli kalmış problemleri ortaya çıkar
B) İşletmede takım ruhu oluşur, yeni bir yetenek gelişir
C) Yaratıcılık artarak yeni fikirler ortaya çıkar
D) Örgütsel bozukluklar ortaya çıkar
E) Personel arasında yakınlaşma oluşur

- F) Performans artar
- G) Herhangi bir olumlu etki olmaz

14. Sizce kriz dönemlerinde uygulanması gereken ilk insan kaynakları politikası neler?

- A) Çalışan Maliyetlerinde Kısıntı
- B) Yönetime Katılma
- C) Kriz Yönetimi Eğitimi
- D) Motivasyon
- E) Yeniden Yapılanma

15. İşletmeniz kriz döneminde insan kaynakları boyutunda ne tür stratejiler izlemiştir?

- A) İşten çıkarma
- B) Ücretli izin vermek
- C) Ücretsiz izin vermek
- D) 1 yıl ücrete zam yapmamak
- E) Eğitim Harcamalarında kesinti
- F) Ücret Kesintileri
- G) Çalışma günlerini azaltmak
- H) Çalışanlara verilen yan haklarda kesinti
- I) Emekli etmek
- J) Yarı zamanlı çalışma sistemi
- K) Danışmanlardan yararlanmak
- L) Hiçbiri

16. Ekonomik kriz nedeni ile işletmenizden personel çıkardıysanız, bunu hangi kriterlere göre yaptınız?

- A) Performans değerlendirme sonuçları
- B) Emeklilik yaşına gelenler/askerliğini yapmamış olanlar
- C) Çalışanın aldığı ücretin miktarı
- D) Çalışanın medeni durumu ve bakmakla yükümlü oldukları
- E) Sorunlu personel (işe geç gelen, hasta olan vs.)
- F) İşletmedeki kıdem süresi
- G) Cinsiyete göre
- H) Geçici personel olması
- I) Personel çıkartılmadı

17. İşletmede işten çıkarmalar yaşandıysa, işinde kalan diğer personellerde “geride kalan sendromu” gözlemlediniz mi?

- A) Hayır gözlemedim
- B) İşini kaybetme korkusu
- C) Fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar
- D) Adalet duygusunda azalma
- E) Çıkarılan arkadaşlarına karşı suçluluk hissi
- F) Gerginlik ve öfke
- G) Moral bozukluğu ve stres
- H) Şok, geri çekilme ve sessizlik
- I) İşe Gelmemeye

18. Kriz dönemlerinde çalışanların sabit ücretlerinde ne gibi düzenlemeler yaptınız?

- A) Ücret birimi yabancı paradan TL'ye çevrildi
- B) Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı
- C) Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi
- D) Ücret ödemeleri daha sonra ödenmek üzere donduruldu
- E) Ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı
- F) Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar/zarar ortaklığına gidildi
- G) Krizden dolayı herhangi bir ücret politikası uygulanmamıştır

19. Kriz süresince insan kaynakları birimi olarak çalışanlarınıza hangi konularda destek verdiniz?

- A) Stres yönetim programları uygulamak
- B) Bireysel ilgi ve destek
- C) Örgütsel adalet sağlamak
- D) Motivasyon artırma çalışmaları yapmak
- E) Eğitim fırsatlarını arttırmak
- F) İşletmeye olan güveni tekrar yaratmak
- G) Personel güçlendirme çalışmaları yapmak
- H) Değişimler hakkında bilgilendirmek
- I) Çalışma yapılmadı

20. Kriz nedeniyle işletmenizde küçülmeye yönelik “yeniden yapılanma, kademe azaltma, bazı birimleri/bölgeleri kapatma, süreçlerin yeniden tanımlanması vb.” uygulamalara gittiniz mi?

- A) Hayır, bir değişiklik yapılmadı
- B) Bazı yönetim kademeleri kaldırıldı
- C) Kısmi reorganizasyon yapıldı, bazı pozisyon veya birimler kapatıldı
- D) Organizasyon yapısı köklü şekilde yeniden yapılandırıldı
- E) İş tanımları ve süreçleri yeniden tasarımılanarak, daha basit ve yalın hale getirildi

21. İşletmenizdeki kariyer planlama ile ilgili ne tür çalışmalar yapılır?

- A) Çalışanların güçlü ve zayıf yönleri belirlenir
- B) Kariyer hedefleri belirlenir
- C) Mevcut ve olası kariyer yolları belirlenir
- D) Kariyer planları hazırlanır
- E) Çalışanların gelişmesini sağlamak için gelişme-egitim programları hazırlanır ve uygulanır
- F) Çalışanların ihtiyaçları ile işletmenin ihtiyaçları belirlenerek uyumlaştırılır
- G) Düzenli olarak gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin niteliği ve niceliği belirlenir
- H) Kariyer danışmanlığı, yönlendirme hizmeti verilir

22. Kariyer faaliyetleriniz aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarından hangileri ile bağlantılı bir şekilde yürütülmektedir?

- A) Performans değerlendirme
- B) İşe alım
- C) Ücretlendirme
- D) Eğitim ve geliştirme
- E) İky planlaması

23. Aşağıdaki kariyer geliştirme yöntemlerinden hangileri örgütünüzde uygulanmaktadır?

- A) Kariyer Yönlendirme Merkezleri
- B) Kariyer Danışmanlığı (Mentorluk)
- C) Kariyer Atölyeleri (Workshops)
- D) Eğitim ve Geliştirme Programları
- E) İş Rotasyonu
- G) Kariyer Planlama Grupları
- H) Koçluk
- I) Kariyer Planlama Testleri
- J) Kariyer Fuarları
- K) Kariyer Rehberleri

F) İş Zenginleştirme

L) Hiçbiri

24. Örgütteki boş kadrolar hangi kaynaklardan doldurulmaktadır?

A) Örgüt içinden terfi

E) Meslek kuruluşları

B) Üniversiteler (Kariyer günleri)

F) Kariyer siteleri

C) Şirketlerin kendi internet siteleri

G) Çalışanların tavsiyeleri

D) Danışmanlık şirketleri

H) Gazete ilanları

25. İşletmenizde çalışanlarınız ne tür kariyer sorunlarıyla karşılaşılıyor?

A) İşten çıkartılmak

E) Tükenmişlik

B) Gözden düşme

F) Cam tavan

C) Beceri eksikliği

G) Cinsel ayrımcılık

D) Çift kariyerli eşler

H) Ay ışığı

26. Kriz süresince uygulanan insan kaynakları politikaları, sizce işletmenin krizden çıkma noktasında ne kadar başarılı oldu?

A) Beklenildiğinden çok başarılı oldu

B) Beklenen kadar başarılı

C) Beklenenden az başarılı oldu

D) Hiç başarılı olmadı

(Yavaş, 2014:102-107)

