

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

HAKAN ÖRK

İstanbul, 2006

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE BİR
UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

HAKAN ÖRK

Danışman: PROF.DR. NEVİN DENİZ

İstanbul, 2006

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi HAKAN ÖRK' nin İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 22.06.2006 tarih ve 2006/06-13 sayılı kararı ile oluşturulan jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 22.06.2006

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NEVİN DENİZ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. BESİM AKIN



İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	x
GRAFİK LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KRİZE GENEL BİR BAKIŞ	3
2.1. Krizin Tanımı.....	3
2.2. Krizin Temel Özellikleri.....	5
2.3. Krizin Çeşitleri.....	7
2.4. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri.....	11
2.4.1. Dış Çevreden Kaynaklanan Nedenler.....	11
2.4.1.1. Teknolojideki Sürekli Değişim.....	12
2.4.1.2. Ekonomik Nedenler.....	13
2.4.1.2.1. Ekonomilerin Dışa Açılması (Finansal Liberizasyon).....	14
2.4.1.2.2. Zayıf Bankacılık Sistemleri.....	15
2.4.1.2.3. Sürdürülemez Makroekonomik Politikalar.....	15
2.4.1.3. Doğal Afetler.....	16
2.4.1.4. Sosyo Kültürel Nedenler.....	16
2.4.1.5. Politik ve Hukuksal Alandaki Değişimler.....	17
2.4.1.6. Uluslararası Ortamın Yol Açtığı Nedenler.....	18
2.4.1.7. Diğer Nedenler.....	19
2.4.2. İşletmenin İç Yapısı ve Politikaları İle İlgili Nedenler.....	20
2.4.2.1. Tepe Yönetiminin Zaafları.....	21
2.4.2.2. Örgütsel Yapıdaki Aksaklıklar.....	22
2.4.2.3. Şirket Stratejilerindeki Uygulama Hataları.....	25
2.4.2.4. Diğer Nedenler.....	27
2.5. Krizin Aşamaları.....	28
2.5.1. Gizlenmiş Kriz Aşaması.....	28
2.5.2. Hareketsiz Kalma ve Krizi Kabullenememe Aşaması.....	29
2.5.3. Yanlış Önlemler Alma Aşaması.....	31
2.5.4. Krizin Ortaya Çıkması.....	32

2.5.5. Krizin Neden Olduğu Çöküntü Aşaması.....	33
2.6. Krizin İşletmeye Verdiği Zararlar.....	35
2.6.1. Huzursuz ve Güvensiz Personel.....	35
2.6.2. Karar Almada Merkezileşme.....	36
2.6.3. Etkisiz Karar Alma.....	36
2.6.4. Örgütsel Stres ve Adaptasyon Eksikliği.....	37
3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ.....	40
3.1. Kriz Yönetimi Kavramı.....	40
3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	41
3.3. Kriz Yönetimin Aşamaları.....	42
3.3.1. Krize Dair İlk Belirtilerin Algılanması.....	42
3.3.2. Krize Karşı Gerekli Hazırlıkların Yapılması ve İlk Müdahale.....	43
3.3.3. Krizin Verdiği Zararın Sınırlandırılması.....	43
3.3.4. Düzelmeye ve Normale Dönüş.....	43
3.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme.....	44
3.4. Kriz Yönetimine İlişkin Olarak Uygulanabilecek Politikalar.....	44
3.4.1. Kriz Başlamadan Önlemeye Yönelik Politikalar.....	45
3.4.1.1. Personelden Gelen Uyarıların Değerlendirilmesi.....	45
3.4.1.2. Etkin Bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi).....	46
3.4.1.3. Esnek Bir Örgüt Yapısı Oluşturma.....	46
3.4.1.4. Kriz Yönetim Ekini Kurmak ve Hazır Tutmak.....	48
3.4.1.5. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak.....	49
3.4.2. Kriz Döneminde Uygulanabilecek Yönetim Politikaları.....	51
3.4.2.1. Savunma Aşaması Politikaları.....	51
3.4.2.2. Orta Dönem (Destekleme Aşaması) Politikaları.....	53
3.4.2.3. Atak Aşama Politikaları.....	54
3.4.3. Kriz Dönemlerinde Örgütsel Davranış.....	55
3.4.3.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları.....	56
3.4.3.2. Çalışanların Tutum ve Davranışları.....	56
3.4.3.3. Kurumsal İmaj ve Kalite.....	56
3.4.3.4. Etik Davranışlar.....	57
3.4.3.5. Dış Çevreye Karşı Sorumluluk.....	58
3.4.4. Kriz Dönemi Sonrası Yönetim Politikaları.....	58
3.4.4.1. Krizden Ders Alma (Feedback).....	58
3.4.4.2. Krizin Kalıntılarından Kurtulma Politikaları.....	59
3.4.4.3. Yeni Amaç ve Hedeflerin Saptanması.....	59

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL POLİTİKALAR.....	60
4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	61
4.2. İnsan Kaynakları Politikaları.....	61
4.2.1. İstihdam Planlaması.....	62
4.2.2. Personel Temini ve Seçimi.....	65
4.2.3. Eğitim ve Geliştirme.....	71
4.2.4. Performans Değerlendirme.....	73
4.2.5. Kariyer Yönetimi.....	78
4.2.6. Ücretlendirme.....	79
4.2.7. Personel Özlük İşlemleri.....	80
4.2.8. Sağlık.....	81
4.2.9. Ulaşım.....	81
4.2.10. Yemek.....	81
4.2.11. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	82
4.2.12. Endüstri İlişkileri.....	83
4.3. İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Unsurlar.....	84
4.3.1. Örgüt İçi Unsurlar.....	84
4.3.1.1. Çalışanların Beklentisi.....	84
4.3.1.2. Motivasyon.....	85
4.3.1.3. İhtiyaç ve Değerler.....	85
4.3.1.4. İş Güvencesi.....	86
4.3.1.5. İş Koşulları.....	86
4.3.1.6. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı (Informal Organization).....	87
4.3.1.7. Önderlik.....	87
4.3.2. Dış Çevreden Kaynaklanan Unsurlar.....	88
4.3.2.1. Yasalar.....	88
4.3.2.2. Ekonomik Göstergeler.....	89
4.3.2.3. İş Gücü Arzı.....	89
4.3.2.4. Rekabet.....	90

5. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANABİLECEK İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI.....	91
5.1. Krizde İnsan Kaynakları Departmanının Üstlendiği Görev.....	91
5.2. Krizin İnsan Kaynakları Politikaları Üzerine Etkisi.....	93
5.3. Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek İK Politikaları.....	96
5.3.1. Tasarrufa Yönelik Politikalar.....	96
5.3.1.1. Ücretin Sabit Kısımının Azaltılması.....	97
5.3.1.1.1. Ücret Biriminin Değiştirilmesi.....	98
5.3.1.1.2. Ücretin Belli Oranda Azaltılması.....	99
5.3.1.1.3. Ücret Ödemelerinin Ertelenmesi.....	101
5.3.1.1.4. Zamsızlık Anlaşması.....	102
5.3.1.1.5. Şirket Hissedarlığı Kar/Zarar Ortaklığı.....	102
5.3.1.2. Ücretin Değişken Kısımının Azaltılması.....	103
5.3.1.2.1. Mesai Ücretlerinin Kaldırılması.....	105
5.3.1.2.2. Yan Haklardaki Kesintiler.....	105
5.3.2. Küçülmeye Yönelik Politikalar.....	109
5.3.2.1. İstihdamın Azaltılması.....	113
5.3.2.1.1. Kademe Eksiltme ve Yalın Organizasyona Geçiş (Delaying).....	114
5.3.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	115
5.3.2.1.3. İşten Çıkarma.....	117
5.3.2.1.3.1. İşten Çıkarılacakları Belirleme Kriterleri.....	122
5.3.2.1.3.2. Gönüllü Ayrılmaya Teşvik.....	124
5.3.2.1.3.3. Ücretsiz İzin.....	125
5.3.2.2. İstihdamın Azaltılmasına Alternatif Politikalar.....	126
5.3.2.2.1. Yarı Zamanlı İstihdam (Part Time).....	126
5.3.2.2.2. Ücretli İzin.....	127
5.3.2.2.3. Girişimciliğe Teşvik.....	127
5.3.2.2.4. Yeni Kariyere Geçiş (Outplacement).....	128
5.3.2.2.5. İstihdamın Kaydırılması.....	129
5.3.2.2.6. Evde İstihdam (Home Office).....	129
5.3.2.2.7. Proje Bazlı İstihdam.....	130
5.3.3. Küçülme Sonrası Döneme Yönelik Politikalar.....	130
5.3.3.1. Süreç Yenileme (Reengineering).....	131
5.3.3.2. Geride Kalan Sendromu ve Çözümü.....	132
5.3.3.3. Küçülme Politikalarının İK ve Toplum Üzerine Olumsuz Etkileri.....	138
5.3.3.4. Kriz Ortamında Fırsat Olabilecek Uygulamalar.....	142
5.4. Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışma Hayatı ile İlgili Kanunun Etkisi.....	143

6. UYGULAMA	152
6.1. Uygulamanın Amacı.....	152
6.2. Uygulamanın Yöntemi.....	153
6.3. Anket Sonuçları ve Yorum.....	155
6.3.1. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti.....	155
6.3.2. İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları.....	156
6.3.3. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	157
6.3.4. İşletme Yöneticilerinin Görevi.....	158
6.3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	158
6.3.6. İşletmelerin Kriz Yaşama Durumu.....	160
6.3.7. İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Nedenler.....	161
6.3.8. İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Olarak Yaptıkları Çalışmalar.....	162
6.3.9. İşletmelerin Muhtemel Bir Kriz İçin Plan Hazırlayıp Hazırlamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar.....	163
6.3.10. İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar.....	164
6.3.11. İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevaplar.....	165
6.3.12. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarına Yönelik Olarak İlk Neyi Düşündükleri Sorusuna Verdikleri Cevaplar.....	166
6.3.13. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanların Sabit Ücretleri Üzerinde Ne Gibi Düzenlemeler Yaptıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar.....	167
6.3.14. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarına Mesai Ücreti Verme Durumu.....	169
6.3.15. İşletmelerin Çalışanlarına Normal Dönemlerde Yan Hak Ödemesi Yapma Durumu.....	170
6.3.16. İşletmelerin Kriz Döneminde Yan Hak Ödemesi Yapma Durumu.....	171
6.3.17. Krizde İşletmelerin Kesintiye Gittikleri Yan Hak Ödemeleri.....	172
6.3.18. İşletmelerin Krize Bağlı Olarak Kademe Eksiltme Durumu.....	173
6.3.19. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing) Düzeyleri.....	175
6.3.20. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmaya Alternatif Politikalar Uygulama Durumları.....	176
6.3.21. İşletmelerin Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmaya Alternatif Olarak Uyguladıkları Politikalar.....	178
6.3.22. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanından Emeklilik Durumuna Göre İşten Ayrılmasını İstemesi Durumu.....	179
6.3.23. İşletmelerin Kriz Döneminde Ücretsiz İzin Verme Durumu.....	180
6.3.24. İşletmelerin Kriz Döneminde İşçi Çıkarma Durumu.....	182
6.3.25. İşletmelerin Çalışanlarını İşten Çıkarırken Dikkate Aldıkları Kriterler.....	183
6.3.26. İşletmelerin Çalışanlarında Geride Kalan Sendromunu Gözlemlenmesi.....	184

6.3.27. Geride Kalan Sendromunu Tespit Eden İşletmelerin Çözüm Üretme Durumu.....	186
6.3.28. İşletmelerin Kriz Sonrası Süreç Yenileme Durumu.....	187
6.3.29. İşletmelerin Muhtemel Bir Krizde Tasarruf ve Küçülme Politikalarını Uygulama Durumu.....	188
7.SONUÇ	190
EKLER	193
KAYNAKÇA	207

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Örgütsel Krizlerin Çeşitleri.....	10
Tablo 2 : Örgütün Yanlış Önlemler Alma Aşamasında Ortaya Çıkan Olumsuz Yönetici Davranışları.....	32
Tablo 3 : Kriz Sürecinin Aşamalarında Gözlenen Yönetici Davranışları.....	34
Tablo 4 : Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	37
Tablo 5 : Kriz Anında (Savunma Aşaması, Destekleme Aşaması ve Atak Aşama İçinde) Yapılabilecek Çalışmalar.....	55
Tablo 6 : Bilgi Sistem Tablosu.....	64
Tablo 7 : İkili Karşılaştırma Tablosu.....	75
Tablo 8 : Sendikaların Tasarruf Politikalarından Bazılarını Hangi Şartlarda Kabul Edilebileceğine Dair Verdiği Cevaplar (% değişim).....	108
Tablo 9 : 01.01.2001-30.06.2001 Tarihleri Arasında İşten Ayrılmalar ve Gerekçeleri.....	120
Tablo 10 : İşsizlerin İş Arama Süresi.....	121
Tablo 11 : Sendikaların Küçülme Politikalarından Bazılarının Hangi Şartlarda Kabul Edilebileceğine Dair Verdiği Cevaplar (% değişim).....	141
Tablo 12 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	155
Tablo 13 : İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	156
Tablo 14 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	157
Tablo 15 : İşletmelerin Faaliyet Gösterdikler Sektörlere Göre Dağılımı.....	159
Tablo 16 : İşletmelerin Herhangi Bir Kriz Dönemi Yaşayıp Yaşamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	160

Tablo 17	: İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Nedenlerin Dağılımları.....	161
Tablo 18	: İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Yaptıkları Çalışmaların Dağılımları.....	162
Tablo 19	: İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği.....	163
Tablo 20	: İşletmelerde Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kişi ve Kuruluşların Dağılımı.....	164
Tablo 21	: İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	165
Tablo 22	: İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Olarak İlk Düşündükleri Politikanın Dağılımları.....	167
Tablo 23	: İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarının Sabit Ücretlerinde Yaptıkları Düzenlemelerin Dağılımları.....	168
Tablo 24	: İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Çalışanlarına Mesai Ücreti Ödemeyi Kaldırıp Kaldırmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	169
Tablo 25	: İşletmelerin Çalışanlarına Yan Hak Ödemesi Yapıp Yapmama Durumu.....	170
Tablo 26	: İşletmelerin Kriz Döneminde Yan Hak Ödeyip Ödememe Durumu....	171
Tablo 27	: İşletmelerin Krizde Kesintiye Gittikleri Yan Hak Ödemelerinin Dağılımları.....	173
Tablo 28	: İşletmelerin Krizde Kademe Eksiltme Uygulamasına Gidip Gitmeme Durumları.....	174
Tablo 29	: İşletmelerin Krizde Dış Kaynak Kullanım Durumları.....	175
Tablo 30	: İşletmelerin Kriz Döneminde İşçi Çıkarmaya Alternatif Politikalar Uygulama Düzeyleri.....	177
Tablo 31	: İşletmelerin Kriz Yaşarken İşten Çıkarmaya Alternatif Olarak Uyguladıkları Politikaların Dağılımları.....	178
Tablo 32	: Emeklilik Durumuna Göre İşten Çıkarma.....	179

Tablo 33	: İşletmelerin Kriz Döneminde Ücretsiz İzin Verme Durumları.....	181
Tablo 34	: İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarını İşten Çıkarma Durumları.....	182
Tablo 35	: İşletmelerin Çalışanlarını İşten Çıkarırken Dikkat Ettikleri Kriterlerin Dağılımları.....	184
Tablo 36	: İşletmelerin Geride Kalan Sendromunu Gözlemleme Durumları.....	185
Tablo 37	: İşletmelerin Geride Kalan Sendromuna Çözüm Üretme Durumları....	186
Tablo 38	: İşletmelerin Süreç Yenileme Durumları.....	188
Tablo 39	: İşletmelerin Muhtemel Bir Krizde Tasarruf ve Küçülmeye Gitmeleri Durumu.....	189

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : İşletmenin Dış Çevresi ile İlgili Kriz Nedenleri.....	12
Şekil 2 : Kriz Sürecinin İşletme Üzerine Yarattığı Etkilerin Sonuçları.....	39
Şekil 3 : Kriz Yönetim Aşamaları.....	44
Şekil 4 : Kriz Yönetim Planı Hazırlarken Dikkate Alınması Gereken Dış Çevre Faktörleri.....	50
Şekil 5 : Krizi Başlamadan Önlemeye Yönelik Politikalar.....	51
Şekil 6 : Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları.....	57
Şekil 7 : Eğitim Yönetimi Süreci.....	72

GRAFİK LİSTESİ

	Sayfa No.
Grafik 1 : İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti.....	156
Grafik 2 : İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları.....	157
Grafik 3 : İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu.....	158
Grafik 4 : İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	159
Grafik 5 : İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşama Durumu.....	160
Grafik 6 : İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği.....	163
Grafik 7 : Kriz Yönetim Planı Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar.....	165
Grafik 8 : İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Belirleme Düzeyleri.....	166
Grafik 9 : Krizde Çalışanlara Yönelik Olarak İlk Düşünülen Politika.....	167
Grafik 10 : İşletmelerin Kriz Döneminde Mesai Ücreti Ödeyip Ödemedikleri.....	169
Grafik 11 : İşletmelerin Normal Zamanda Çalışanlarına Yan Haklar Altında Ödeme Yapma Durumları.....	170
Grafik 12 : Çalışanlarına Yan Haklar İçin Ödeme Yapan Şirketlerin Kriz Döneminde Bu Haklarda Kesintiye Gidip Gitmeme Durumları.....	172
Grafik 13 : İşletmelerin Organizasyon Yapılarında Krize Bağlı Olarak Kademe Eksiltme Yoluna Gitme Durumlar.....	174
Grafik 14 : İşletmelerin Krizde Dış Kaynak Kullanma Durumları.....	176
Grafik 15 : İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Çıkarmaya Alternatif Politikalar Uygulama Durumu.....	177
Grafik 16 : İşletmelerin Çalışanlarından Emeklilik Durumlarına Göre Kendi Rızaları ile İşten Çıkılmalarını İsteme Durumu.....	180

Grafik 17 :	İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarına Ücretsiz İzin Verme Durumu.....	181
Grafik 18 :	İşletmelerin Krizde İşçi Çıkarıp Çıkarmama Durumu.....	183
Grafik 19 :	İşçi Çıkaran İşletmelerin İşinde Kalan Çalışanlarının Davranışlarını Gözlemleme Durumu.....	185
Grafik 20 :	Geride Kalan Sendromunu Tespit Eden İşletmelerin Çözüm Üretme Durumu.....	187
Grafik 21 :	İşletmelerin Krizde Süreç Yenileme Durumu.....	188
Grafik 22 :	İşletmelerin Muhtemel Bir Krizde Tasarruf ve Küçülmeye Gitme Durumu.....	189

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketi
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
C.	Cilt
CRM	Customer Relations Management
CV	Curriculum Vitae
DKY	Dış Kaynaklardan Yararlanma
drl.	Derleyen
Fak.	Fakültesi
ILO	International Labour Organization
IMF	International Money Fund
İ.İ.B.F.	İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İK	İnsan Kaynakları
İKP	İnsan Kaynakları Planlaması
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
Koll.	Kollektif
Ltd.	Limited
MGK	Milli Güvenlik Kurulu
Mim.	Mimarlık
Müh.	Mühendislik
par.	Paragraf

S.	Sayı
s.	Sayfa
ss.	Sayfalar
San.	Sanayi
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şti.	Şirketi
Tic.	Ticaret
TİSK	Türkiye İşveren Sendikaları
v.b.	Ve Benzeri
YTL	Yeni Türk Lirası

1. GİRİŞ

İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için iş dünyasında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeleri sürekli ve yakından takip etmek zorundadırlar. Çevresinde meydana gelen değişim ve gelişmeleri doğru bir şekilde izleyemeyen ve yönetim kademelerinde bunlara uygun strateji geliştiremeyen işletmeler; kriz sürecine girerler.

Krizler, işletmenin dış çevresi ya da içyapısından kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıkarlar. İşletmeler kriz yönetimi adı altında, her departmana özel farklı kriz dönemi politikaları geliştirebilirler. Bu çalışmada konu sınırlandırılarak, “İşletmelerde Uygulanabilecek İnsan Kaynakları Politikaları” ele alınmıştır.

Krizler, her ne sebeple ortaya çıkmış olurlarsa olsunlar; stres, endişe ve panik gibi tamamen insani duyguların hissedilmesine yol açarlar. Toplum, krizle karşı karşıya kalmış işletmelerden, personelin krize bağlı olarak hissettiği bu olumsuz duyguları en aza indirecek politikaları üretmesini bekler. İşletmelerin kriz döneminde devamlılıklarını sürdürebilmeleri büyük oranda ellerindeki insan kaynağını en verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır.

İşletmelerde kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarını incelemek doğrultusunda hazırlanan bu çalışma, yedi bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde; krize genel bir bakış adı altında; krizin tanımı, temel özellikleri, çeşitleri, ortaya çıkış nedenleri, aşamaları ve işletmeye verdiği zararlar ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde; işletmelerde kriz yönetimi kavramı, kriz yönetimin özellikleri, aşamaları, krizin öncesinde, ortaya çıktığı anda ve sonrasında uygulanabilecek politikalar ile krizde örgütsel davranış konuları anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde; kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarını açıklamadan önce; genel olarak işletmelerin uygulayabileceği İK politikalarının belirtilmesinin yararlı olacağı düşüncesiyle, İK politikaları açıklanmıştır.

Beşinci bölümde; işletmelerde kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan kaynakları politikaları konu başlığı altında; krizde insan kaynakları departmanına düşen görevler, krizin genel insan kaynakları politikaları üzerine etkisi, tasarrufa ve küçülmeye yönelik insan kaynakları politikaları, küçülme sonrası döneme ait politikalar ve son olarak kriz döneminde uygulanan İK politikalarına çalışma hayatını düzenleyen kanunun etkisi örneklerle anlatılmıştır.

Altıncı bölümde yer alan, kriz dönemi insan kaynakları politikalarına ilişkin bir uygulamanın ardından sonuç bölümü gelmektedir.

2. KRİZE GENEL BİR BAKIŞ

2.1. Krizin Tanımı

Kriz, çeşitli bilim dallarında ve aynı zamanda günlük konuşma dilinde çok yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisidir. Etimolojik* kökeni Yunanca “krisis” kelimesine dayalı olan kriz kelimesi, özellikle tıp biliminde çok yaygın kullanıma sahiptir ve genel olarak “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri sahaya ulaşması” anlamlarına gelmektedir. Kriz, sosyal bilimler alanında çoğu kez “buhran” ve “bunalım” kelimeleri şeklinde eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ekonomik kriz, mali kriz, finansal kriz, siyasal kriz, hükümet krizi, ahlak krizi vb. kavramlara sadece günlük dilde değil, bilimsel terminolojide de çok sık rastlarız.¹

Ekonomik kriz; hasta bir ekonominin eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni yaşama imkanı elde edebilecek değişikliklerin yapılması zorunluluğunun doğduğu zaman dilimi; ekonomik büyümenin çevrimsel süreç içinde kesintiye uğradığı noktadır.²

Mali kriz; işletmenin kredi alabilme ve kullanabilme imkanlarını büyük oranda kaybederek ödeme güçlüğüne girmesi³olarak tanımlanmaktadır.

Siyasal kriz ve hükümet krizi; gibi kavramlar politika bilimi tarafından incelenen kriz çeşitleridir. Politika bilimi krizi, bir karar birimine ait temel amaçların tehdit edildiği süreç olarak tanımlamaktadır.⁴

Ahlak krizi; kişisel ve toplumsal kuralların bütünüyle ya da kısmen çiğnenmesi suretiyle ortaya çıkan bir süreçtir ve birlikte yaşama olgusunu zedeler.

¹ Abdullah Bozgeyik, **Krizleri Fırsata Dönüştürmek**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004, s.37.

² Ekonomist Dergisi Web Sitesi, <http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.app/dictionary.php/es.dict/kriz>, (02 Aralık 2005).

³ IBS Yazılım Web Sitesi, <http://analiz.ibsyazilim.com/sozluk/ara.html>, (02 Aralık 2005).

⁴ Göksel Ataman, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 1992, ss.1–2.

* Etimoloji; bir kelimenin kökenini inceleyen bilim dalıdır.

Görüldüğü gibi, farklı disiplinler tarafından ele alınan kriz kavramı genel anlamda işlerin iyi gitmediği, yenilik gerektiren, istikrarı olmayan bir durumdur. Kriz, bir örgütün halihazırdaki işleyişini bozan ve beklenmedik bir anda vuku bulan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. İşletmeler, kriz dönemlerinde karşılaşılabilecekleri muhtemel zararları en aza indirmek, yine bu dönem içerisinde elde edilebilecek kazançları da en yükseğe çıkarmak için yoğun bir çaba harcamak zorundadırlar.

Başka bir tanımda kriz, işletmeye birtakım şeyler kazandırabilecek ya da onu ortadan kaldırabilecek kapasitede kritik bir oluşum olarak belirtilmiştir.⁵

Krizden en genel şekliyle; tabi bir felaket durumundan, iki uygun amaç alternatifi arasında seçim yapma kararsızlığı'na kadar heyecan, rahatsızlık, kızgınlık ve korku doğuran pek çok konuda bahsetmek mümkündür.⁶

Günümüzde krizin herkes tarafından kabul edilmiş başlıca iki anlamı var:

1.Yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm

2. İleri, gelişkin bir evreye geçiş

Birbirleriyle çelişir gibi görünen bu iki tanım, gerçekte birbirini tamamlar.⁷

⁵ Hooshang Kuklan, "Managing Crises: Challenges and Complexities", **Sam Advanced Managemet Journal**, S.4, 1986, s.39.

⁶ Bozgeyik, s.39.

⁷ Zuhul Baltaş, **Krizde Fırsatları Görmek**, 2.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi A.Ş., 2004, s.6.

2.2. Krizin Temel Özellikleri

Krizleri olağan durumlardan farklı kılan birtakım temel özellikler bulunmaktadır.

Kriz normal olmayan bir durumdur. Krizler, işletmedeki bütün yönetimi değiştirerek yerine yeni bir yönetim getirebilecek ve böylece işletmeye daha yeni bir bakış açısı kazandıracak ölçüde önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılabilirler. Bu durumda, işletme tepe yönetiminin kriz yönetiminin doğuracağı yeniliklere karşı isteksiz bir tutum sergilemesi söz konusu olmaktadır.

Kriz hassas ve kritik bir durumdur, yanlış uygulamalar işletmenin tamamen ortadan kalkmasına sebep olabilirler. Krizde, sorunun teşhis edilmesi ve uygulamaya geçiş süreci çok kısıtlıdır. Krize; etkin, ölçülü ve en önemlisi çok hızlı bir tepki vermek gerekmektedir. 1986 yılında Johnson&Johnson firması piyasaya sürdüğü ürünlerde insan sağlığını tehdit eden bulgular saptamış ve üretimi durdurarak, halkı kuvvetli bir biçimde uyarmıştır. Bu sayede halkın büyük bir bölümü sergilemiş olduğu bu etkin kriz yönetiminden dolayı firmayı takdir etmiş ve işletme eski pazar payına tekrar ulaşmıştır.⁸

Krizler, farklı farklı yerlerde ve değişik zaman dilimlerinde vuku bulan birbiriyle ilişkili birçok olayın sonucu olarak ortaya çıkabilirler. Her olay bir diğerinin ateşleyicisi olabilir ve krizin yoğunluğu artar.

Krizler örgütlerin algılama yetilerini bozarak, onları olası bir problem ortaya çıktığında hiçbir şey yapmadan durmaya ya da yanlış birtakım uygulamalar içerisine girmeye itebilir. Krizle karşılaşan örgütler, genel olarak bakıldığında sıra dışı özelliklere sahip değildirler. Örgütlerin büyük bir kısmında krizin ortaya çıkmasına neden olan süreçler; gerçekte başarıyı getiren süreçlerle hemen hemen aynı özelliklere sahiptirler.

⁸ Joseph Z. Wisenblit, "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Emperical Evidence and a Proposed Framework", **Sam Advanced Management Journal**, C.52, 1989, s.31.

Krizlerin temelinde bulunan dört hayati özellik, onların tehlikeli bir oluşum olarak tanımlanmasına yol açmaktadır. Bu özellikler; belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve alınacak kararlara tesir etmesi ihtimali bulunan duygusal yaklaşımdır.⁹

Kriz, çözülmesi hayati önem taşıyan birtakım tedbirler gerektirir. Kapsamı dar ve yüzeysel bir bakış açısına sahip tedbirler ile kalıcı bir sonuç alınamaz.

Krizler örgütlerin genel ve stratejik amaçları için çok büyük tehdit unsurudur. Örgütün devamlılığının sağlanması için, özellikle stratejik amaçları tehdit eden krizin bir an evvel çözülmesi, öncelikli amaç olarak belirlenmelidir.

Krizlerin ortaya çıkması ve etkilerinin hissedilmesi süreleri arasında farklılıklar bulunmakla beraber, genel olarak aynı sonuçları ortaya koymaktadırlar. Buradan hareketle bu ortak sonuçlarında ortak çareleri söz konusudur diyebiliriz. Ancak aniden ortaya çıkan krizler her zaman için daha tehlikelidirler. Önemli olan krizlerin doğru saptamayla ele alınıp doğru çözümler ile bertaraf edilmeleridir.

Kriz durumlarında en çok boşluk yaratan, örgüt üst yönetimini gerilim içine iten konu; karşılaşılan ve karşılaşılmaması muhtemel olan olayların belirsizliği ve bu belirsizliğin çok geç kalmadan bir şeyler yapma ihtiyacını doğurmasıdır. Krizler belirsizliklerle doğru orantılı olarak etkisini arttırmakta, diğer yandan yönetim, kısıtlı zaman ve sınırlı kaynaklarla hızlı gelişmeleri takip etmekte yetersiz kalmakta, ortaya çıkan değişme ve gelişmelere uyum sağlamak örgüt açısından hayati bir önem kazanmaktadır.¹⁰

Örgüt açısından stres olarak algılanan her olayı kriz kavramı adı altında ele almak doğru değildir. Çevresel gelişmelerin hızlı yaşandığı dönemlerde birçok sıkıntı ve baskı söz konusu olabilir. Bu tip sorunlar için örgütün görüş yetisi ve problem çözme yeteneği yeterli olabilir. Kriz dönemlerini, bu gibi durumlardan ayıran en büyük özellik; kriz ortaya çıktığında, örgütün görüş ve problem çözme yetisinin, ortaya çıkan

⁹ Charles I. Stubbart, "Improving The Quality of Crisis Thinking", **The Columbia Journal of World Business**, C. 22, S.1, 1987, s.89.

¹⁰ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.240.

durumlarda kifayetsiz kalması ve halihazırdaki çözümlerin yerine birtakım yeni çözümler üretebilme zorunluluğuna gerek duyulmasıdır.

Krizleri tanımlayan Çin sembolü; iki bileşik sembolden oluşmaktadır. Bunlar fırsat ve tehlike sembolüdür. Krizler tehlike zamanlarıdır, fakat aynı zamanda fırsat zamanlarıdır. Örgütler kriz dönemlerinin kendilerine sunduğu fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ettikleri ölçüde krizden yararlanabilmektedirler. Örgütlerin bu amaca ulaşp ulaşamamaları yüksek oranda tepe yönetimine bağlıdır. Tepe yöneticileri, fırsatlar sunan kriz dönemlerini başarıyla sonuçlandırabilmelidirler.¹¹

2.3. Krizin Çeşitleri

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre yaşayan bir organizma gibidir. Çevreye ait şartlar belirsizleşmeye başladığında örgütlerin içinde bulunduğu krizlerin yapısı daha da içinden çıkılması zor bir durum halini alır. Bu noktada işletmeler, hem kendi iş kolundaki faaliyetlerini etkilemesi muhtemel krizleri, hem de genel olarak ülkeyi etkileyebilecek kriz çeşitlerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

Krizleri tahmin edilebilmeleri açısından; zor tahmin edilebilen krizler ve kolay tahmin edilebilen krizler olarak ikiye ayırabiliriz. Zor tahmin edilebilecek krizlere örnek olarak şunları sayabiliriz;¹²

- İnfilak, yangın gibi işletme kazaları.
- Üretim şeklini eleştiren boykotlar.
- Örgüt içi bilgi işlem sisteminin çökmesi
- İşletmenin ürettiği ürünlerin sahtelerinin piyasaya sürülmesi.

¹¹ James Brian Quinn, Henry Mintzberg ve Robert M. James, **The Strategy Process Concepts, Contexts Cases**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988, s.696.

¹² Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, ss.15–16.

- Müşteriler ile eksik ve kötü iletişim.
- İşletme hakkında ortaya atılan gerçek dışı söylentiler.
- Üretim hataları.

Kolay tahmin edilebilecek krizlere verilebilecek örnekler ise şunlardır;¹³

- İthalatın artmasıyla birlikte ortaya çıkan iç pazar fiyatlandırmasındaki düşüş.
- İç pazar payındaki kayıp.
- Üretim için gereken hammadde sıkıntısı.
- İşçi grevleri.
- Dış pazar payındaki kayıp.
- Üretim faktörlerindeki daralma.
- İşletme hisse senetlerindeki değer kaybı.
- Üretim maliyetlerindeki artışlar.

Tahmin edilebilirliklerine göre ayrılabilen krizlerin yanı sıra örgütün içinde bulunduğu liderlik krizi ve kontrol krizi de kriz türlerinden bazılarıdır. Örgüt içinde karar alma sürecini etkileyebilen liderlik krizi ile iş dağılımı ve iş görme sürecini etkileyen kontrol krizi de çözülmesi gereken önemli kriz türleri olarak işletmenin karşısına çıkabilirler.

Yukarıda bahsi geçen kriz çeşitlerine ek olarak, örgütün sistemlerindeki teknik ve ekonomik eksikliklerden ortaya çıkan krizleri, örgütün dış çevresinde oluşup işletmeye sıçrayan krizleri, örgütsel davranış bozukluklarından ortaya çıkan krizleri ve örgütün sosyal çevresindeki başarısızlıklardan kaynaklanan krizleri sayabiliriz.

¹³ Haşit, s.15.

Tablo 1’de yer alan 1. Bölge örgüt sistemlerindeki teknik ve ekonomik eksikliklerden kaynaklanan krizleri göstermektedir. Bunlar; ürün ve servis hizmetlerindeki hatalar, bilgisayar sistemlerindeki çökme, eksik bilgi akışı ve iflas krizleridir.

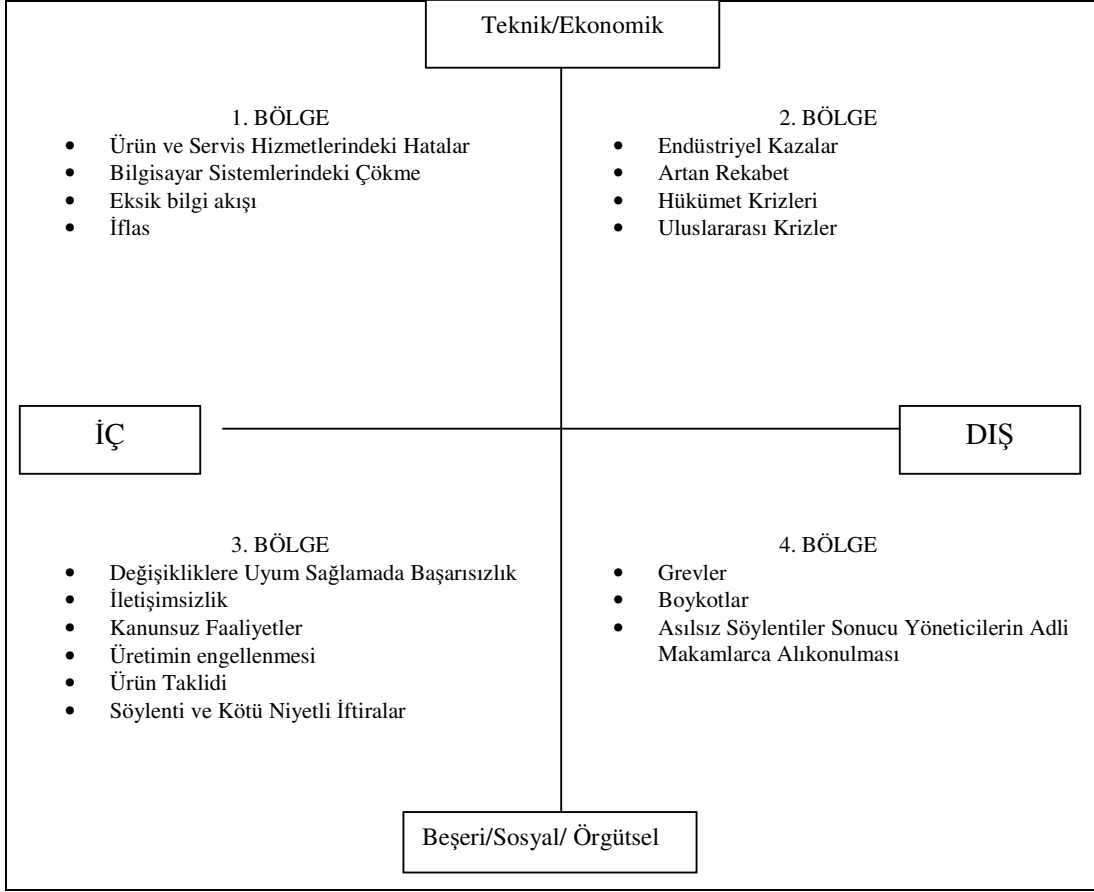
2. Bölge, örgütün dış çevresinde oluşan ve işletmeye sıçrayan krizleri göstermektedir. Bunlar; endüstriyel kazalar, artan rekabet, hükümet krizleri, uluslararası krizlerden kaynaklanan krizlerdir.

3. Bölge örgütsel davranış bozuklarını ve örgütsel başarısızlıkları takiben, ortaya çıkan krizleri göstermektedir. Bunlar; değişikliklere uyum sağlamada başarısızlık, iletişimsizlik, kanunsuz faaliyetler, üretimin engellenmesi. ürün taklidi, söylenti ve kötü niyetli iftiralardan kaynaklanan krizlerdir.

4. Bölge örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklardan ortaya çıkan krizlerdir. Bunlar; grevler, boykotlar, asılsız söylentiler sonucu yöneticilerin adli makamlarca alıkonulması gibi krizler ciddi tehdit oluşturabilirler. Bu tür krizler sosyal çevrede yer alan örgütlerin ve medyanın işletme üzerindeki baskılarından kaynaklanmaktadır. Örneğin; İran devrimi sırasında Elektronik Data System Inc. nin iki yöneticisinin yerel makamlarca alıkoyulması, işletmede krize neden olmuştur.¹⁴

¹⁴ Paul Shrivastava ve Ian I. Mitroff, “Strategic Management of Corporate Crises”, **Columbia Journal of World Business**, C.22, S.1, 1987, s.7.

Tablo 1
Örgütsel Krizlerin Çeşitleri



Kaynak: Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, s.17’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kriz çeşitlerine son olarak, stratejik krizleri örnek verebiliriz. Stratejik krizler örgütün stratejik amaçlarını tehdit eder. Bu durumda örgütle çevresi arasında stratejik açıklık oluşmuştur. Stratejik açıklık, örgütün sürekli değişen ve karmaşıklaşan çevre yapısına, yetersiz çevre desteği, yetersiz ve uygun olmayan kaynaklar, açık sistemi ve çevre etkisinin basite alınması, yetersiz uygulama ve yöntem hataları, çevre

sinyallerinin dikkate alınmaması gibi nedenlerle uyum sağlayamamasının bir sonucudur.¹⁵

2.4. Krizin Ortaya Çıkış Nedenleri

Krizin işletmelerin karşısına çıkmasında birçok neden söz konusudur. Bu nedenleri genel olarak iki ana başlık altında toplamak mümkündür.

2.4.1. Dış Çevreden Kaynaklanan Nedenler

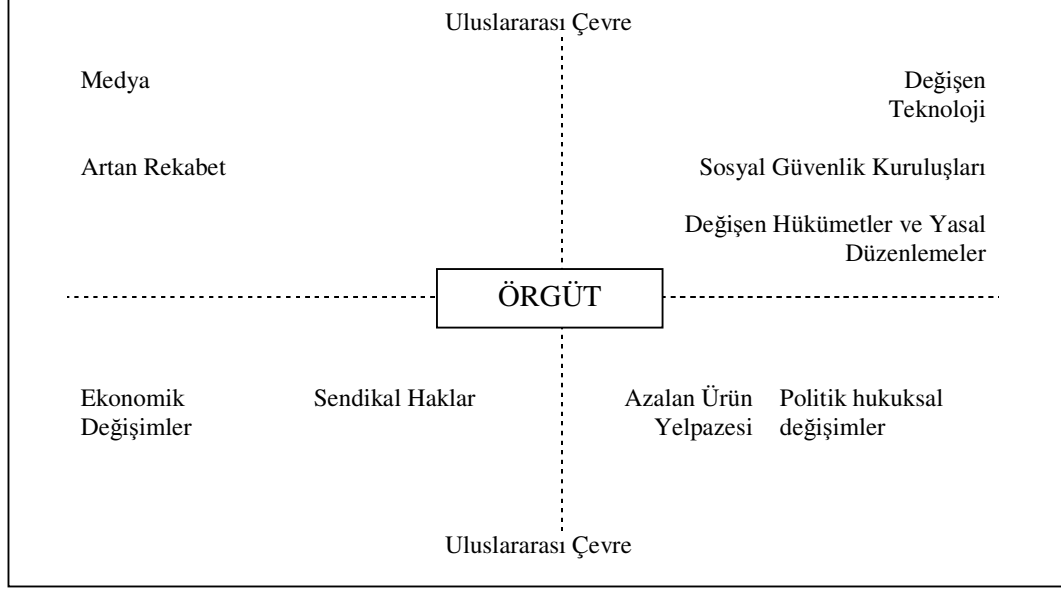
Krizlerin ortaya çıkmasında etkin bir rol oynayan dış çevre nedenleri, örgütlerin kontrolü dışında gelişen ve takip edilmesi güç olan nedenlerdir. Örgütlerin dış çevresi sürekli olarak değişmektedir.

İşletmenin sağladığı ürün yelpazesi ve servis hizmetlerinin yaşam süreleri azalmakta, işletmeleri mamül çeşitlendirmede daha aktif olmaya ve yeni buluşlara itmektedir. Teknolojideki yeni buluşların sayısının katlanarak artması birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir.

Değişen hükümetler ve beraberinde gelen yeni yasal düzenlemeler piyasa koşullarını değiştirmektedir. Pazar payındaki rekabet artmakta ve global bir hal almaktadır. Tüketicileri koruyan yasalar, sendikal haklar, sosyal güvenlik kuruluşları ve medya, örgütler üzerinde etki sahibi olmaktadır. Bu gelişmeler doğrultusunda, örgütün içinde bulunduğu dış çevre giderek daha da karmaşıklaşmakta ve belirsizleşmektedir.

¹⁵ Dinçer, s.247.

Bunun sonucu olarak ta olaylar önceden tahmin edilmesi zor ve imkansız olmaktadır. Bu gelişmeler, örgütlerde kriz için altyapı anlamına gelmektedir. Şekil 1’de işletmenin dış çevresini saran kriz tehditlerinden bazıları gösterilmektedir.



Şekil 1
İşletmenin Dış Çevresi ile İlgili Kriz Nedenleri

Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.301’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Belirsizlik ve karmaşık yapı, kriz için birer biçilmiş kaftandır. Örgütlerin krizle karşılaşmasında bu kadar etkin rol oynayan dış çevre nedenlerinin başlıcaları şunlardır.

2.4.1.1. Teknolojideki Sürekli Değişim

Teknoloji işletmenin dış çevresindeki en hızla değişen faktördür.

Gelişen teknolojileri kendi bünyesi ile uyumlaştıramayan örgütlerin krizle karşılaşması olağandır. Teknolojik gelişmeler aynı veya farklı hammaddeler

kullanılarak yeni mal ve hizmetler üretilmesini ve yeni üretim süreçlerini beraberinde getirir. İleri teknoloji ile üretilen yeni mal ve hizmetler, mevcut mal ve hizmetleri ikame edici nitelik taşıyabilir.¹⁶

Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum, örgütün krize girmesine neden olur. Teknolojik değişimin hızı, değişime uyum süreci, örgütün ve faaliyetlerinin teknolojiye bağımlılık düzeyi, krizin ortaya çıkmasında ve şiddetinde belirleyici olacaktır. Bu nedenle, örgütlerin içinde bulundukları endüstrideki değişim ve araştırma-geliştirme çabalarının yoğunluğunun ne olduğu iyi bilinmelidir. Ülke içindeki ve ülke dışındaki teknoloji potansiyeli ve kaynaklar kapsamlı bir biçimde araştırılmalıdır. Örgüt içinde yeni teknoloji uyarlamasına ilişkin tedbirler alınmalı, teknik eleman yetiştirilmelidir.¹⁷

2.4.1.2. Ekonomik Nedenler

İşletmelerin içinde hayatlarını sürdürdüğü ekonomik sistem, onların karşı karşıya kaldığı karmaşıklık ve belirsizlik düzeyini direk olarak etkilemektedir. Ekonomik istikrarsızlık piyasa koşullarında belirlenen arz-talep dengesini bozmakta ve bunun sonucu olarak, işletmenin hammadde ve hizmet girdileri ve bunlardan yararlanılarak üretilen ürünlerin fiyat ve arz miktarları değişime uğramaktadır. Bu da kar paylarında düşüş anlamına gelmektedir. Ekonomik sistemi bu karmaşıklık belirsizlik ve bozukluk içine iten en genel faktörler; ekonomilerin dışa açılması, zayıf bankacılık sistemleri ve sürdürülemez makroekonomik politikalar.

¹⁶ Dinçer, s.242.

¹⁷ Melek Vergiliel Tüz, **Kriz ve İşletme Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001, s.22.

2.4.1.2.1. Ekonomilerin Dışa Açılması (Finansal Liberizasyon)

Finansal sorunlardan dolayı ekonomik krizlerin ortaya çıkabilmesi için öncelikle gelişmiş ülke sermayesinin, gelişmekte olan ülkelere gidebilmesine yönelik gerekli mekanizmanın oluşması gerekir. Bu mekanizmanın başlangıç noktası ekonomilerin dışa açılmaya başlamasıdır.¹⁸ Her ulusun kendi sınırları içerisinde kullandığı bir ticari değişim aracı olan ulusal para birimi vardır.¹⁹

Yerel para biriminin convertible hale gelmesiyle birlikte, dış ticaret rejiminin serbestleştirilmesi adı altında gümrük vergileri ve kotalar gibi korunmalar azaltılır. Bankacılık sistemi üzerindeki faiz ve kredi limitleri gibi kısıtlamalar kaldırılır. Bankaların yanında hisse senedi piyasaları, vadeli işlemler borsaları, döviz ve tahvil piyasaları gibi sermayenin rahat hareket edebileceği finansal piyasalar kurulur.²⁰

Finansal krizleri yaşayan ülkeler öncelikle ekonomilerini dışa açmış ve finansal sistemlerini serbestleştirmişlerdir. 1997 Asya krizinin başladığı ülke olan Tayland'ın dışa açılımı ve finansal liberizasyon hareketi 1990'lı yıllarda hızlanmıştır. Tayland'da IMF'in (Uluslararası Para Fonu) direktifleri doğrultusunda tüm döviz hareketlerinin serbestleşmesi 1990 yılında gerçekleşirken banka faizlerine uygulanan limitler 1990–1992 döneminde kademeli olarak kaldırmıştır. Bu gelişmeyle birlikte yabancı sermaye ülkeye girişinin hızlandığı görülmüştür. Filipinler de, aynı Tayland gibi, 1990'lı yılların başında dışa açılmaya, yabancı yatırımcılar önündeki kısıtlamaları kaldırmaya, yabancı bankaların çoğunluk hisselerini alabilmelerine ve dış ticaret engellerini azaltmaya başlayarak krize davetiye çıkarmıştır.²¹

¹⁸ Saruhan Özel, **Global Finansal Krizler**, İstanbul: Denizbank Kültür Sanat Yayıncılık Tic ve San A.Ş., Temmuz , 2005, ss.221-222.

¹⁹ Gary Smith, **Financial Assets, Markets, and Institutions**, Massachusetts: D.C. Health and Company, 1993, s.59.

²⁰ Özel, s.222.

²¹ Özel, s.222.

Ekonomik krizlere neden olarak, ülkelerin yakın geçmişte ekonomilerini yeniden yapılandırma yoluyla bir dışa açılım ve finansal liberizasyona geçmiş olmalarını söyleyebiliriz.²²

2.4.1.2.2. Zayıf Bankacılık Sistemleri

Bir ekonomik kriz ortamının oluşup oluşmadığını anlamak için bankacılık sisteminin çok iyi takip edilmesi ve alınan risklerin boyutunun ne kadar tehlikeli olduğunun saptanabilmesi gerekir. Ancak bunu sayısal verilerden saptamak çok zordur. Bir kriz ortamı rakamlarda gözüксе bile normal koşullarda resmi denetim organları riskleri azaltmak için harekete geçmiş olabilirler. Bankaların kar etmekte zorlanmaya başlamalarının aşırı risklerin alınmaya başlaması için en uygun ortam olduğu unutulmamalıdır. Ekonomi sürdürülemez hızlarda büyüdüğü ve bazı sektörlerde bankacılık ilgisi arttığında dikkat edilmesi gerekir. Ekonomistlerin bankacılığı çok iyi bilmeleri ve ülke koşullarını da çok iyi takip ederek bankacılık risklerinin nereye yoğunlaştığını tahmin edebilecek vizyona sahip olmaları ise şarttır.²³ Aksi takdirde ekonomik kriz kaçınılmaz olur.

2.4.1.2.3. Sürdürülemez Makroekonomik Politikalar

Bankacılık sistemindeki sorunlar ve riskler aslında makroekonomik politikadaki tutarsızlığın bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmekte olan

²² Özel, ss.222-223.

* Convertible; para birimin yurt içi ve yurt dışında herhangi bir kısıtlamaya tabi olmadan alınıp satılabilmesi.

²³ Özel, s.228.

Ülkelerin yaşadığı finansal krizler incelendiğinde benzer makroekonomik politikaların izlendiğı ve bu politikaların da ekonomistlere açık sinyaller verildiğı görülmektedir.²⁴

2.4.1.3. Doğal Afetler

İşletme yönetimi tarafından sezilemeyen yangın, sel, kuraklık ve buna benzer doğal felaketler krizlerin en önemli sebeplerindendir. Beklenmedik felaketler ve doğal çevreyle (toprak-su-iklim) ilgili birçok faktör işletmeleri krize yöneltebilmektedir.²⁵

2.4.1.4. Sosyo Kültürel Nedenler

Örgütlerin krizle karşılaşmalarına sebep olan dış evre nedenlerinden biri de; sosyo kültürel nedenlerdir. Sosyo kültürel nedenler çok hızlı değişmemelerine rağmen hayati değişikliklere sahiptirler. Toplumun sahip olduğu değerler, örgütlerin hedeflerini etkileyebilirler. Değerlere bağlı olarak, toplumun yaşam tarzı ve standardında önemli değişimler olmakta, bundan dolayı üretilen mal ve hizmetlere olan talep oranı, çeşidi ve niteliğinde değişiklikler söz konusu olmaktadır.

Sosyo kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, rgt de değişmeye zorlar. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo kültürel çevreyi meydana getiren unsurlar örgüte bazı tehdit ve fırsatlar sunar. Örgütün sosyo kültürel çevreyi yeterince analiz etmemesi durumunda, tehditlerden kaçınarak fırsatları kendi lehine yönlendirmesi olanaksızlaşır ve kriz ortaya çıkar.²⁶

²⁴ özel, s.229.

²⁵ Dinçer, s.242

²⁶ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.239.

Özellikle dini inançlar, işletmeleri her an kriz durumuyla karşı karşıya bırakabilirler. Örneğin; Türkiye de faaliyet gösteren bir gazlı içecek firmasının, reklam teması olarak, önlerinde firmaya ait içecek dolabı olduğu halde, Müslümanları namazda secde halinde resmetmesi, ürün satışlarını ciddi anlamda düşürmüştür.

Bir diğer örnek ise; Amerika da faaliyet göstermekte olan en büyük perakende satış firması Sears Roebuck'a ait kredi kartlarının üzerindeki numaraların tesadüf eseri "666" ile başlaması, toplum tarafından yanlış algılanmış ve firma şeytanla işbirliği yapmakla suçlanmıştır.²⁷

Son bir örnek olarak; toplumun çeşitli yayın organları, seminerler vb. aracılığıyla sigara kullanımına karşı bilinçlendirilmesi, tütün üreten işletmeleri krizle karşı karşıya bırakmıştır. Tütün üreten işletmeler ya üretimlerini kısmak ya da yatırımlarını diğer alanlara kaydırmak zorunda kalmışlardır²⁸

2.4.1.5. Politik ve Hukuksal Alandaki Değişimler

Politik ve hukuksal alan, yaşadığımız yüzyılda dinamik bir yapıya sahiptir diyebiliriz. Hükümetlerin almış olduğu kararlar, uygulamalar, plan ve programlar işletmeleri etkileyebilmektedir.

Hükümetin, gerek ekonomik gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler, krize yol açabilir.²⁹ Buna ek olarak, hükümetin değişmesi de politik ve hukuki çevrede önemli değişikliklere yol açmaktadır.³⁰ Ortaya çıkan bu değişiklikler arasından bazıları, işletmeler açısından bir fırsat gibi görüldükleri gibi bazıları ise, tam anlamıyla bir krize yol açabilirler.

²⁷ Ian I. Mitroff, "Teaching Corporate America To Think About Crisis Prevention", **The Journal Of Business Strategy**, 1986, ss.40-41.

²⁸ Göksel Ataman ve A.Ercan Gegez, "Dış Çevrenin Pazarlama Ürünlerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi", **Pazarlama Dünyası**, S.26, (Mart-Nisan 1991), s.31.

²⁹ Dinçer, s.243.

³⁰ İnan Özalp, "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.5, S.1, 1987, s.18.

Hükümetlerin almış olduğu vergi indirimi, eğitim masraflarının karşılanması, iflas eşiğindeki firmaların hisselerinin satın alınması ve ucuz kredi desteği gibi kararlar bazı işletmeler ve dolayısıyla faaliyet gösterdikleri sanayi alanları için çok açık bir destek niteliği taşırlar. Bu desteklere ek olarak; ithalat yasağı, gümrük vergisi gibi uygulamalar da o ülkenin yerel sermayesine destek şeklinde algılanabilir.

Bu uygulamaların dışında devlet sadece belirli alanlara yatırım desteği vererek, bazı faaliyet konularını devlet tekeline alarak, ithalatın önünü açarak işletmeleri krizle burun buruna getirebilmektedir. Bunlara ek olarak; ücret ve fiyatlar ile ilgili denetim, iş güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, tüketicinin korunması ile ilgili olarak yapılan hukuki düzenlemeler de krize zemin oluşturabilir diyebiliriz.

2.4.1.6. Uluslararası Ortamın Yol Açtığı Nedenler

Uluslararası çevre şartları çokuluslu işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Çokuluslu olmayan bir işletme, sadece kendi ülkesinin kültürü, politik sistemi, pazar düzeni, finansal yapısı ve hukuk sistemi içerisinde hayatını devam ettirirken, çokuluslu bir işletme çok farklı ortamlarda faaliyet halindedir. Farklı ülkelerde faaliyet göstermek tam anlamıyla bir risk kaynağıdır. Bu riskler genellikle işletmenin etkili olmasının beklenmediği konulardır. Faaliyet gösterilen ülkedeki ani değişebilen politik durum, askeri darbeler, kamusal alan genişlemeleri, karar verme mekanizmasında etkin rol oynamakta ve işletmeyi bir krizin eşiğine getirme riski taşımaktadır. Bunun yanı sıra küreselleşen ekonomi işletmeleri bulundukları piyasalarda çok sayıda rakip ile mücadele etmek zorunda bırakmaktadır. Ülke dışında oluşan devalüasyonlar, enflasyon ve ekonomik kararlar riskleri de beraberinde getirmektedir.³¹ Terör olayları da çokuluslu işletmelerin krizle karşılaşmalarında etkin bir rol oynar. Terör sebebiyle ölüm korkusu yaşayan denizaşırı şirket yöneticileri ve işletme çalışanlarının işlerine devam etmemeleri yüzünden üretim durma noktasına gelebilir.

³¹ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 1998, s.383.

Çokuluslu işletmelerin yanı sıra ulusal işletmelerin de uluslararası çevre koşullarından etkilendiğini söyleyebiliriz. Örneğin; 1990 körfez krizi Türkiye’de ki bir çok ulusal işletmeyi çok zor durumda bırakmıştır.

2.4.1.7. Diğer Nedenler

Altı ana başlık altında ele aldığımız dış çevre nedenlerine ek olarak birtakım başka dış çevre nedenleri de işletmeleri krizle karşı karşıya getirebilmektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:³²

- Endüstriyel Kazalar: Endüstriyel kazalar, büyük ölçekli acil durumlara dayalı olabilir. Yangın ve patlama gibi kazalar buna örnektir.
- Mamüldeki Başarısızlıklar: Mamüldeki başarısızlıklar diğer bir olası krizdir. Piyasaya sürülen bir malda zehirli maddenin bulunması buna bir örnektir.
- Halkın Algılamaları: Müşterilerin güveninin kaybedilmesine yönelik olabilir. Mamüle çok sık tekrar eden bir arıza örnek olarak verilebilir.
- Endüstriyel İlişkiler: Zayıf endüstriyel ilişkiler çeşitli sorunlar yaratabilir. Grev v.b. gibi.
- Düşmanlık ve suç olayları: Soygun, sabotaj v.b. olaylar karşısındaki kriz durumu.

Bunlara ek olarak; örgüt dışından gelen kötü niyetli iftiralar ve firmanın faaliyetlerine başka anlamlar yükleyen sosyal kuruluşlar da işletmeyi krize itebilir.

Örneğin; bir İsviçre şirketi olan Nestle, 1970’ten 1984’e kadar dünyanın birçok yerinde faaliyet gösteren, dev bir gıda şirketi idi. Bir gazetecinin, Nestlenin bebek maması konusunda başlattığı pazarlama stratejisinin gelişmekte olan ülkelerde

³² Tüz, ss.6-7.

biberonla beslenmeyi arttıracakını, bunun artmasının anne sütüyle beslenme alışkanlığını azaltarak, bebeklerde önemli sağlık problemlerine sebep olacağını öne sürmesiyle kriz ortaya çıkmıştır. Bu görüş doğrultusunda dünya çapında bütün Nestle ürünlerinin boykot edilmesi için çalışmalar başlatılmıştır. Nestle'nin ürünleri yedi yıl boyunca boykot edilmiştir. Sonunda tatmin edici bir anlaşma sağlanmış ve Ekim 1984'te taraflar karşılıklı olarak iyi niyet ve güvenlerini açıklamışlardır.³³

2.4.2. İşletmenin İç Yapısı ve Politikaları İle İlgili Nedenler

İşletmelerin krizle karşılaşma nedenleri dış çevrenin yanı sıra işletmenin iç yapısı kaynaklı da olabilmektedir. Krize zemin hazırlayan işletmenin iç yapısı ve politikaları ile ilgili nedenler; tepe yönetiminin zaaflarından, örgütsel yapıdaki aksaklıklardan, belirlenen hatalı şirket stratejileri ve uygulama hatarından ve diğer bazı faktörlerden kaynaklanabilirler.

İşletmenin dış çevresinden kaynaklanan nedenler, tahmin edilebildiklerinde işletme krizi en az zararla atlatabilmektedir. Bu tahminlerin doğru yapılabilmesi de elbette güçlü bir yönetim ve kuvvetli bir örgütsel yapı gerektirir. Bunların eksikliği hissedildiğinde, krizle karşı karşıya kalmada örgüt içi faktörlerin daha etkili olduğunu öne sürebiliriz.

³³ Rafael D. JR. Pagan, "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", <http://www.i-case.com/newdemo/inffeed/docs/134if.pdf>, (07 Aralık 2005), s.1.

2.4.2.1. Tepe Yönetiminin Zaafları

İşletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar kısaca özetlersek;³⁴

- Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalma. Sistemi kusurlu bulma krizi inkar etme ve taktikleri tehir etme,
- Kişilik; kriz öncelikle bir algılama meselesidir. Bir kişi veya gruba göre kriz olan bir durum, başka bir kişi veya gruba göre kriz olarak nitelendirilmeyebilir. Bu açıdan karar verme durumundaki yöneticinin kişiliği, krizi algılamada etkili olur.
- Tepe yöneticisinin rolünü algılayışı; tepe yöneticilerinde kendilerini sadece strateji üreten kimse olarak görme eğilimi vardır. Halbuki, tepe yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerleri yerleştirme ve ideoloji aşılama gibi birçok özel sorumluluğu bulunmaktadır.

Tahmin etme ve sezgi gücü eksik olan tepe yöneticilerinin, çevrenin içinde bulunduğu aktif yapıdan dolayı, işletmeyi sürekli olarak problemlerle karşı karşıya bırakmasına çare olarak; yatırımları ertelemek, bakım ve onarım giderlerini düşürmek, eğitimi durdurmak, ürün fiyatlarını arttırmak gibi eski yöntemlere başvurmaları sonucunda kriz kaçılmaz bir hal alır.³⁵

³⁴ Dinçer, ss.387-388.

³⁵ Paul C. Nystrom ve William H. Starbuck, "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", **Organizational Dynamics**, 1984, s.55.

Sistemi kusurlu bulan ve krizi inkar eden bir yönetici, yetersiz bir yöneticidir diyebiliriz. Sorunlar yok sayılarak ve görmezden gelerek çözülemez. Görmezden gelerek yok sayılan bir sorun, kendini görmezden geleni ortadan kaldırır.³⁶

Karar verme pozisyonunda olan yöneticilerin kişiliği, krizi algılayabilmesinde önemli bir rol oynar. Kendine güveni olan bir yönetici, kendine güvenmeyene göre kıyaslandığında, belirsizlikle daha kolay başa çıkabilmektedir. Yine bu tip yöneticiler krizi algılamada başarılıdır. Panik ve negatif görüşlü yöneticiler, bir yandan krize önlem almada daralan zaman bir yandan da her şeyin çok kötüye gideceği düşüncesinin verdiği baskıyla, yanlış kararlar alırlar ve krizin işletmeyi etkilemesine neden olurlar.

Tepe yöneticisi örgüt içinde kendine strateji uzmanı gibi bir rol biçmesi, olmadığı bir görevi üstlenmesi demektir ki; bu da asıl görevlerinden uzaklaşp işletmede kriz yaratmasına sebep olur.

2.4.2.2. Örgütsel Yapıdaki Aksaklıklar

Örgütler belli bir oranda büyüme sağladıktan sonra hatırı sayılır başarılar elde ederler ve daha bürokratik bir yapıya sahip olurlar. Bunun sonucu olarak ta çevredeki değişimlere tepki vermekte atıl kalırlar. Bir yandan elde edilen büyümenin sonucunda inisiyatif almada azalma görülürken, diğer bir yandan kontrol sağlamak için birtakım biçimsel yöntemleri kullanan bir yapı ortaya çıkmaktadır. Elbetteki örgütlerin, kontrol sağlamak amaçlı biçimsel politikalar ve yazılı yöntemler ortaya koyması gerekmektedir. Ancak bunların önem derecesinin ilk sırada olması, örgütte dinamizmi ortadan kaldırır.

Bürokratik yapı, yönetim kademelerinin sahip olduğu özgürlüğü ve kişisel inisiyatifi azaltmakta ve karşılıklı görüş alışverişini sınırlamaktadır.

Başka bir deyişle, yönetsel kararlar, bürokrasinin sebep olduğu ve örgüte bulaştırdığı bir hastalık olan, örgütsel damar sertliği tarafından şiddetli bir biçimde

³⁶ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000, s.36.

kısıtlanmaktadır.³⁷ Bu hastalığa yakalanan örgütler, harekete geçmeden önce çok nadiren düşünürler. İnadıkları şey halihazırdaki programın ve işgörme yöntemlerinin doğru olduğudur. Çevre ve teknoloji değişmektedir ancak onlar bunu görememektedirler.

Örneğin; General Motors şirketi bürokrasi yüzünden esnekliğini yitirmiş ve örgütsel damar sertliğine yakalanmıştır. Bir zamanlar mükemmel olan şirket, tepe yönetiminin mevcut politikalarla eski günlere dönüleceğine inanması sebebiyle değişen rekabet şartlarına uyum sağlayamadığı için piyasa liderliğini kaptırmıştır.³⁸

Örgütün içinde bulunduğu mevcut durumu anlamasında, geçmiş önemlidir. Bu durumda işletmeler, eski durumu ve mevcut süreçleri koruma eğilimindedirler. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik-rasyonel olmaktan çok, hissi ve politik olacaktır. Böylece ortaya çıkan kriz durumunun yönetimi, önceki yöntemlere bağlı kalacaktır. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır. Buna rağmen geçmiş krizlerde başarıyı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir.³⁹ Örgütsel tarih ve tecrübelerden ders alamayan bir örgüt için örgütsel yapısında bozukluk var diyebiliriz.

Kriz dönemlerinde bilgi aktarımı, kriz yönetiminin en önemli parçalarından birisidir ve elbette krizden önce planlanması gereken bir husustur. Kimlerden nasıl ve niçin, ne kadar bilgi toplanacağı ve bu bilgilerin yine nasıl, niçin ve kimler tarafından aktarılacağı net ve açık olarak ortaya konmalıdır.⁴⁰

Kriz dönemlerinin en temel sorunlarından biri, kararsızlık veya yanlış kararlardır. Doğru karar vermek ancak farklı alternatifler oluşturmakla mümkündür. Alternatif belirlemenin olmazsa olmaz şartı, “bilgi”dir. Krizden ancak doğru karar

³⁷ Jan P. Muczyk ve Hussein Zaber, “Gaining Competitive Advantage by Streamlining Bureaucracy: A Lesson for Developing Countries”, http://www.hil.unb.ca/Texts/JCIM/bin/get.cgi?directory=vol4_1/&filename=muczyk.htm, (08 Aralık 2005), s.8.

³⁸ Syros Makridakis, “What Can We Learn From Corporate Failure?”, *Long Range Planning*, C.24, S.4, 1991, s.120.

³⁹ Dinçer, ss.387–388.

⁴⁰ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic A.Ş., Şubat, 2004, s.37.

vererek çıkılabilir. Bu nedenle, doğru karar vermek için toplanacak ve değerlendirilecek bilginin bazı özelliklerinin bulunması gerekir.⁴¹

Her ne kadar bilginin anlamı ve kalitesi, soruna göre değişecekse de, bu değerlemelere ölçü olabilecek ve bilgi kalitesini ortaya koyabilecek birtakım kriterler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.⁴²

- Doğruluk; bilginin en önemli özelliklerinden biridir ve belirli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranı olarak tanımlanabilir.
- Zamanlılık; bilginin diğer önemli bir özelliğidir. Bir yöneticiye geçmiş bir bilginin, kalitesinin ve doğruluk derecesinin yüksek olmasının karar vermede bir değeri yoktur.
- Tamlık; bilginin yöneticiye karar verebilmesi için ihtiyaç duyduğu tüm verileri kapsamaması anlamına gelmektedir.
- Kısıklık; bilginin eksiksizliği, arzulanan bir özelliktir. Bürokratik sabotaja uğramamak için de bilgi kısa olmalıdır.
- Yerindelik ya da ilgililik; bilginin gerekli olan organ veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Bilginin kalitesini ve değerini ortaya koymak bakımından sayılan özelliklerin yanında, ucuz ya da pahalı elde edilme özelliği de önem kazanmaktadır.

Bilginin elde edilme yöntemi, kalitesi ve harmanlanıp değerlendirmeye alınması konularında yaşanan aksaklıklar, örgütün dış çevre ile iletişiminin bozuk olduğunun bir göstergesidir ki bu da, örgütsel yapıdaki bozukluğa bir örnektir. Örgüt yapısını bozan şeylere örnek olarak; karar vermede ve uygulamada sık hata yapılması, yenilik ve yaratıcılıktan yoksunluk, işveren-çalışan arasındaki iletişim eksikliği, aşırı iş yükü, çalışanların iş ortamını sevmemesi, net olmayan şirket amaçlarını verilebilir. Bütün bu saydıklarımız bir örgütün sıhhatli bir örgüt olmasını engelleyen unsurlardır. Örgütsel yapısında bozukluk ve aksaklık yaşayan bir işletmenin kriz tarafından ciddi biçimde tehdit edilmesi de kaçınılmaz olur.

⁴¹ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.38.

⁴² Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.47.

Örgütlerin içinde bulunduğu hayat safhası da krize neden olan içyapı sorunlarından biri olarak ayrı bir şekilde incelenebilir. Ancak eğer örgüt dört farklı hayat sahası olan; doğuş, gelişme, olgunlaşma ve çökme safhalarından herhangi birinin içindeyken yapısındaki aksaklıklar sebebiyle bulunduğu safha için fırsat sayılabilecek politikalar üretilmiyorsa bu örgütsel yapısındaki aksaklıktan kaynaklanır. Örneğin; Çağrı merkezi hizmeti veren bir şirket, sektörün en aç olduğu dönemde bir çok şirketin desteğini üstlenip, ihtiyacı olan istihdam planlamasını tam anlamıyla yapamadığında, telefon cevaplama süresi çok uzar ve müşteriler çok beklemekten sıkılırlar ve şikayetçi olurlar ki bu da; çağrı merkezinden hizmet bekleyen firmaların sözleşmelerini feshetmesine sebep olur ve böylece gelişme aşamasında olan bu çağrı merkezi olgunluk safhasına geçemez. Burada işletme içinde bulunduğu hayat safhasında, örgütsel yapısındaki aksaklık sebebiyle kriz yaşamıştır.

Örgütsel yapıdaki aksaklıklar, örgüt kültürü kaynaklı olabilir. Örgüt kültürü, çalışanları, grup bilinciyle birbirlerine ve örgütün amaçlarına bağlamada önemli bir rol oynar. Örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen politikaların yürütülmesini kolaylaştıran, ya da zorlaştıran önemli bir araçtır.⁴³ Bu noktada etkili politikaların uygulanmasını bir şekilde engelleyen örgüt kültürü küçük bir kriz nedeni gibi gözükse de örgütü ciddi bir kriz tehdidiyle karşı karşıya bırakabilir. Bulundukları mevkie mevcut örgüt kültürü ile geldiğini düşünen yöneticiler de eski yapı ve süreçleri savunarak krize sebep olurlar.

2.4.2.3. Şirket Stratejilerindeki Uygulama Hataları

İşletmenin stratejik planı, çevresel değişimlerle işletme arasında ahenk kuramayan bir stratejik plan ise bu demektir ki; uygulama yöntemi ne olursa olsun bu plan hatalıdır ve başarılı olamaz. Öte yandan hatasız hazırlanmış bir stratejik planın

⁴³ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.391.

uygulanmasında hata yapılırsa yine aynı sonuca varılır. Sonuç; başarısızlıktır ve işletme için kriz durumu söz konusu olur.

İşletmenin stratejik planı, işletmeyi içine alan dış çevrenin koşullarının çok hızlı değişmesi durumunda başarısız olabilir. Teknolojik gelişme, uluslararası gelişmeler, toplumsal değerler, pazarın daralması gibi dış çevreye ait değişimler işletme stratejilerini başarısız kılabilir.

Strateji hazırlamada kullanılan öngörüler de iyi belirlenemediklerinde işletmeyi krize sürükleyebilirler. Stratejilerin tamamına yakını belli öngörüler doğrultusunda hazırlanır. Bunlar işletmenin güçlü yanlarını, yeteneklerini ve yerine göre zayıflıklarını ortaya koymaktadır. İşletmenin kullandığı teknolojiler, ürettiği mal ve hizmetler, tedarikçilerle olan ilişkileri, müşteri ilişkileri yönetim şekilleri, kredi bulabilme güçleri gibi örgütsel yetiler öngörülmeden yapılan stratejiler krizle karşılaşmada etkin rol oynar.

Stratejiler her alanda aynı başarıyı gösteremeyebilirler. Böyle bir durumda, işletme stratejilerini yanlış uyguluyor diyebiliriz. Örneğin; Texas Instrument şirketi, tecrübe eğrisini sanayi tipi elektronik ürünler sektöründe başarıyla kullanırken, rotasını tüketici tipi elektronik üretimi sektörüne çevirmek istemiş fakat bu girişimi başarısız olmuştur. Tüketicinin ihtiyaçlarına göre üretmekten ziyade, düşük fiyatlı teknoloji üretimindeki tecrübesini konuşturmak istemiştir. Sonuç olarak, satabileceğini üretmek yerine, üretebileceğini sataram zihniyetiyle hareket ederek başarısız olmuş ve tüketici tipi elektronik ürünleri sektöründen çekilmiştir.⁴⁴

Texas Instrumet, sanayi tipi elektronik ürünler üretirken gerekli olan ürün maliyeti ve fiyatının belirlenmesinde tecrübe eğrisi stratejisini kullanmıştır ki; bu strateji üretim yaptığı sanayi kolu için etkindir. Ancak bu strateji tüketici tipi elektronik ürünler için gereken nitelik, nicelik, ambalajlama gibi özellikler için uygun değildir. Görüldüğü gibi her strateji için her alanda uygulanabilir diyemeyiz.

⁴⁴Barrie G. James, "SMR Forum: Strategic Plannig Under Fire", **Sloan Management Review**, C.25, S.4., 1984, s.59.

2.4.2.4. Diğer Nedenler

Buraya kadar bahsettiğimiz nedenlere ek olarak, personelden gelen asılsız iddiaları, bilgi sızdırmayı, sabotaj gibi davranışları, şirkette kullanılan bilgisayarların işletim sisteminin çökmesini, cinsel tacizi ve kanunsuz işletme faaliyetlerini gösterebiliriz. Haksız rekabete yol açan reklamlar da bir diğer nedendir. Bir şirketin ürettiği temizlik maddesinin, kumaşa zarar vermeden en zor lekeyi çıkarabileceğini iddia etmesi ve tüketicinin bunu uygulamada başarı sağlayamaması sonucu dava açması işletmelerin krizle karşı karşıya kalmalarında önemli rol oynamaktadır.

Buraya kadar üzerinde durduğumuz dış çevre ve iç çevre nedenlerinin birbirleriyle etkileşimi de krizlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır:⁴⁵

1. Örgüt ile çevre arasındaki bağımlılık,
2. Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması,
3. İşletmenin değişikliklere karşı duyarlılığı.

Bu faktörler, kriz durumunu teşhis etmede kullanılabilir ve ayrıca krizle ilgili hipotez ve senaryo geliştirme imkanı verir. En şiddetli krizler; işletmenin dış çevresinin kontrolü düşük, hassasiyetinin yüksek ve değişen durumun fırsat olarak değil, tehdit olarak algılandığı durumlarda meydana gelir. Ters durumlarda ise, kriz hafif olacak ve işletmenin cevap verme imkanı artacaktır. Bu üç boyuttan hareketle bazı genellemeler yapmak mümkündür. İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, krizle karşılaşma ihtimalini azaltır. İşletmenin dış çevre üzerindeki kontrolünün yetersiz olması ve hassasiyetinin düşüklüğü, çevre ile işletme arasındaki uyum ihtiyacını azaltır. Krizin şiddeti arttıkça, işletmenin krize cevap vermesi daha zorlaşır.

⁴⁵ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, ss.42-43.

2.5. Krizin Aşamaları

İşletmelerin karşı karşıya kaldığı krizlerin tamamına yakını, aniden ya da 24 saat içinde ortaya çıkmamakta belli safhalar içinde meydana gelmektedir. Hızlı büyümenin neden olduğu krizlerde, safhalar arası zaman süreci azalır. Çevre koşullarının yavaş değiştiği durumlarda ise safhalar arası zaman süreci artar.

Kriz sürecini meydana getiren safhalardan her biri kendine has birtakım sinyaller bulundurmaktadır. Bu sinyalleri zamanında algılayabilen işletmelere, krizle başa çıkabilme de kısa bir süre yetmektedir. İşletmelerde kriz süreci şu aşamalardan geçerek ilerlemektedir:

- Gizlenmiş kriz aşaması; işletme krizin ilk aşamalarını göremez, bir nevi körlük durumu yaşar.
- Hareketsiz kalma ve krizi kabullenememe aşaması; krize dair sinyaller açık seçik gözükmemektedir ve bir takım değişiklikler gerekmektedir ancak örgüt bunu kabul etmez ve müdahalede bulunmaz.
- Yanlış önlemler alma aşaması; örgüt kendine krize karşı göre tedbirini almıştır ancak tedbir hatalıdır.
- Krizin ortaya çıkması; örgüt krize girmiştir.
- Çöküntü aşaması; kriz örgütü dağıtmış ve çökertmiştir.

2.5.1. Gizlenmiş Kriz Aşaması

Kriz sürecinin ilk aşaması, gizlenmiş kriz aşaması olarak kabul edilmiştir. Bu noktada işletme, etrafında ve iç bünyesinde olup biteni fark edememeye başlamıştır. Krizler kimi zaman ani bir takım yeni oluşumlarla ortaya çıkabileceği gibi çoğu

zamanda adım adım uyarı sinyalleri vererek gelebilir. Doğal afetler dışındaki bütün sorunlar, başka bir deyişle meydana gelen bütün ekonomik ve sosyal gelişmeler işletmelere çeşitli belirtilerle kriz sinyalleri verebilir.⁴⁶ Bunun yanı sıra, işletmenin içinden direk algılanabilecek bir takım sinyaller de söz konusu olabilir. Bu sinyaller sırasıyla; İletişimin yok olması, örgüt yapısının güvenilirliğini kaybetmesi, yenilikçi olmayan bir yönetim anlayışı, atıl personel, iş görenin hatalarını dikkate almamaktır.

Gizlenmiş kriz aşamasında, olumsuzlukların sebep olduğu problemler, finansal ve mali yapıya hemen yansımayaabilir. Bu problemlerin üretim ve satışlara sıçraması belli bir zaman alır. Bu aşamada vuku bulan olumsuzlukların çoğu, çevrenin işletme tarafından yeteri kadar iyi mercek altına alınmaması sonucunda müşteri beklentilerindeki, teknolojiadaki, toplumun işletmeye bakış açısındaki değişikliklerin gözden kaçmasından kaynaklanır. Bu değişiklikleri gözden kaçırıp uyum sağlanmadığında, işletmenin satışları ve pazar payı bundan etkilenir.

Gizlenmiş kriz aşamasında, işletme içi gözetimin sağlanması için kullanılan yöntemler yetersiz kalabilirler. Bu aşamada işletme içinde yatay ve dikey iletişim aksamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak ta, koordinasyon bozukluğu ortaya çıkar. Bahsi geçen bütün bu gelişmelerin, işletme yöneticileri tarafından zamanında algılanıp tedbirleri alınmazsa, işletme kriz sürecinin ikinci aşaması olan, Hareketsiz kalma ve krizi kabullenememe aşama'sına girmiş olur.

2.5.2. Hareketsiz Kalma ve Krizi Kabullenememe Aşaması

Kriz sürecinin ikinci aşaması hareketsiz kalmak ile tasvir edilebilir. Bu aşamada örgütsel performans bozulmaktadır ama işletme buna karşı herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır. Hareketsiz kalma ve krizi kabullenememe aşamasının

⁴⁶ İsmet Titiz ve H. İlker Çarıkçı, “Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri”, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf>, (11 Aralık 2005), s.14.

belirtileri arasında; azalan satış grafikleri, şişen stoklar ve düşen karlardır. Bu aşamada bu tip olumsuzluklar örgüt personeline izlenebilmektedirler.

Bu aşamada yöneticiler tarafından genel bir kabul gören “bekleme” eylemi, krize karşı alınabilecek bir önlem değildir. Beklemenin işletmeye sağladığı yararlar krize karşı başarıya ulaşılmıştır anlamına gelmez. Beklemek, krizler için çok genel bir tepkidir ve krizin hiçbir engelle karşılaşmadan daha da ilerlemesine sebep olur.

Hareketsiz kalma ve krizi kabullenememe aşamasında, dış çevreden gelen değişim sinyallerinin çok açık bir biçimde yorumlanamaması belirsizliği doğurur. Bu belirsizlik örgütle ilgili karar almayı güçleştirir. Politik bir takım sebepler de işletme yöneticilerinin elini kolunu bağlayabilir ve krizi kabul etmek istemezler çünkü yapılabilecek herhangi bir değişiklik öz kaynak kaybına sebep olabilir. Bu tip kabullenememe faaliyetleri örgüt içi dengeleri bozabilir.

Kriz iyice derinleşip, etkilerini belirgin bir şekilde hissettirmeye başlayınca, işletme tepe yönetimi krizi kabullenmez ve yalanlar. Bu noktada yöneticiler iki tema üzerinde durmaktadırlar. Bunlardan ilki; krizin işletmenin yeni yatırımlarından kaynaklandığını, bunun aslında geçici bir durum olduğunu belirli bir süre sonra örgütsel performansın yeniden yerine oturacağını düşünmeleridir. İkincisi ise; örgütsel performansın düşmesinin ekonominin bozuk olmasından kaynaklandığını ve işletmenin dış çevresinde gelişen bu durumun düzelmesiyle örgüt içi dengelerinde yerine geleceğini düşünmeleridir. Bu iki görüş bir nevi, “ortada korkacak bir şey yok bekleyelim görelim bak her şey düzelecek” anlamına gelmektedir. Bu düşüncede olan bir yönetim de herhangi bir tedbiri gerekli görmez.

Görüldüğü gibi krizin bu aşamasında, yöneticiler krizin varlığını kabul etmemekte ve tedbir almaya gerek görmemektedirler. Doğru olanı yaptıklarını düşünmeleri onları stratejik bir hataya sürüklemektedir. İşletme yöneticilerinin krizi kabullenmeyip yalanlamalarının diğer bir sebebi de; kendi pozisyonlarını korumayı amaçlamalarıdır. Bu aşamada bir tedbir almaları durumunda, alınan tedbirin daha sonradan işletme için zarar teşkil edecek sonuçlar doğurması “bu tedbir böyle değil de şu şekilde alınmış olsaydı...” şeklinde bir eleştiri ve suçlamayla karşı karşıya

kalabileceklerini düşünerek, hareketsiz kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra herhangi bir müdahalede bulunmaları durumunda işletmeyi yönetim kurulu pozisyonunda temsil edenlerin, güçlerini kaybetme kokusuyla bu müdahaleye muhalefet edebileceklerini düşünerek, mevcut durumu gerçekte olduğundan daha iyi göstermeye çalışabilirler. Finansal tablolar üzerinde oynamalar, demirbaş giderlerinin ötelenmesi, dönem sonu karların toz pembe yorumlanması gibi uygulamalar içerisine girebilirler.

2.5.3. Yanlış Önlemler Alma Aşaması

Yanlış önlemler alma aşamasında, çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında hakim bir görüşün oluşmasını önler. Geleceğe yönelik olma, belirsizlik ve risk, karar alternatiflerini çoğaltır. Kişisel yorumlar ve sezgiler ön plana çıkar. Bu durum ise, yöneticiler arasında fikir birliği sağlamayı zorlaştırır.⁴⁷

Bu sahada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yöneltmektedir. Bu yaklaşım ise, işletme için değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır. İşletmeler, genellikle uyum sağlamak için yanlış cevap verme eğilimindedir. Masrafları kısmak, ödemelerde kesinti yapmak, örgüt yapısını gözden geçirerek yönetimin kontrolünü artırmak gibi... Böylece örgütte merkezileşme başlar.⁴⁸

Diğer taraftan işletmede gerilim artmıştır. Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesi, gizliliği arttırır ve koordinasyonu zayıflatır. Ayrıca yöneticiler, alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsemezler. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur.⁴⁹

⁴⁷ Dinçer, s.251.

⁴⁸ Dinçer, s.251.

⁴⁹ Dinçer, s.385.

Tablo 2’de örgütün yanlış önlemler alma aşamasına ortaya çıkan birtakım olumsuz yönetici davranışları sıralanmıştır.

Tablo 2
Örgütün Yanlış Önlemler Alma Aşamasında Ortaya Çıkan Olumsuz Yönetici Davranışları

- Dikkatleri Dağılır ve Daha Az Konu ile İlgilenirler.
- Alt Kademelerden Gelen Şikayet ve İkazları Önemsemezler
- Kaygı Veren Tehlike İşaretlerini Görmek İstemezler.
- Olumsuz Gelişmelere Kendi Kişisel Görüş ve Geçmiş Tecrübelerine Göre Karşılık Verirler
- Basit Yapıda Kararlar Alırlar.
- Otokratik Davranış Biçimi İçerisine Girerler
- Daha Önce Kullanılmış Yöntemler Yeni Sorunları Çözmede Tek Çare Olarak Görürler.

Kaynak: Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, s.56’dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2.5.4. Krizin Ortaya Çıkması

Örgüt, sırasıyla bahsettiğimiz ilk üç safhada krizi önleyebilecek çalışmaları yapmada yetersiz kalmışsa ve değişikliklere uyum sağlayamamışsa, kriz durumuyla karşı karşıya kalmıştır ve işletmede bir telaş ve asabiyet durumu söz konusu olmaktadır.

Krizin etkisi arttıkça, işletmenin örgütsel yapısında ciddi bozukluklar vuku bulmaktadır. İşletme yöneticileri, kendilerine yönelik uygulamalar içerisine girme eylemini örgütün amaçlarının önünde tutmaya başlamışlardır. Başarısızlığın çok yakın olduğu düşüncesi, başarısızlığın etkisini arttırmaktadır. İşletme içindeki moral katsayısında önemli bir azalma başlamaktadır. İşletmenin kredi bulma gücünün azalması, sermaye elde etme maliyetini yükseltir. Tüketicinin satın alma alışkanlığı

başka ürünlere kaymaktadır. İşte tam bu noktada örgüt yeniden yapılanmaya başlamalıdır çünkü sürekli devam eden başarısızlık nedeniyle işletme personeli işe olan inancını yitirmeye başlar.

Krizin ortaya çıkma safhasında, tepe yöneticilerini değiştirmek, genellikle başvurulmuş bir yöntemdir. Tepe yöneticilerindeki zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem fayda sağlayabilir. Tepe yöneticilerinin yerini değiştirmek, değişiklik ihtiyacının bir sembolü olarak ek bir fayda sağlar ve gerginliği azaltmak için suçluları cezalandırmış olma rahatlığı verir. Ancak böyle bir yola başvurmadan önce, ayrıntılı bir teşhis çalışması yapılmalıdır. Bu safhada ayrıca yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerine önem verilmelidir.⁵⁰

2.5.5. Krizin Neden Olduğu Çöküntü Aşaması

Kriz sürecinin bu son aşamasında işlerin yoluna koyulması hemen hemen imkansızlaşmıştır. İşletme bu aşamada, çevresiyle ilişkisinin bozulması, öz kaynağının azalması, pazar payını kaybetmesi ve iyi yetişmiş personelinin işletmeden ayrılması gibi ciddi problemlerin içinde yüzmektedir. Bütün bu olumsuzluklara rağmen işletme için pes etmek söz konusu olmamalıdır.

Bu aşamada örgüt, krizi çözmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanarak, son çarelere başvurur. Krizi çözme amacıyla, yeni bir değişim planı hazırlanmalı, kriz ortamına uygun strateji seçilmeli, yeni amaçlar oluşturulmalı ve değişiklik başlatılmalıdır. Her aşamada, problemleri çözme olanağı vardır. Problemler, başlangıç aşamasından kriz durumuna kadar olan süreçte çözülemeyecek olursa, kriz gittikçe büyür, derinleşir ve çözümler daha da zorlaşır. Son aşamada da, krize uygun cevaplar

⁵⁰ Dinçer, s. 252.

verilmezse, örgüt için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz olur.⁵¹

Tablo 3’te krizin aşamaları ve bu aşamaların her birinde gözlenen yönetici davranışlarının genel bir özeti verilmiştir.

Tablo 3
Kriz Sürecinin Aşamalarında Gözlenen Yönetici Davranışları

Aşamalar	Gözlenen Yönetici Davranışları
1. Gizlenmiş Kriz Aşaması (Körleştirilen) (Blinded Stage)	Atıl Personeli fark edememe, yeteneksiz personeli hoşgörmek, orantısız personel dağılımı, açık hedefler belirleyememek, personel ile etkili iletişim kuramamak.
2. Krizi Kabullenememe Aşaması (Hareketsiz Kalma) (Inaction Stage)	Mali yapıya yansıyan olumsuzlukların geçici olduğunu düşünerek, “bekle gör!” politikası uygulamak.
3. Yanlış Önlemler Alma Aşaması (Faulty Action Stage)	Bazı tedbirler alınsa da, erken aşamalarda gerekli tedbirleri almakta geç kalındığı için acele ile alınan kararlarda yanlışlıklar ve hatalar gözlemlenir. Buna rağmen alınan kararların hatalı olduğu kabul edilmemektedir.
4. Kriz Aşaması (The Crisis Stage)	Kriz kendini gösterdiğinde mevcut iç ve dış şartlar göz önünde bulundurularak, negatif etkilenmeyi en aza indirecek son çareler aranır.
5. Krizin Neden Olduğu Çöküntü Aşaması (Dissolution Stage)	Yöneticiler çözüm üretemez hale gelirler. Çöküş krizin türüne göre çok hızlı yada yavaş yavaş gerçekleşir.

Kaynak: William Weitzel ve Ellen Johnsson, “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extention”, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v34/ai_7217432, (07 Nisan 2006), ss.5-8’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

⁵¹ Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, s.64.

2.6. Krizin İşletmeye Verdiği Zararlar

Kriz süreci örgüt ve çalışanları üzerinde çeşitli etkiler oluşturabilmektedir. Bu etkileri genel olarak dört ana grup altında toplayabiliriz.

- Huzursuz ve güvensiz personel
- Karar almada merkezileşme
- Etkisiz karar alma
- Örgütsel stres ve adaptasyon eksikliği

2.6.1. Huzursuz ve Güvensiz Personel

Kriz dönemlerinde krize uygun cevabın verilmesi gereği, zaman baskısının bulunması ve sınırlı kaynağa sahip olma, işletme yönetimi ve personel üzerinde büyük ölçüde huzursuzluk ve güvensizliğe sebep olmaktadır.

Krizler örgüt çalışanları üzerinde huzursuzluk, güvensizlik, tehdit, tatminsizlik, korku gibi olumsuz etkilere sebep olur. Bu olumsuzlukların algılanma düzeyi, çalışanların kişiliklerine göre farklılık göstermektedir. Bir diğer yandan krizler işletme içindeki gruplar üzerinde parçalanmayı veya kenetlenmeyi beraberinde getirir. İşletmenin iç çevresinden kaynaklanan nedenlerle oluşan kriz ortamında parçalanma daha çok görülürken, dış çevrenin neden olduğu krizlerde kenetlenme artabilir.

2.6.2. Karar Almada Merkezileşme

Kriz dönemlerinde örgüt yönetimi aldığı kararlarda ve denetimi sağlamada merkezci bir yönetim tarzına yönelmektedir. Krizi engelleme adına uygulanan politikalardaki başarısızlık, örgütsel devamlılığı tehdit edebileceği için, örgüt tepe yönetimi, kendilerine göre işi şansa bırakmayalım edasıyla alınacak bütün kararların kendilerinde toplanmasını isterler.

Örgüt yöneticileri karar almayı merkezci hale getirerek, çabukluk ve etkinlik kazanacaklarını düşünürler. Merkezileşme karar almayı çabuklaştırabilir ancak alt kademe yöneticileri ve tabandan gelebilecek yeni fikirler dikkate alınmamaktadır. Bu durumda birçok farklı fikir harmanlanamayacaktır ve sonuç olarak merkezi kararlar zayıf nitelikte ve kalitesiz olacaktır.

2.6.3. Etkisiz Karar Alma

Kriz dönemlerinde karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi eylemlerde hesap hataları, farklı ve yeni görüşleri gözden kaçırma, bir noktaya odaklanıp diğer gelişmeleri dikkate almama gibi hatalar ön plana çıkmaktadır. Krizler, örgüt yöneticilerinin doğru kararlar almasına engel olmaktadır. Örgüt yöneticileri, krize cevap vermek için uygulanan politikaların başarısızlığı durumunda bunun kendilerine mal edileceğini düşünerek herkesin nabzına uygun kararlar almaya kalkışabilirler. Bu düşünce ile alınan kararlar bozuk niteliktedir ve etkisizdirler.

2.6.4. Örgütsel Stres ve Adaptasyon Eksiliği

Kriz süresince örgüt, krizden bir an evvel kurtulma adına uygulamış olduğu politikaların sonuçlarını izleme süresince başarısız olma stresi yaşar. İlk etapta uygulamaya konan politikalar başarısızlıkla sonuçlandığında, krize karşı başlatılan savaştan bir soğuma ve yapılan işe adaptasyon sağlayamama söz konusu olur. Bu stres ve adaptasyon eksikliği krizin olumsuzluklarının yavaşladığı dönemde dahi devam

edebilir. Aynı şeylerin tekrar yaşanabileceğinin stresi ve “ne yaparsak yapalım olmuyor!” gibi düşünceler adaptasyon eksikliğinin devamına sebep olur.

Tablo 4’te kriz sürecinin işletme üzerine yarattığı etkiler yer almaktadır.

Tablo 4
Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

Kontrolün ve Yetkinin Merkezileşmesi ve Koordinasyon Yetersizliği	Olumsuz Tavırlara Neden Olan Tehditler, Riskler ve Ciddi Kayıp ve Örgüt Üyeleri Arasında Korku ile Paniğin Artması, Moralin Bozulması	Karar Sürecinin Bozulma, Psikolojik ve Fiziksel Çöküntü.
- Yetkinin Merkezleşmesi Yolu ile Daha Fazla Denetimi Sağlanabilir ve Karar Verme Süreci Hızlanır Ancak İşletmenin Birden Fazla Şubesi Varsa Karar Vermede Gecikmeler Olabilir. - Yetkinin Merkezileşmesi Normal Karar Alma Sürecinin Bozulmasının Sonucudur. - Merkezi Karar Verme Birimi Güçlü Bir Liderin Yönettiği İyice Kaynaşmış Bir Gruptan Oluşur - Karar Verme Grupları Krizler Süresince Küçülme Eğilimi Gösterir. - Yoğun Baskı Altında, Kendini Tehdit Altında Hisseden Lider ya Bütün Yetkiyi Toplar Yada Görevinden Çekilir. - Krizler Uzakıkça Yada Yoğunlaştıkça Üst Yönetimde Görev Yapan Yöneticiler Daha Fazla Karar Alma Sorumluluğu Üstlenirler. - İşletme Tepe Yöneticileri Merkezden Alacakları Kararlarla Tüm Gelişmelerden Haberdar Olmak İsterler. - Bilgi Eksiliği Nedeniyle Bireyler ve Birimler Arasındaki İlişkiler Kopar.	- Kriz Döneminde Yönetici Personel Devri Artar - İşletme Personelinin Motivasyonu zorlaşır. - İşletmede Orta Kademe Çalışan Devrinde Artma ve Tatminsizlik Görülür. - Karar verme Yetkisine Sahip Yöneticiler Kriz Süresince Tehdit Edici Zararlarla İlgilenirler, Krizden Çıkış Yollarını Ararlar ve Anında Rahatlama Veren Bir Çözümü Kabul Ederler, Hatırlamakta Güçlük Çekerler, Basit Mantık Kullanırlar, Paniğe Kapılırlar. - Krizler Kişisel Hedefleri Tehdit Eder, Verimsizlik, Hayal Kırıklığı, Fiziksel Gerilim Yaratırlar. - Krizle Mücadele Eden Personelde Fiziksel ve Zihinsel Yorgunluk Artar. - Çalışanlar İşten Çıkarılma Korkusuna Kapılırlar. - Ağır Şartlar Zaman Baskısı ve Panik Çalışanlarda Moral Bozukluğuna Sebep Olur. - Morali Sağlayacak Ortam Ortaya Çıkmadığından Örgüt İklimi Olumsuz Etkilenir.	- Bilişsel Süreçlerin Sınırlandırılması, Anlam Bozulması, Grup Patolojileri, Programlamada Katılık ve Karar İçin Yeterli Bilginin Hazır Bulunamaması Krizin Temel Bulgularıdır. - Stres Altında Bireysel Kayıplar Daha Fazladır Kişi Artık Durumun Önemli Yanlarını Görmez ve Tutumu Daha Az Benimseyicidir - Yüksek Stres Altında Hata Oranı Artar, Problem Çözme Süreci Katılaşır, Hoşgörü Azalır, Karmaşık Problemlerle Başa Çıkma Becerisi ve Karar Sayısı Azalır. - Kriz Yoğunlaştıkça Kavramaya İlişkin Performans Düşer - Krizlerle Karşılaşan İşletmeler Bölünmeye Başlar ve Tekrar Toplanamaz. Karar Sürecinin Bozulması Kriz Yönetimini Zorlaştırır. - Çalışanlarda Psikolojik Çöküntü Ortaya Çıkar. - Kriz Ortadan Kalksa Bile Sonuçtan Tam Emin Olunamaması, Yeni Fikirlerin Ortaya Atılmasında Çekingenlik Duyulması Küçük Problemlerin Bile Kriz Durumu Gibi Algılanması Gibi Durumlar Ortaya Çıkar. - Çalışanlarda Yorgunluk ve Bitkinlik Gözlemlenir.

Kaynak: Mahmut Özdevecioğlu, “Krizin İşletmelerin Yönetmel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.19, (Temmuz-Aralık 2002), ss.99-101 ile Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.304’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Krizin ortaya koyduğu çabuk karar alma zorunluluğu; eksik bilgi, merkezileşme eğilimi ve örgütsel stresi beraberinde getirir. abuk karar alma zorunluluğunun bir diğ er negatif etkisi; işletme çalışanlarına telaş ve heyecan getirmesidir.

Telaşlı personelin bireysel strese girmesi kaçınılmaz olur. Diğ er yandan, örgütsel yapı yetersizleşmeye başlamıştır ve işletme amaçlarında değ işme ihtiyacı hissedilmeye başlamıştır. Değ işme ihtiyacıyla birlikte; amaçların tanımlanmasında yaşanan güçlükler örgütsel strese yol açmaya başlar.

Eksik bilgi başarının azalmasını ve dolayısıyla da merkezileşme eğilimi doğ urur. Başarının azalmasının bir diğ er sebebi de, amaçların tanımlanmasındaki güçlüklerdir.

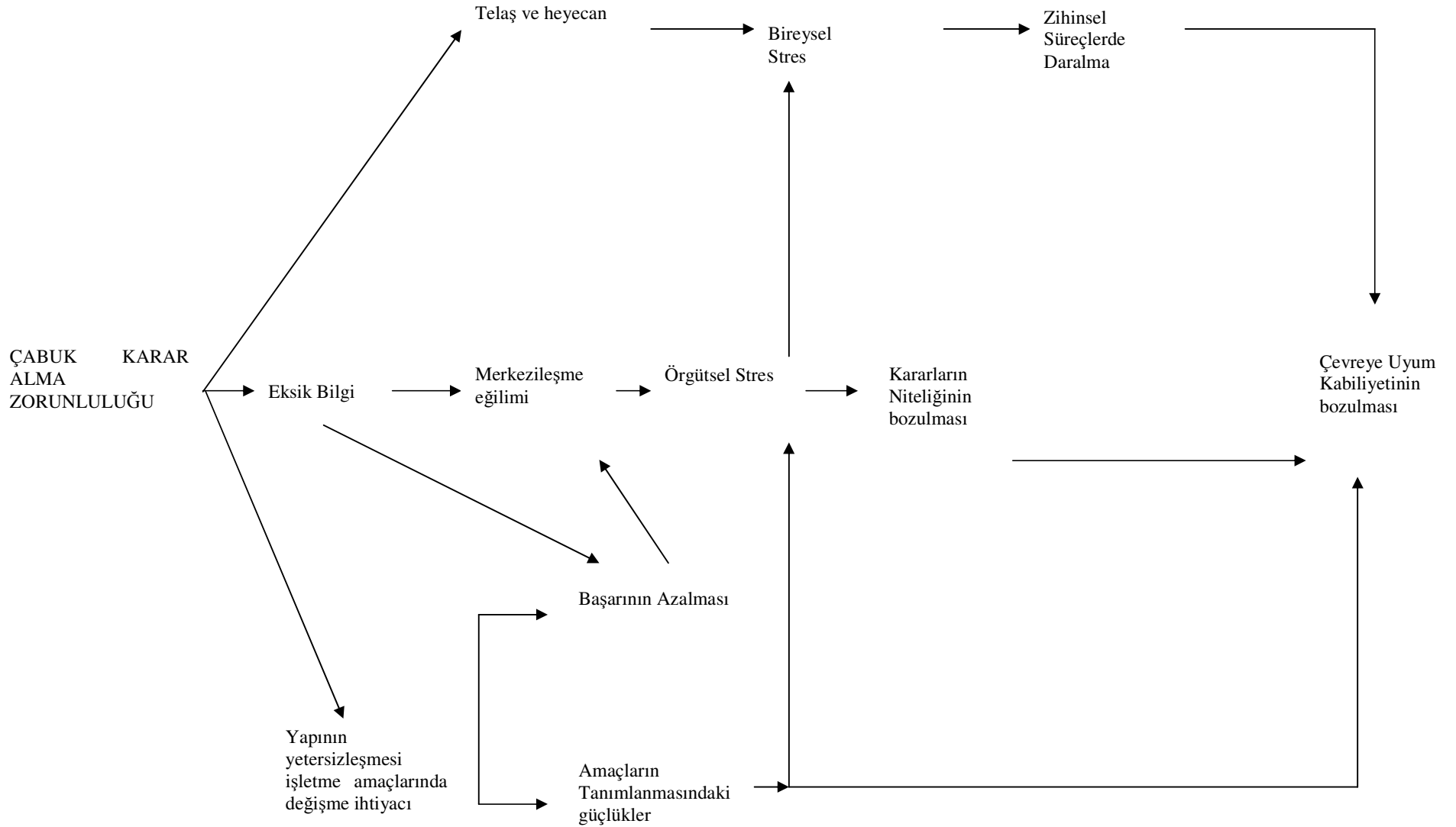
Bireysel stresin sonucu olan zihinsel süreçlerde daralma, örgütün çevreye uyum kabiliyetini bozmaya başlar. Amaçların tanımlanmasındaki güçlükler de çevreye uyum kabiliyetinin bozulmasına dolaylı olarak etki eden bir diğ er faktördür.

Örgütsel stresin alınan kararların niteliğini bozması da çevreye uyum kabiliyetinin bozulmasına sebep olur.

Genel olarak, çabuk karar alma zorunluluğu ile başlatan süreçte ortaya çıkan faktörlerin birbirleriyle etkileşimi sonucu işletmenin çevreye uyum kabiliyeti bozulur diyebiliriz.

İkinci bölümde, işletmelerde kriz yönetimi içerisinde değ inilecek olan kriz yönetim planının önemi burada bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetim planına sahip olan bir işletme çabuk karar alma zorunluluğu hissettiğinde, önceden hazırlamış olduğu plan doğrultusunda daha az telaş ve heyecan ile birlikte, eksik bilgi edinimin ortaya koyduğu olumsuz sonuçları en aza indirme şansına sahiptir.

Şekil 2’de krizin işletme üzerinde yarattığı olumsuz etkilerin sonuçları görölmektedir.



Şekil 2
Kriz Sürecinin İşletme Üzerine Yarattığı Etkilerin Sonuçları

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 3. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996, s.256.

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

İşletmelerin karşılaştıkları krizler ve ortaya çıkardığı zararlar gün geçtikçe artmaktadır. Daha düne kadar krizler için, işletmeleri tehdit eden önemsiz dış etkenler denmekteydi. Fakat son zamanlarda görüldü ki, kriz sanılanın aksine önemsiz bir dış etken değil, dikkate alınması gereken bir oluşumdur. Krizler, artık çok sık görülmektedir ve işletmelere önemli zararlar verir hale gelmişlerdir.

Krizle karşılaşan işletmelerde yöneticilerin ilk yapması gereken; krizin işletmeyi etkileyip etkilemeyeceğini düşünmekten çok, krizin kimi, ne kadar, ne zaman ve nasıl etkileyeceğini öngörmeye çalışmalarıdır. İşletmelerin krizlerden olumsuz etkilenmemeleri için, kriz yönetimi çalışmalarını krizlerin ortaya çıkmasından çok önce başlatmaları gerekmektedir.

3.1. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi ile ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

Kriz yönetimi, krizleri anlayabilmek ve onların üstesinden gelebilmek için yürütülen çalışmaların tümüdür.

Kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak

adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni karar vermeyi kapsar.⁵²

Kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleştirilmesi, gerçek bir krizin varlığı halinde ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir.⁵³

Kriz yönetimi bir dizi hoşla gitmeyen kararın alındığı, belirli bir zamanı kapsayan ve bazı fedakarlıklar yapmayı gerektiren bir süreçtir.⁵⁴

3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin bir takım özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları şunlardır;

Kriz yönetiminin başlıca amacı, krizlerin önceden tahmin edilebilen ve çeşitleri ayırt edilebilen, bunlara karşı önlemler alınabilen, bunlardan tecrübeler kazanılabilen uygulamaları başarabilmektir.

Krizlerin önceden tahmin edilebilmeleri, tehdit olarak algılanmalarıyla doğru orantılıdır. Kriz yönetimi sürekli bir eylemdir. Kriz yönetimi krizlerin türüne göre uygulanmaktadır.

Kriz yönetimi, önemli zor ve karışık bir süreçtir. Krizlerin çözümlenmesi uzun süreler alabilir. Krizi çözmek için, cesaretli, takım çalışmasını seven, dürüst, açık görüşlü, bilinmeyenlerden korkmayan, bir yönetim yapısı gerekmektedir.

Kriz yönetiminde başarılı sonuçlar alan bir yönetim ekibi ödüllendirilmelidir. Başarılı bir kriz yönetimi sağlayan yöneticiler öz güven kazanırlar.

⁵² Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.114.

⁵³ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 3.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.300.

⁵⁴ Kathy R. Fitzpatrick, "Ten Guidelines or Reducing Legal Risks in Crisis Management" **Public Relations Quarterly**, C.40, S.2, 1995, s.33.

3.3. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimi, beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar;

- Krize dair ilk belirtilerin algılanması
- Krize karşı gerekli hazırlıkların yapılması ve ilk müdahale
- Krizin verdiği zararın sınırlandırılması
- Düzelme ve normale dönüş
- Öğrenme ve değerlendirme

3.3.1. Krize Dair İlk Belirtilerin Algılanması

Doğal bir afet olan deprem kaynaklı krizlerin dışında kalan tüm krizler, ortaya çıkmadan önce bazı sinyaller gönderirler. Bu sinyallerin önemi, gelmekte olan tehlikenin özellikleri hakkında işletmeye bir takım ipuçları vermeleridir. Örneğin ürünlerin son kullanıcılara ulaştırılmasında sürekli gecikmelerin yaşanması, dağıtım kanallarındaki insan gücü ve ekipmanın yetersizliğinin sinyalidir. Eğer bu sinyaller doğru şekilde yorumlanırsa krizin ortaya çıkması engellenebilir, aksi takdirde kriz kaçınılmaz olur.

Kriz yönetiminin ilkeleri, diğer stratejik planlama yöntemlerine benzer. Erken uyarı sinyallerini dinlemek, rakiplerden gelen sinyalleri dinlemekten farklı değildir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır. Bu nedenle, her kriz durumu için fonksiyonel bir erken uyarı sisteminin kurulması gerekir.⁵⁵

⁵⁵ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.72.

3.3.2. Krize Karşı Gerekli Hazırlıkların Yapılması ve İlk Müdahale

Kriz yönetiminin bu ikinci aşamasında erken uyarı sistemi ile saptanan veriler doğrultusunda, beklenen krizle mücadelede kullanılacak olan politikaların oluşturulmasına çalışılır.

Krize hazırlık ve korunma bir bakıma, potansiyel kriz durumlarından kaçmaktır. Krizden kaçmak için, dış çevreyi sürekli takip ve analiz etmek gerekir. Dış çevrenin analizi; çevresel şartların örgütün kaynaklarını karşılayıp karşılayamayacağını araştırmasını gerektirir.⁵⁶ Yapılan araştırmalar ışığında oluşturulacak olan politikalar ilk müdahale adına çok önemlidir. İlk müdahalede hedefi vuran bir kriz yönetim ekibi daha sonraki aşamalar için moral kazanır.

3.3.3. Krizin Verdiği Zararın Sınırlandırılması

İşletmenin erken uyarı sistemi ile tespit edip, oluşturduğu ilk müdahale politikasını takiben, yapmış olduğu uygulamalar sonucunda krizi tamamen yok etmesi söz konusu olmaz. Bu safhada amaç krizin verdiği zararların önemli boyutlara ulaşmasını engellemektedir.

3.3.4. Düzeltme ve Normale Dönüş

Krizin verdiği zararın sınırlandırılması ve krizin sona ermesinin hemen ardından işletme normale dönmek zorundadır. Kriz dönemlerinde örgütsel yapıda bozulmalar kaçınılmazdır. Öncelikle bu bozulmaların mercek altına alınarak

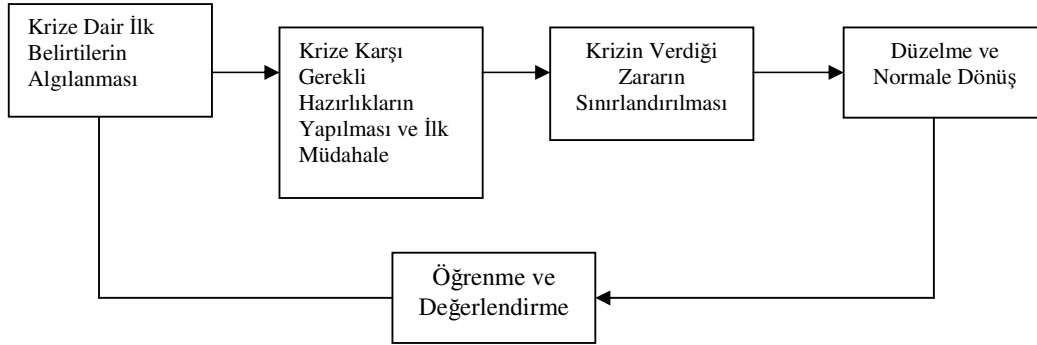
⁵⁶ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.76.

düzeltilmesi ile ilgili faaliyetler, düzelme ve normale dönüş aşamasında yapılmaktadır. Bu çalışmalar yapılırken, önceliğin hangi temel işlemlere verileceği ve müşterilere “krizden sonra ayaktayız” sinyalinin verilebilmesi göz önünde bulundurulmalıdır.

3.3.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Kriz yönetiminin son aşaması olan öğrenme ve değerlendirme aşamasında amaç, kriz döneminde alınmış olan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek olası krizlere karşı daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır.

Şekil 3’te kriz yönetim aşamaları sırasıyla görülebilir.



Şekil 3
Kriz Yönetim Aşamaları

Kaynak: Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.305’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.4. Kriz Yönetimine İlişkin Olarak Uygulanabilecek Politikalar

Kriz yönetimine ilişkin olarak üretilen politikaları, krizlerin başlamadan önlemesine yönelik, kriz dönemine yönelik ve kriz sonrası döneme yönelik politikalar olarak inceleyebiliriz.

3.4.1. Kriz Başlamadan Önlemeye Yönelik Politikalar

Kriz doğası gereği ortaya çıkmadan önce bir takım belirtiler sergiler. Bu belirtileri işletmenin dışından gelen ve işletmenin içinden gelen belirtiler olarak tanımlayabiliriz. Bu belirtiler içerden ya da dışarıdan gelmiş olsunlar ortaya koydukları sonuçlar açısından benzerlik gösterirler. Dikkate alınmadıklarında krize sebebiyet verirler. İşletme yönetiminin tehlike arz eden bu belirtileri yakalayabilmek için uygulaması gereken politikalar vardır.

3.4.1.1. Personelden Gelen Uyarıların Değerlendirilmesi

İşletme personelinden gelen uyarılar, işletme içinde krize neden olabilecek herhangi bir olumsuzluğun tespit edilmesinde önemli yer tutar. Bu olumsuzluklar, üretim bandının herhangi bir noktasında ortaya çıkabileceği gibi, genel müdür ile yardımcısı arasında bile ortaya çıkabilir. Bu olumsuzluklardan işletme tepe yönetiminin haberinin olması gerekir. Bunun için gerekli olan örgüt içinde etkili bir bilgi akışıdır. Örgüt içi iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla yapılan devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişidir.⁵⁷

Bu tip bir örgüt içi iletişim için işletmede personelin uyarı mesajlarını aktarabileceği bir iletişim kanalı gerekir. Personelden alınan bilgilerin değerlendirildiğine dair geri bildirim gönderilmelidir ki, personel uyarılarının dikkate alındığına inansın ve iletişime devam etsin. Görüldüğü gibi, bu tip bir uygulama potansiyel kriz durumları için uygun olabilmektedir. Bu sisteme katkı olarak, işletme yöneticileri personelden gelen bilgilerin yanı sıra kendileri de sezgilerini kullanarak erken uyarı belirtilerini yakalamaya çalışabilirler. İçeride kurulan bu tip bir iletişim sistemi, dış çevreyi kapsayacak şekilde genişletilebilir.

⁵⁷ Füsün Kocabaş, “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/22.pdf>, (14 Aralık 2005), s.2.

3.4.1.2. Etkin bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)

Örgüt içi iletişimi genişleterek dış çevreye doğru bilgi kanalları açtığımızda müşteri davranışlarını da bu kanaldan içeri bilgi olarak alabiliriz. Müşteriler işletme hakkında sürekli şikayetlerde bulunuyorsa, bu yaklaşmakta olan bir krizin habercisi olabilir. Bu ipucundan hareketle işletme tedbirler almalıdır. Şirket içi olumsuzlukların ürün ve hizmet sunmadaki yansıması direk olarak müşteriler tarafından algılanır. Müşteri hayıflanmaya başladığında ise işletme için müşterilerini kaybetme tehlikesi belirir bunun sonucu da işletmenin pazar payını rakiplerine bırakmasıdır. Müşterilerle ilgili araştırılması gereken bir diğer konu da, onların değişen beklentilerinin iyi saptanmasıdır.

Müşterilerin işletme hakkındaki görüşlerini, beklentilerini ve isteklerini öğrenmek etkili bir CRM'den geçer. CRM, ilişkisel pazarlama stratejilerinin uygulanmasında mevcut bilgi teknolojilerinin amaçlara uygun şekilde kullanılmasına yöneliktir. Fakat buradan CRM'nin bir bilgisayar yazılımı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. CRM anlayışında teknoloji bu stratejinin uygulanabilmesi için bir araçtır. CRM, işletmenin tümüne müşteri kavramını yerleştiren, müşteri merkezli olma kültürünü benimseten bir strateji olarak tanımlanabilir. CRM uzun dönemli müşteri ilişkileri kurmayı, buna bağlı olarak da karlılığı amaç edinen bir kavramdır. Bu kavram pazarlama stratejileri ile bilgi teknolojileri arasında köprü vazifesi görür.⁵⁸ Böyle bir köprü iyi kurulursa, işletme birçok krizi başlamadan bitirebilir.

3.4.1.3. Esnek Bir Örgüt Yapısı Oluşturma

Krizi başlamadan önlemeye yönelik bir diğer politika, örgüt yapısının niteliğidir. Her şeyden önce örgüt, mekanik bir yapıda olmamalıdır. Bu yapıda olan

⁵⁸ Nezihe Figen Ersoy, "Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı", **Pazarlama Dünyası**, 2002, s.5.

örgüt dış çevreye uyumda geç kalır ve kriz ihtimallerini saptayamaz. Krize dönüşebilecek sinyalleri zamanında saptamak isteyen bir işletmenin örgüt yapısı esnek olmalıdır. İşletme yönetiminin krizleri başlamadan saptamak için oluşturacağı esnek örgüt yapısında bulunması gerekenler şunlardır;⁵⁹

- Mücadele: İşletmenin rutin işlerinde yer alan bütün personelin derecesi ne olursa olsun, fikirlerinden yararlanılmalıdır.
- Özgürlük: Örgüt içinde çalışan bireyler kendilerine verilen özgürlük alanı içinde kendi işlerini icra etmelidirler.
- Canlılık: Örgüt içinde bir adımda yapılacak işler, çalışanlarca son sürat yapılması gereken işler olarak algılanmalıdır.
- Güven ve açıklık: Çalışanlar işleriyle ilgili bilgileri gizlilikle saklamadıkları, yönetiminden güvenoyu alan bir çalışanın daha katılımcı olması sağlanır ve bu da yeni fikirleri beraberinde getirmelidir.
- Yeni fikirler için zaman: Çalışanlara yeni fikirler üretmeleri için zaman ayrılmalıdır.
- Eğlence dolu ve insancıl: Personele, ofis dışındaki hayatında olduğu gibi rahat ve yeri geldiğinde kahkaha seslerinin duyulduğu eğlence dolu bir ortam sağlanmalıdır.
- Fikir Ayrılığı: Çalışanlar arası fikir ayrılığı, kişisel olmamalıdır ancak işletme için karar alma noktasında normal karşılanmalıdır.
- Fikir Alışverişi: Azınlıkta bile olsa her fikrin büyük bir açık yüreklilikle dinlenmesi gerekir.
- Risk Alma: Yeni fikirler üretmede çalışana hata yapma özgürlüğü tanımak.

⁵⁹ Lisa K. Gundry, Jill R. Kickul ve Charles W. Prather, "Building the Creative Organization", http://www.bottomlineinnovation.com/building_the_creative_organization.pdf, (15 Aralık 2005), s.34.

3.4.1.4. Kriz Yönetim Ekibi Kurmak ve Hazır Tutmak

Kriz dönemlerinde krizle başa çıkmak amacıyla özel bir ekip oluşturulur. Kriz ortaya çıktıktan sonra böyle bir ekip oluşturmaya kalkmak geç kalınmış bir harekettir. Kriz başlamadan böyle bir ekibin kurulmuş olması gerekir. Bu politika her ne kadar kriz döneminde uygulanırsa da kriz öncesi uygulanması işletme açısından fayda sağlar.

Bu ekibi oluştururken riski göze alabilecek, bilgili, sebatkar ve çalışkan elemanların seçilmesine özen gösterilmelidir.⁶⁰ Değişik tecrübeler, bilgilere ve eğitime sahip olan kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasına ihtiyaç vardır.⁶¹

- Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,
- İletişim: Basın, personel ve diğer hedef kitlelerle en iyi iletişimi kurabilecek, kamuoyu yönlendirme tekniklerini bilen bir halkla ilişkiler yöneticisi,
- Bütçe: Finansal durumu ve politikaları bilen, potansiyel tehlikeleri, imkanları ve etkileri değerlendirip harekete geçebilen uzman,
- Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Bu imkanlara sahip bir kriz yönetim ekibi, sürekli olarak kriz senaryoları üzerinde beyin fırtınası yapmalı ve her an yangına gidecek bir itfaiye ekibi gibi hazır bulunmalıdır.

⁶⁰ Hitay Baran, “İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)”, *A&G Bülten*, http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4490/hitay_kriz.pdf, (15 Aralık 2005), s.34.

⁶¹ Baran, s.34.

3.4.1.5. Kriz Yönetim Planı Hazırlamak

Kriz dönemleri için yapılmış olan bir plan, sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır. Kriz planı için öncelikle mevcut durum (iç ve dış koşullar) iyi analiz edilerek “durum saptaması” yapılmalıdır. Burada ekonomik faktörler, sektörün durumu ve diğer dış faktörler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca örgüt içi analiz yapılarak örgütün mevcut durum karşısında güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte, örgüt içi fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata dönüştürecek tedbirler uygulamaya alınmalı, strateji ve planlar gözden geçirilmelidir.⁶²

Bir kriz yönetimi planında olması gereken unsurlar şunlardır:⁶³

- Bir kriz yönetimi, yapılacak işlerle ilgili kararların, yönetimin hangi kademeleri tarafından alınacağını tespit etmelidir.
- Kriz yönetimi ile kriz iletişimi yönetimi birlikte hayata geçirilmelidir.
- Krizi ve kriz iletişimini yönetecek olanlar belirlenmelidir. Bunların kimlerden oluşacağı ve yetkilerinin ne olacağı belirlenmelidir.
- Krizler ilgili teknik bilgilerin üretilmesi ve üretilen bilgilerin stratejik karar süreçlerinden geçirilip, iletişim ortamlarına taşınması gerekir.
- Mevcut durumun analizi ile ilgili hangi yöntemler kullanılacaktır. Bu zarar/hasar varsa tespitiyle ilgili ne yapılacaktır.

En kötü olasılıkları anlamak ve krizden önce, kriz sırasında ve sonra ne yapılacağını ve yapılacakların kamuoyuna iletileceğinin bilinmesi önemlidir. Bu bilgi,

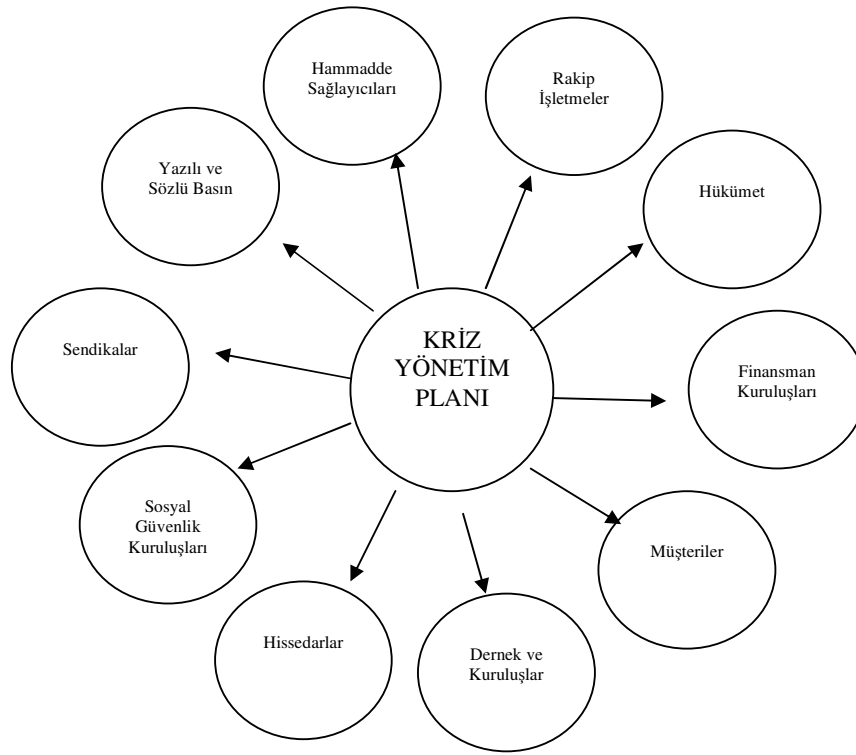
⁶² Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.100.

⁶³ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.114.

kriz olasılıklarının hesaplanması ve krize ayrıntılı bir hazırlık planlaması yapılmasıyla mümkündür.⁶⁴

Kriz yönetim planı hazırlayan bir işletme kendi mevcut sisteminin değerlendirilmesine ek olarak, müşterileri, rakip işletmeleri, hammadde sağlayıcıları, hissedarları, yazılı, sözlü basın ve diğer dış çevre faktörlerini dikkate almak zorundadır.

Şekil 4'te kriz yönetim planı hazırlama sürecinde olan bir işletmenin dikkate alması gereken dış çevre faktörlerine yer verilmiştir.

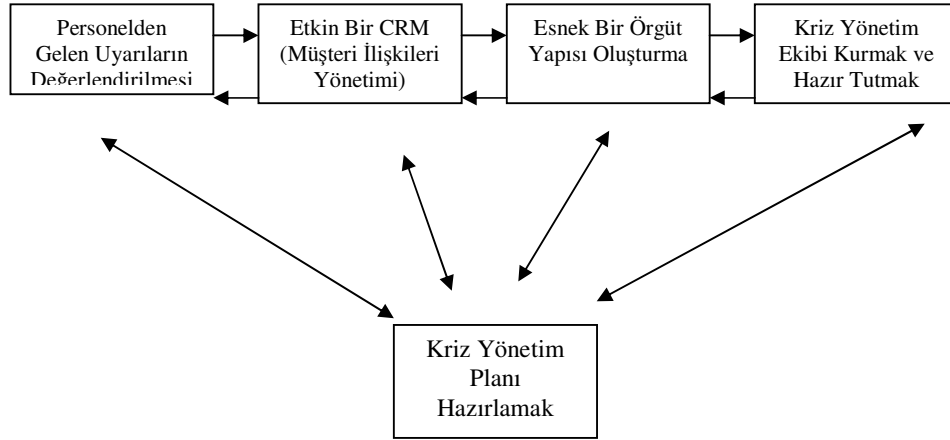


Şekil 4
Kriz Yönetim Planı Hazırlarken Dikkate Alınması Gereken Dış Çevre Faktörleri

Kaynak: Ian I. Mitroff, "From Crisis Prone To Crisis Prepared A Framework For Crisis Management", *Academy Of Management Executive*, C.7, S.1, (Şubat 1993), s. 56.

⁶⁴ Tutar, *Kriz ve Stres Yönetimi*, s.101.

Şekil 5’te krizi başlamadan önlemeye yönelik politikalar gösterilmektedir.



Şekil 5
Krizi Başlamadan Önlemeye Yönelik Politikalar

3.4.2. Kriz Döneminde Uygulanabilecek Yönetim Politikaları

İşletmelerin kriz döneminde uygulayabileceği yönetim politikalarını üç grup altında toplayabiliriz. Bu politikalar;

- Savunma Aşaması Politikaları,
- Destekleme Aşaması Politikaları,
- Atak Aşama Politikalarıdır.

3.4.2.1. Savunma Aşaması Politikaları

İşletmeler savunma aşamasında, gelen krizin baskın etkisini en aza indirmeye çalışırlar. Kriz öncesinde belirlenen kriz ekibine, işletme tarafından kriz yönetim sorumluluğu bu aşama içerisinde verilmelidir. Kriz yönetim ekibinin öncelikli amacı, mevcut krizin değerlendirilmesi ve boyutlarının belirlenmesi olmalıdır.

İçerisinde bulunulan durumun “ne kadar kötü?” olduğu, başa gelebilecek en kötü şeyin “ne olduğu?” ve buna sebep olan “etken nedir?” gibi sorulara cevap aranmalıdır. Bu süreçte krizin dış çevrede yaptığı baskın etkilerde araştırılmadır. Geçmiş dönemlerde yaşanmış olan krizlerin nasıl ele alındığına ve çözüm için neler yapıldığına bakılmalıdır.

Savunma aşaması politikalarından biri de, krizi olduğundan fazla abartmamak ve çok hafife almamaktır. Tam bir durum tespiti gerekmektedir. Kriz yönetim ekibi krizi çözmeye yönelik alternatif planlar üretmelidir. Bu aşamada politika üretirken, finansal, teknolojik kaynaklara bakılmalıdır. Kaynakların kısa dönemde uygulamaya konulacak olan savunma aşaması politikalarının üretimine yeterli olup olamayacağına karar verilmelidir. Politikaların ortaya koyduğu riskler nelerdir? Bu iyi araştırılmalıdır.

Bu aşama içerisinde politika üretirken dikkate alınması gereken işletme dışı faktörler şunlardır⁶⁵;

- Yasal yaptırımlar
- Medya ilişkileri
- İşçi ilişkileri
- Müşteri ilişkileri
- Alacaklılarla ilişkiler
- Hissedarlarla olan ilişkiler
- Tedarikçilerle olan ilişkiler

Kriz geçene kadar, genel giderlerden olan işçi sigorta primleri, yasal vergiler gibi ödemeleri yapmamak ya da ertelemek gibi uygulamalar yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalınmasına sebep olabilir. İşletme sözcüsü krizin işletmeye olan etkilerini medyaya belli bir tutum içerisinde anlatmalıdır. Kısa dönemde alınabilecek olan

⁶⁵ Theodore, F. Di Stefano, “Crisis Management: Is Your Company Ready?”, *E-Commerce Times*, <http://www.ecommercetimes.com/story/47252.html>, (19 ARALIK 2005), s.1.

“ödeme yapmıyoruz” gibi bir politika, alacaklıları, hissedarları tedarikçileri ve müşterileri paniğe sürükleyebilir.

Savunma aşaması politikaları ihtiyatla yapılmalıdır. Bu politikaların kısa dönemli olduğu bilinir ancak krize ani cevap risk taşır.⁶⁶

3.4.2.2. Orta Dönem (Destekleme Aşaması) Politikaları

İşletmeler destekleme aşaması içerisinde krizin engellenemeyen zararlarını telafi etmeye çalışırlar. İşletme yönetimi bu aşamada, meydana çıkabilecek zararları karşılamaya yönelik politikalar yapmalıdır. Buna örnek olarak; hatalı üretilen ürünlerin geri toplamasını, hatalı ürünleri kullanan müşterilere tazminat ödenmesini örnek olarak verebiliriz. Diğer bir yandan çevreyi kirlettiği medyaya konu olan bir işletmenin, üretim tesisi kurması da bu döneme ait politikalara örnek olabilir. Bahsi geçen bu zararların karşılanması işlemleri hızlı yapılmalıdır. Bu konuda hızlı hareket eden bir işletme, dış çevre üzerinde “iyi niyetli” olduğu imajını bırakır. Bu aşamada müşterilerle yakın ilişkiler kurulmalı ve işletmenin uyguladığı politikalar konusunda fikirleri alınmalıdır. Destekleme aşaması döneminde reklam, ürün geliştirme ve verimliliğin artırılmasına ağırlık verilebilir. Kredi alınan bankalarla yeni bir ödeme planına gidilebilir. Piyasa talebinin yapısı iyi incelenmeli ve elde stok kalmamasına özen gösterilmelidir. İşletmenin, rakiplerine göre üstünlüğü olan yönüne ilişkin politika üretilebilir. Örneğin, teknoloji yönünden üstün olan bir işletme yüksek teknolojiye dayanan yeni ürünler araştırıp piyasaya sürebilir. Bu aşamadaki politikalar işletmenin krizde sallanan yönlerini destekleme amaçlıdır.

⁶⁶ Di Stefano, s.1.

3.4.2.3. Atak Aşama Politikaları

İşletmeler atak aşama içerisinde işletmenin enkaza dönmüş olabilecek değer yargılarını ve işleyişini yeniden yapılandırmalıdır. İşletme yönetimi atak aşama içerisinde politikalarını, şirket amaçlarını ve kültürünü yeniden değerlemek üzerine kurmalıdır.

İşletmenin iç bünyesine bakmalı ve burada kriz sonrası kalmış olan olumsuz görüşleri ortadan kaldırmalıdır. İşletme çalışanlarına yeni amaçlar belirlemelidir. Bu amaçlara kriz döneminde başarısız olmuş yöneticilerin yerine yenilerini getirerek yapabilir.

Kriz beraberinde verimli çalışmayı engelleyen olumsuz faktörler getirmiş olabilir. Bunlardan bazıları; işletme personeli üzerindeki güvensizlik, bıkmışlık, itaatsizlik ve iş disiplininin uzaklaşmaktır (giyim, zamanında işe gelme, mesai saatini boş geçirme) .Bunların yok edilmesi gerekir.⁶⁷ Bununla birlikte işletme yaşanan krizi ve yapılanları ana hatlarıyla değerlendirmelidir.

Kriz başlamadan önce işletme sinyalleri algılayabildi mi?, bu sinyallerine doğru cevaplar verildi mi? İşletmenin kriz yönetim ekibi ve planı işe yaradı mı? Planın eksik kalan yönleri nelerdi? Gibi sorular ışığında yapılacak olan bir değerlendirme işletmeye fayda sağlar.

Tablo 5’te kriz döneminde uygulanabilecek yönetim politikaları genel bir özet halinde verilmiştir.

⁶⁷ E.L. Quarantelli ,“Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings”, *Journal Of Management Studies*, 1988, <http://www.udel.edu/DRC/abstracts/202.htm>, (26 Aralık 2005), s.381.

Tablo 5
Kriz anında (Savunma Aşaması, Destekleme Aşaması ve Atak Aşama İçinde)
Yapılabilecek Çalışmalar

Savunma Aşaması Politikaları
- Durum Tesbiti - Kriz Yönetim Ekibinin Harekete Geçirilmesi - İşletmeyi Etkileyen Krizin Boyutlarının Belirlenmesi - Krizle İlgili Alternatif Çözümlerin Üretilmesi - İşletme Personeline, Kamuya, Medyaya, Hissedarlara ve Müşterilere Krizle İlgili Gerekli Açıklamaların Yapılması
Orta Dönem (Destekleme Aşaması) Politikaları
- Krizin Sebep Olduğu Zararların Saptanması ve Ortadan Kaldırılması • Teknik hasar kontrolü • Krizden Zarar Görenlere Gerekli Tazminatların Ödenmesi • Bozuk ve Hatalı Ürünlerin Geri Toplatılması • Üretim Sistemlerindeki Hataların Tespiti ve Giderilmesi - Alacak Tahsilatlarının Hızlandırılması - Kredi Ödemeleri İçin Yeni Bir Ödeme Planı İçin Müzakere Yapılmalı - Reklam, Ürün geliştirme ve işletme verimliliğinin artırılması - İşletmenin Rekabet Gücünün Yüksek Olduğu Alanlara Yöneltilmesi - Ar-Ge Çalışmalarına Ağırlık Verilmesi
Atak Aşama Politikaları
- İşletmenin Yönetim ve Örgüt Yapısının Gözden Geçirilerek Yeniden Yapılanma Çalışmasına Ağırlık Verilmesi - Krizi Görmezden Gelen İşletme Yöneticilerinin Değiştirilmesi - Çalışanlarda Gözlemlenen Bıkmışlık İtaatsizlik ve İş Disiplininden Uzaklaşma Gibi Davranışların Ortadan Kaldırılmaya Çalışılması - Kriz Yönetim Planının Gözden Geçirilerek Kriz Anında Başarısız Kalan Taraflarının Düzeltilmesi

Kaynak: Theodore, F. Di Stefano, “Crisis Management: Is Your Company Ready?”, *E-Commerce Times*, <http://www.ecommercetimes.com/story/47252.html>, (19 ARALIK 2005), s.1 ile Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, s.115’ten yararlanılarak hazırlanmıştır.

3.4.3. Kriz Dönemlerinde Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, insanların örgüt içinde bireysel ve grup olarak nasıl hareket ettiklerini inceleyen bir ilimdir.⁶⁸ İşletme personelinden her şey yolunda giderken bireysel ve grup olarak düzgün davranışlar içerisinde olmaları beklenir. Ancak kriz

⁶⁸ John W. Newstrom ve Keith Davis, **Organizational Behaviour**, 9. Basım, Hightstown: Mc Graw-Hill Inc., 1993, s.4.

normal dengeleri bozan bir olgudur. Kriz dönemlerinde örgütsel davranışın konusu içinde kalan bazı faktörlerde de bozulmalar gözlenebilir.

3.4.3.1. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

Yönetici dendiğinde, akla ilk olarak sorumluluk gelir. Yöneticiler esnek düşünebilen ve doğru olanı yaptırtabilen kişiler olmalıdırlar. Kriz döneminde etkin rol almış olan bir yönetici, analitik düşünme yeteneği olan, vizyon sahibi, ileriye görebilen ve bilinçli biri olmalıdır. Özellikle kriz döneminde, bazı gerçeklerin saklanma ihtimali düşünüldüğünde, doğruyu yapmak isteyen bir yöneticinin bundan kaçınması ve personeli üzerinde güvenilir insan etkisi bırakması gerekir.

3.4.3.2. Çalışanların Tutum ve Davranışları

Kriz dönemleri dışındayken bile disiplinsiz davranışların gözlenebileceği iş hayatında, özellikle krizin de etkisiyle çalışanlarda vurdumduymazlık, temsil olma, disiplinsizlik gibi davranışlar gözlenmesi normaldir. Kriz anında kendinden çok çalışanına destek veren bir işletme, çalışanından destek görür. Krizin sebep olduğu en büyük korku olan “işten atılma” korkusunu çalışanına hissettirmeyen bir işletme kriz boyunca daha az disiplinsizlikle karşı karşıya kalır.

3.4.3.3. Kurumsal İmaj ve Kalite

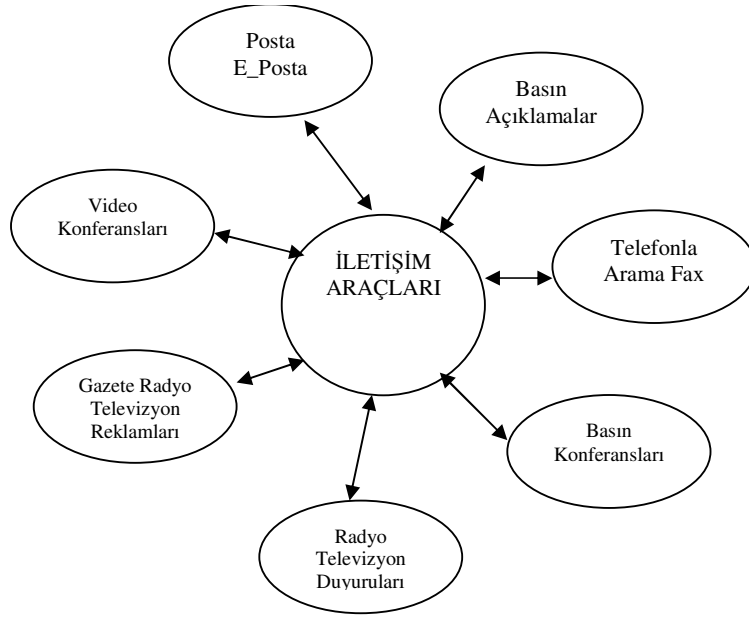
Kriz döneminde, işletme dürüst ve olumlu davranışlarını sürdürdüğü sürece, dış çevre üzerindeki iyi imajı devam eder. İşletme, bu dönemde ürünlerinde ve

hizmetinde tasarruf adına daha az kaliteye yönelmemelidir. Kalitesinden asla vazgeçmemelidir. Sürekli kalite işletmenin en önemli varlığıdır.

3.4.3.4. Etik Davranışlar

Kriz döneminde etik davranış demek; örgütün topluma karşı dürüst ve güvenilir olmasıdır. Dış çevre asla kandırılmamalıdır. Kriz anında dış çevre ile iletişim halinde olunmalıdır.

Şekil 6’da işletmelerin dış çevre ile kuracağı iletişimde kullanabileceği birtakım iletişim araçları gösterilmiştir.



Şekil 6
Kriz Anında Kullanılabilecek İletişim Araçları

Kaynak: Gürkan Haşit, “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE, 1999, s.101.

3.4.3.5. Dış Çevreye Karşı Sorumluluk

Kriz dönemlerinde örgüt çalışanları grup olarak, kendilerini dış çevreden soyutlayamazlar. Sosyal olmaları gerekir. Kriz tüm toplumu içine alan bir hadise ise; (doğal afet) işletmeler maddi yardımlar yapmalı ve sosyal yardım kuruluşlarına destekte bulunmalıdırlar.

3.4.4. Kriz Dönemi Sonrası Yönetim Politikaları

Kriz sonrası yönetim politikaları, kriz öncesi politikalarından daha farklı yönler taşır. Kriz sonrası yönetim politikaları, daha fazla kayba hoşgörü ile bakmamak üzerine yapılandırılmadırlar. Krizden ders alınmalı, krizden arta kalanlardan kurtulmalı ve yeni amaç ve hedefler saptanmalıdır.

3.4.4.1. Krizden Ders Alma (Feedback)

Kriz döneminde yapılanlar ve yapılamayanlar listelenmelidir. Yapılanların sağladığı faydalar ve zararlar tespit edilmelidir. Yapılamayanlar eğer yapılmış olsaydı “ne olurdu?” Sorusuna cevap aranır. Bu sayede krizin tekrarlamamasına yönelik yönetim yapısı hazırlanabilir. Elbette ki krizin tekrarlaması tamamen önlenemez ancak geçmişten alınan dersler, tedbirlerin zaman ayarlaması için çok önemlidir.

3.4.4.2. Krizin Kalıntılarından Kurtulma Politikaları

Krizin bıraktığı ve verimli çalışmayı engelleyen bozukluklar ortadan kaldırılmalıdır. Bu kalıntılardan kurtulmada insan kaynakları departmanına büyük işler düşer. Çalışanlara yapmaları gerekenler yeniden anlatılmalı ve pozisyonları belirtilmelidir. Kriz sonrası görülen şirket kurallarındaki gevşeme, gözden geçirilir ve çalışanlardan kurallara eksiksiz olarak uymaları istenir. Şirket için genel tebliğler yayınlanabilir. Kriz döneminde yoğun olarak artan merkezileşme eğilimi biran evvel yerini katılımcılığa bırakmalıdır.

3.4.4.3. Yeni Amaç ve Hedeflerin Saptanması

Krizin olmadığı dönemlerde dahi hedeflerden sapmak söz konusuysa, kriz sonrası iyice dağılan amaç ve hedef birliği, bu politika ışığında yeniden yapılandırılmalı ve düzenli aralıklarla kontrol edilecek bir biçimde uygulamaya konmalıdır. Bu çalışma, şirket çalışanlarına duyurulmalıdır. Kriz sonrası hedefler öncekine göre daha gerçekçi olmalıdır. Çünkü işletmenin artık bir kriz tecrübesi vardır.

4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE İLİŞKİN GENEL POLİTİKALAR

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerin başında ortaya çıkan bir kavramdır. Personel yönetimi kavramının kapsamı genişletilerek onun yerini almıştır. Personel yönetimi kavramının varolduğu dönemde birimin faaliyetleri insan kaynaklarına ilişkin işe giriş, işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler, işçilerin aldığı disiplin cezalarının kayıtlarını tutma olarak sınırlıydı. Bu işler rutin ve uzmanlık gerektirmeyen faaliyetlerdi.⁶⁹

1920'li yıllarda personel yönetiminin sorumlulukları gelişmeye başlamıştır. Sendikalar ve sosyal grupların baskıları ile işgörene sosyal içerikli çıkarlar sağlanmaya başlanmıştır. 1930'lu yıllarda ise personel yönetimi, insan kaynakları ve sendikalarla ilgili tüm sorunların ilgilendiği birim olmuştur ve personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçiş hızlanmıştır. İşletmelerin insana verdiği değer ve sosyal sorumlulukları arttıkça, bölümün işlevleri daha da gelişmiş ve bugünkü halini almıştır.⁷⁰

İnsan kaynakları bir örgütün tüm çalışanlarını kapsamaktadır.⁷¹ Günümüzde işletmeler çalışanların yönetimine ilişkin politikalar uygulamaktadırlar.

⁶⁹ Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, Ekim, 2003, s.6

⁷⁰ Bayraktaroğlu, ss.6-7

⁷¹ Bayraktaroğlu, s.7

4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları kavramının gündeme gelmesi ile işletmede çalışan insan, en az sermaye ve teknoloji kadar, hatta onlardan daha değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Böylece nasıl ki; bir işletmede teknoloji için her türlü yatırım harcaması yapılıyor, karlılık ve verimlilik için sermaye kullanmaktan çekinilmiyorsa, insan kaynağına da en az o kadar yatırım yapılmalı ve iyileştirmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İşte bu yaklaşım insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuştur.⁷²

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur.⁷³

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
2. İşgören beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması.

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlar.⁷⁴

4.2. İnsan Kaynakları Politikaları

Bir elemanın işletmeye dahil olmasından işten ayrılmasına kadar geçirdiği süreç içerisinde karşı karşıya kaldığı insan kaynakları uygulamalarına, insan kaynakları işlevi denir.⁷⁵ Bu işlevlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak, İK (İnsan Kaynakları) departmanının uyguladığı genel politikalar şunlardır: İstihdam Planlaması, Personel

⁷² Adem Uğur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya: Sakarya Kitabevi, Aralık, 2003, s.27.

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005, s.359.

⁷⁴ Sabuncuoğlu, s.353.

⁷⁵ Bayraktaroğlu, s.8.

temini ve seçimi, eğitim, performans yönetimi, kariyer planlama, ücretlendirme, personel özlük işlemleri, sağlık, servis, yemek, iş güvenliği ve endüstriyel ilişkiler.

4.2.1. İstihdam Planlaması

İstihdam planlaması diğer bir adıyla İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) en kısa tanımıyla; bir işletmede geleceğe yönelik iş gücü arz ve talebin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir.

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması; işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nerden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir.⁷⁶

Diğer bir tanıma göre İKP, bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını geliştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar, genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir.⁷⁷

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) dendiğinde, başarının ilk akla gelen başlıca koşulu; işletme için yeterli ve gerekli istihdam ihtiyacının ve bundan nasıl yararlanılacağını önceden düzenli bir şekilde saptanmasıdır. Bu noktada İKP ön plana çıkar. İKP temel olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyması muhtemel sayı ve

⁷⁶ Sabuncuoğlu, s.32.

⁷⁷ Oya Seymen, “2000’li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi”, Turizm işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir, 2001, ss.5-6.

nitelikteki insan kaynağını ve bunu hangi yolla elde edeceğini tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma çalışmalarını içermektedir.⁷⁸

İKP, tüm organizasyon personeli açısından doğru zamanda doğru insanın işe alınmasına imkan sağlar.⁷⁹

İKP, bir organizasyon için aşağıdaki işlevleri üstlenmelidir.⁸⁰

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasında uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak
- İKY bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer örgütsel birimleri beslemesini sağlamak
- İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.

İKP, iki ayrı sürecin bütünleştirilmesiyle oluşur. Birinci süreci, gereksinme duyulacak insan kaynağının dış işgücü piyasasından sağlanması oluşturur. Bu, uygulamada büyük özen isteyen bir iştir. Çünkü gerekli nitelikteki personelin bulunması, seçilmesi ve işe alınması sanıldığı kadar kolay bir iş değildir.⁸¹

İKP'nin ikinci sürecini, gereksinme duyulacak personelin işletme içi olanaklardan yararlanılarak elde edilmesi oluşturur. Böyle bir uygulamada, özellikle daha üst pozisyonlara atanacak personelin işletme içinden seçilmesine özen göstermek iyi bir personel politikasının gereğidir. Çünkü bu durum, çalışanın personelin işletme ile

⁷⁸ William Jiang ve Alex M. Y. Susskind, **Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries**, Cassell: Global Direction, Cassell, 1997, s.174.

⁷⁹ Mustafa Paksoy, **Avrupa Birliği İle Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**, İstanbul: Yaylım Yayıncılık, 1998, s.64.

⁸⁰ Sabuncuoğlu, s.354.

⁸¹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1989, s.13.

daha iyi bir dayanışmaya girip bütünleşmesine neden olacağı gibi, uygun bir güdüleme aracı yerini de tutarak verimliliğin arttırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.⁸²

İnsan kaynağının geliştirme ve yetiştirme planlaması ayrı bir planlama boyutu olarak ele alınmalıdır.⁸³ İşletmenin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir insan kaynakları planlamasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu iç işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkinliklerin arttırılmasına bağlıdır.⁸⁴

İKP’de önemli faktörlerden biri de organizasyonun personel talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır bir biçimde işlenmiş olması gerekmektedir. İKP’de yapılan tahminlerin isabetliliğini sağlamak için gerekli veri türleri ve düzeyleri tablo 6’da belirtilmektedir.⁸⁵

Tablo 6
Bilgi Sistem Tablosu

Stratejik Bilgiler	Genel Organizasyonel Bilgiler	İKP İçin Gerekli Çok Özel Bilgiler
Ürün Karması Müşteri Karması Rekabetçi Temel Satış Yapılan Coğrafya	Organizasyonel Yapı Bilgi Akış Sistemi Bütçeler Fonksiyonel Amaçlar Üretim Şemaları Üretim Süreçleri Dağıtım Kanalları Satış Bölgeleri Teknolojik Düzey Planlama Dönemi	İş Analizleri Eylem Planları ve Programlar Beceri Envanteri Uygulanan Eğitim ve Geliştirme programları İşgören Bulma Kaynakları İşgücü Piyasası Analizleri Ücret Programları Emeklilik Programları Devir Hızı Verileri

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005, s.40.

⁸² Kaynak, s.14.

⁸³ Kaynak, s.14.

⁸⁴ Kaynak, s.14.

⁸⁵ Sabuncuoğlu, s.58.

4.2.2. Personel Temini ve Seçimi

Personel temini ve seçimi insan kaynakları departmanı için hayati önem taşır. Bir işletmeye yön veren onu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge kuşkusuz insan gücüdür.⁸⁶

İşletme için gereken personel ihtiyacı, işletmenin yeni kurulduğu dönemde ya da işten ayrılma, başka şirkete transfer, terfi, emeklilik ve vefat gibi sebeplerden dolayı boşalan kadroların doldurulması durumunda ortaya çıkar. Diğer yandan değişen ve gelişen çevre şartlarının ortaya koyduğu yeni görevlere eleman ihtiyacı doğabilir. Buna örnek olarak; şirketin internet sitesi için sürekli güncelleme yapacak bir görevlinin istidam edilmesini verebiliriz.

Gereksinme duyulan personelin bulunmasında hangi kaynakların kullanılacağı izlenen insan kaynakları politikasınca belirlenir.⁸⁷ Boş kadrolar için gereken eleman ihtiyacı, iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan sağlanabilir.

Personel temininde ilk akla gelen iç kaynaklara başvurmaktır. İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları şöyle özetlenebilir;⁸⁸

- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeni işinde yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır.
- Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için ucuz bir yöntemdir.
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinde alındığından bu yöntem çok hızlı işler. Bu yöntemin uygulanması, çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle motivasyon sağlar.
- Ayrıca, elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur.

⁸⁶ Sabuncuoğlu, s.78.

⁸⁷ Sabuncuoğlu, s.80.

⁸⁸ Sabuncuoğlu, s.362.

İç kaynaklardan personel temini durumunda başvuru yöntemleri, halihazırdaki işletme personelinin terfi ettirilmesi ve iç transfer (yatay geçiş)'dir.

Terfi, bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesidir.⁸⁹ Terfi politikası uygulanırken kullanılan yöntemler; basamaksal sıraya göre yükselme, kıdem durumuna göre yükselme ve başarı oranına göre yükselmedir.

Basamaksal sıraya göre yükselme; emir-kumanda zincirine göre boşalan bir üst göreve yükselme şeklinde gerçekleşir. Kıdem durumuna göre yükselmede, çalışanın yıllar boyunca kazandığı deneyim ön plana çıkar ve en deneyimli personel konusu ile ilgili olan bir üst dereceye terfi edebilir. Başarı durumuna göre yükselmede, firma içinde çalışanın işinde gösterdiği başarı ve disiplin büyük rol oynar.

İç transfer, iç kaynaklardan yatay düzeyde yararlanmak suretiyle boş kadroya bir şirket çalışanın atanmasıdır.

İç kaynakları kullanmak suretiyle yapılan yerleştirmeler maliyetin düşük olması nedeniyle avantaj gibi görünse de, bu yolla yerleştirilen personelin boşalttığı pozisyona da bir kişinin bulunmasını gerektirir.

Personel ihtiyacı gerektiren tüm kadroların iç kaynaklardan doldurulması imkansızdır. İşletme, yeni yatırımlarının sonucunda ortaya çıkan geniş kadro ihtiyacını doldurmak amacıyla işletme içi kaynakların yetersiz olduğunu gördüğünde kaçınılmaz olarak dış kaynaklara başvuracaktır.⁹⁰ Dış kaynak kullanılması durumunda başvuru yöntemleri; ilan vermek, iş kurumlarından yararlanmak, kişisel başvurular, tavsiyeler şeklinde sıralanabilir.

İlan, personel seçiminde büyük kitlelere ulaşmak için çok sık kullanılan bir yöntemdir. Gerek zaman alması gerekse yüksek maliyeti sebebiyle işe alma konusunda seçicilik taşır.⁹¹

⁸⁹ Sabuncuoğlu, s.82.

⁹⁰ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 5. Basım, New York: McGraw Hill Inc., 1980, s.133.

⁹¹ Flippo, s.133.

İş kurumları, devlet tarafından kurulurlar ve yönetilirler. Çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır.⁹²

Kişisel başvurular, normal ya da elektronik posta yoluyla hatta bizzat işletmeye gelerek yapılan başvurulardır. İşletmede kadro açığı olmasa bile bu tip başvurular gelebilir. Özellikler günümüzde işletmelerin internet sayfaları bu işlem için çok büyük kolaylıklar sağlar. Bu başvurular ne şekilde yapılmış olursa olsun, işgücüne gereksinim duyulacağı dönemde kullanılmak üzere dosyalanırlar. İşletmeye bir maliyet getirmedeği için tercih edilen bir yöntemdir.

Tavsiyeler, işletme bünyesinde çalışanların getirdiği öneriler doğrultusunda personel temin edilmesini sağlar. Çalışanlar hem işletmeyi hem de tavsiye ettikleri kişileri tanırlar. Bu yolla personel seçimi aşamasında bir çeşit ön eleme yapılmış olur. Tavsiye ile işe alınmış kişilerin işten ayrılma oranı diğer yöntemlerle işe alınanlardan daha düşüktür.⁹³

Diğer yandan, çalışan personelin kendi tanıdıklarını işe aldirmaya çalışması, verim düşüklüğüne sebep olabilir. Tavsiye ile işe alınan çalışanların birbirlerini tanımaları sebebiyle firma içinde gruplaşmaya gitmeleri sakıncalıdır.⁹⁴

En etkin kaynak kullanımı, boş olan orta kademe kadrolara genel olarak iç kaynaklardan eleman bulunması, üst düzey yöneticilik ve uzmanlık gerektiren kadrolara ise dış işgücü piyasasından eleman bulunması ve bu sayede işletmeye yeni fikirlerin girmesini sağlamaktır.⁹⁵

Personel temini yukarıda bahsettiğimiz yöntemler ile sağlandıktan sonra, seçim süreci başlar. Personel seçimi, işletmede boşalan ya da boşalacak görevlere iç ve dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından, işin gereklerine en uygun kişi ya da kişileri seçmektir. İşletmenin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karşı, izlediği personel

⁹² Sabuncuoğlu, s.89.

⁹³ Filippo, s.134.

⁹⁴ Ramazan Geylan, **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Met Yayınları, 1992, s.97.

⁹⁵ Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, 3. Basım, New York: McMillian Co., Inc., 1975, s.130.

politikasının olumlu görüntüsü sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemiyle sağlanabilir.⁹⁶

Personel seçimi, işletme içinde boş kadro olması halinde bu kadro için alınan başvuruların içinden işin niteliklerine uygun olan, en uygun adayın ya da adayların seçilmesi ve işe yerleştirilmesi işlemidir.

İşletmeler, personel seçim kararı verirken standart bir yöntem uygulamayabilirler. Personel seçme yöntemleri işletmeden işletmeye değişir. Seçim için genel olarak kullanılan genel yöntemler şunlardır; Ön eleme mülakatı, iş başvuru formu kullandırma, sınav, psikoteknik testler, ikinci mülakat ve sağlık kontrolüdür.

Personel seçme işlevinde iki yönlü bir seçim söz konusudur. Öncelikle aday işletmeyi seçerek başvurur, daha sonra işveren adayı seçer. Seçim süreci adayın bizzat işletmeye gelerek veya yazılı olarak başvurması ile başlar.⁹⁷

Ön eleme mülakatı, başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır. Ayrıntılara inmeksizin ayaküstü yapılan bu görüşmede güdülen amaç, adaylar arasından işe yarayanları seçmekten çok, işin niteliklerine uygun düşmeyenleri elemektir. Örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet ve askerlik durumu uygun olmayanlar gibi.⁹⁸

Ön görüşmede elenenlerin ilişki kesme işlemi hemen yapılmalı, ancak verilen yanıtın onur kırıcı olmamasına dikkat edilmelidir.⁹⁹

İş başvuru formu kullandırma yöntemi, ön eleme mülakatı sonunda pozisyon için uygun olabileceği düşünülen kişiler belirlenmesi ile başlar. Bu kişilerden iş başvuru formu doldurması istenir.

⁹⁶ Sabuncuoğlu, s.94.

⁹⁷ Geylan, s.104.

⁹⁸ Sabuncuoğlu, s.96.

⁹⁹ Sabuncuoğlu, s.96.

Başvuru formlarının adayın adı, soyadı, telefon numarası, adresi, boyu, cinsiyeti, doğum tarihi, medeni hali, eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, iş deneyimleri, bilgi için başvurulabilecek kişiler ve telefon numaraları, erkek adaylar için askerlik durumu, sağlık durumu, işletmede çalışan yakınının bulunup bulunmadığı, talep ettikleri ücret gibi bilgileri içermesi gerekir. Formlarda yer alan soruların işin tanımına uygun olması, cevaplanmasının kolay olması ve sıkıcı olmaması gerekir.¹⁰⁰

Başvuru formlarından oluşturulan personel kayıtları, ileride başvurulabilecek olası adaylar hakkında tahmini bilgi edinmede, işgücü pazarının analizinde ve işletmelerin hakla ilişkilerinin geliştirilmesinde kullanılır. Ayrıca adayların başvuru formundaki el yazısı üzerinden karakter analizi yapılarak adayın ayırıcı yönlerinin belirlenmesine de çalışılır.¹⁰¹

Sınav, bilgi ölçümü ve yeterlilik ölçümü adı altında yapılan personel seçim yöntemlerinden biridir. Bazı işletmeler sınav yöntemini, adayların zihinsel özelliklerini analiz etmek için kullanırken bazıları görüşme yoluyla ölçme yaparlar.

Seçim sınavlarının içeriğinin sınırlayıcısı ölçülecek özelliğin kendisidir. Aranılan pozisyon için yabancı dil bilmek veya teknik bilgi gerekiyorsa sınavın içeriğini sınırlayacak faktörler bu bilgiler olmalıdır.¹⁰²

Seçim sınavı, adaylar arasındaki kişisel farklılıkları ortaya çıkarıcı, örgüt iklimine uyabilecek kişilerin bulunmasını kolaylaştırıcı nitelikler taşıyan ve diğer personel seçme teknikleri ile birlikte değerlendirilmesi gereken bir seçim aracıdır.¹⁰³

Psikoteknik testler, diğer bir personel seçim yöntemi aracıdır. Psikotekniğin özü, bireylerin bedensel ve düşünsel yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve işletmede iş-kişî uyumunu kolaylaştırmaktır.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, 2.Basım, İzmir: Barış Yayınları, 1996, s.95.

¹⁰¹ Aldemir, Ataol ve Budak, ss.94-96.

¹⁰² İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul: Küre Ajans, 1991, s.93.

¹⁰³ Aldemir, Ataol ve Budak, s.97.

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, s.285.

Gerek işletmeye girmek isteyenlerin, gerekse işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçüm aracıyla değerlemek amaçlanır. Psikoteknik kurumsal bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik, geçerli ve gerçekçi bilgileri toplayarak karar organlarına sunan bir tekniktir. Bu bakımdan, bu tekniğin temel amacı bireyleri işe ve işyerine uyarlamak, aynı şekilde işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en iyi yapacakları işi yaptırmaktır.¹⁰⁵ Psikoteknik testler şunlardır;

- **Zeka Testleri:** Bireyin, bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özellikleri ölçer.¹⁰⁶

- **Yetenek Testleri:** Bireyin, bedensel ve zihinsel gücünü ölçmeyi amaçlayan testlerdir. Aletli testlerle adayın bedensel yeteneği, kağıt kalem testleriyle zihinsel yetenekleri ölçülmeye çalışılır. Bedensel yetenekler arasında adayın el ve parmak becerisi, görme, koku, tat ve renk ayırabilme, güç kullanma gibi özellikler yer alır. Zihinsel yetenekler ise, işlem yapma hızı, kavrama, ayrıntıları görme, yanlış bulma, analiz ve sentez yapma gibi özellikleri kapsar.¹⁰⁷

- **Kişilik Testleri:** İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla geliştirilmiş testlerdir.¹⁰⁸ Kişilik testleri ile bireylerin çeşitli durumlara nasıl tepkiler verdikleri ölçülmeye çalışılır.¹⁰⁹

İkinci mülakat, ön mülakattan farklıdır. İkinci mülakatta daha detaylı bilgi almak amaçlanır. Görüşmenin amacı; adayın nitelikleri ile işin niteliklerinin örtüşüp örtüşmediğini kontrol etmek, kişisel özellikler hakkında daha fazla bilgi almak, başvuru sahibinin işletme hakkında iyi izlenimler edinmesine yardımcı olmaktır.¹¹⁰

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, s.355.

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, s.363.

¹⁰⁷ Sabuncuoğlu, ss.101-102.

¹⁰⁸ Sabuncuoğlu, s.103.

¹⁰⁹ John Finnigan, **Doğru İşe Doğru Eleman**, Mehmet Kılıç (çev.), İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1995, s.67.

¹¹⁰ İlhan Erdoğan, **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**, İstanbul: Beta Basım, 1994, s.34.

Sağlık Kontrolü seçme aşamalarını geçen adaylara yapılır. Burada amaç, adayın ağır işlere karşı bünye yapısını incelemektir. Bu işlem bireyi belli bir göreve yönlendirmeden önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksikliklerini ortaya çıkarmak için yapılır.¹¹¹ Bunun yanı sıra işletmedeki diğer çalışanlara bulaşabilecek herhangi bir hastalığın tespiti amaçlanır.

Personel seçme aşamalarından başarıyla geçen ve o işi yapmaya engel olabilecek bir sağlık sorunu olmadığı saptanan en uygun adaylar arasından işletmenin ihtiyacı olduğu kadar kişinin seçilerek işe alınmaları konusunda son karar verilir. Karar alma önemli ve zor bir işlemdir. Ancak bu aşamaya gelene kadar kullanılan yöntemler yardımıyla kolaylaştırılır.¹¹²

4.2.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitimin en açık, bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır.¹¹³

İşletme açısından bakıldığında, çalıştırılan insan gücünün daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişme sağlanması amaçlanır.¹¹⁴

Çalışanların işletmeye girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performanslarının artırılması için yönetimce girişilen çabaların tümü, eğitim ve geliştirme politikasının tanımı içinde yer alır. Eğitim ve gelişim programı çalışanlara sadece belli dönemlerde değil, tüm iş yaşamları boyunca uygulanmalıdır.¹¹⁵

¹¹¹ Toker Dereli ve Ülkü Uzunçarşılı, **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**, İstanbul: Bizim Büro Basımevi, 1990, s.43.

¹¹² Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, 3.Basım, İstanbul: Beta Basım, 1997, s.100.

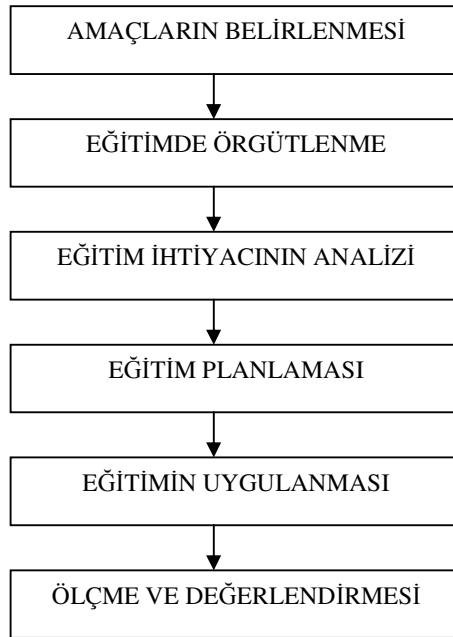
¹¹³ Sabuncuoğlu, s.182.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu, s.124.

¹¹⁵ Bayraktaroğlu, s.9.

Eğitim programları iş başı eğitim ve iş dışı eğitim olarak ikiye ayrılır. Çalışana işini yerine getirirken verilen eğitime işbaşı eğitim denir. Burada amaç, çalışanın görevini aksatmadan, öğrendiklerini anında uygulama olanağı ve fırsatı bularak işle ilgili görevleri öğrenmesidir. İş dışı eğitim ise çalışanın işinin başından uzaklaştırarak, işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine denir. Eğitim programlarının başarılı olması için, çalışanlar motive edilmeli, geri besleme ile eğitim güçlendirilmeli, görevlere yönelik pratik çalışmalar yapılmalı, öğrenilenlerin işe aktarılabilir olmasına dikkat edilmelidir.¹¹⁶

Geliştirme kavramı adı altında yapılan faaliyetlerde ise çalışanların beşeri, kişisel, kavramsal ve analitik yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik programlar vardır. Bu programlar, çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmayı, yeteneklere dönüşecek ortamların tasarlanmasını, düzenlenmesini ve işlevsel konumda tutulmasını amaçlar.¹¹⁷ Şekil 7 'de eğitim yönetim süreci gösterilmektedir.



Şekil 7
Eğitim Yönetimi Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım
— Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005, s. 127.

¹¹⁶ Bayraktaroğlu, s.9.

¹¹⁷ Bayraktaroğlu, s.9.

4.2.4. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir işgörenin iş performansı ve işgörüme potansiyeli açısından, değerinin belirlenmesine yönelik bir süreçtir. Bu süreçte, bir çalışanın ya da grup olarak çalışanların yaptıkları iş ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri sistemli bir şekilde tanımlanır.¹¹⁸

Performans değerlendirmenin amacı, kişisel performansın sağlıklı ve adil kriterler kullanılarak ölçülmesi, bununla ilgili olarak kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır.¹¹⁹

İşletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarındaki esasları belirlemek bakımından performans değerlendirme önem taşımaktadır.¹²⁰

Performans değerlendirme; değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon açısından çeşitli faydalar sağlar. Ancak fayda sağlanabilmesi için performans değerlendirme işleminin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi gerekir.¹²¹

Performans değerlendirme değerlendirenler açısından birtakım faydalar sağlar. Bunlar;

- Planlama ve kontrol işlevlerinde fayda sağlaması; bu doğrultuda astların ve çalıştıkları birimlerinin performansının gelişmesi.
- Astların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve zayıf yönlerin geliştirilmesine yönelik politikalar üretmek.
- Astlar daha yakından izlenir ve yetki devri kolaylaşır.

¹¹⁸Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 5.Basım, Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill, Kasım, 1997, s.328.

¹¹⁹ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1994, s.3.

¹²⁰ Tuğray Kaynak, **Personel Planlaması**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990, s.7.

¹²¹ Uyargil, ss.9-10.

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler açısından faydalarına bakacak olursak;

- Astlar idarecilerin beklentilerini daha iyi kavrarlar ve performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiği konusunda bilgi sahibi olurlar.

- Güçlü ve zayıf yönlerini tanır.

- Kendilerine güven duyguları gelişir.

Performans değerlendirmede dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin ya da değerlemenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmektir.¹²²

Uygulamada birçok yöntem bulunmakla birlikte bunlar arasında en çok ilgi çeken bir kaç şunlardır; İkili karşılaştırma yöntemi, grafik değerlendirme yöntemi, puanlama yöntemi, kritik olay yöntemi, değerlendirme merkezi yöntemi, takım bazlı performans değerlendirme yöntemi, hedeflere göre değerlendirme yöntemi, kontrol listesi yöntemi.¹²³

İkili karşılaştırma yöntemi, belirli bir grup ya da departmanda çalışan işgörenleri birbirleri ile kıyaslayarak sıralama elde eden bir yöntemdir. İşgörenler yukarıdan aşağıya ve soldan sağa doğru matris tablosuna atanarak ve her işgörenin diğer işgörenlerle kıyaslanıp daha sonra diğer işgörelere göre başarılı görülenlere “+” işareti atanmasıyla oluşan bir formdur. Kıyaslamanın en sonunda “+” sayısı toplamı fazla olandan en aza kadar işgörenlerin sıralama sayısı yazılarak form tamamlanır.¹²⁴

Örneğin; sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir. Sol tarafta numaralandırılmış işgörenler ile yukarıda numaralandırılmış aynı işgörenler ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen işgörelere (+)

¹²² Sabuncuoğlu, s.199.

¹²³ Sabuncuoğlu, ss.199-215.

¹²⁴ Ergün Eraslan ve Onur Algün, “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fak. Dergisi**, C.20, S.1, 2005, s.103.

işareti konur. Tablo 7 incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı işgören liste başı olur. Diğerleri (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler.¹²⁵

Tablo 7
İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005, s. 224.

Grafik değerlendirme yöntemi, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılır. Bir departmandan oluşan veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.¹²⁶

Puanlama Yöntemi, her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler beş dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başlayarak başarısızlığa kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama; Minimum ağırlıklandırma, maksimum ağırlıklandırma, geometrik dizi ile ağırlıklandırma ve aritmetik dizi ile ağırlıklandırma şeklinde yapılır.¹²⁷ Kısaca değinecek olursak;¹²⁸

¹²⁵ Sabuncuoğlu, s.200.

¹²⁶ Eraslan ve Algün, s.96.

¹²⁷ Eraslan ve Algün, s.96.

¹²⁸ Eraslan ve Algün, s.96.

Minimum ağırlıklandırma, kritere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.

Maksimum ağırlıklandırma, kritere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır

Geometrik dizi ile ağırlıklandırma, geometrik dizi çarpanı bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok daha fazla başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.¹²⁹

Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma, kriter için en yüksek ve en düşük puan bulunarak atamaların eşit aralıklarla yapılmasına esas alan bir uygulamadır.

Kritik olay yöntemi, esas itibarıyla işgörenlerin kritik nitelikteki problemlerin çözümünde bilgiyi nasıl kullandıkları ve hangi davranışlar içerisinde olduklarının üstleri tarafından yakından gözlemlenmesi sürecidir.¹³⁰ Kritik olay yöntemiyle işgörenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde işgören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan, değerlemenin daha objektif olması sağlanır. Gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili işgörene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olur.¹³¹

Değerleme merkezi yöntemi, çalışana lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler.(Örneğin bir dağ evi).¹³² Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.¹³³

¹²⁹ Ersalan ve Algün, ss.96-97.

¹³⁰ Paul A. Twelker, "The Critical Incident Technique A Manuel for Its Planning and Implementation", http://www.tiu.edu/psychology/Twelker/critical_incident_technique.htm, (08 Ocak 2006), s.1.

¹³¹ Sabuncuoğlu, s.208.

¹³² Sabuncuoğlu, ss.208-209.

¹³³ Sabuncuoğlu, s.224.

Takım bazlı performans değerleme yöntemi, organizasyonların, salt bireysel performansı ölçmenin ekip ruhunu öldürdüğü, tek yönlü bir performans değerlemenin olumsuz etkiler doğuracağını görmesiyle, ekip ve bireyin performans hedeflerinin örgütsel hedeflerle birleştirilmesinin doğru yol olduğuna karar vermesiyle kullanılmaya başlanmıştır.¹³⁴

Takım performansını değerlerken bireye, takım ve organizasyon hedeflerinin açıkça belirtilmesi, bütünsel anlamda organizasyonu doğru yöne yönlendirecek performans standartlarının belirtilmesi ve mevcut durumla karşılaştırılarak geribildirimde bulunulması gerekir. Ekip performansını ölçecek bu sistem iki temel unsurdan oluşmaktadır. Birey performansı ve ekip performansı. Bu iki kavram karşılıklı etkileşimli olarak çalışmakta ve sonuçta organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedir. Ekip bazlı performans değerlendirme sistemleri, ekibin kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve ekibin başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır.¹³⁵

Hedeflere göre değerleme yöntemi; birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerleme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.¹³⁶

Hedeflere göre değerleme yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra, örgütsel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur.¹³⁷ Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır.¹³⁸

¹³⁴ Fatma Pakdil, "Ekip Bazlı Performans Değerleme", **Kalder Forum**, (Nisan-Mayıs-Haziran 2001), s.4.

¹³⁵ Pakdil, s.5.

¹³⁶ Sabuncuoğlu, s.224.

¹³⁷ Sabuncuoğlu, s.212.

¹³⁸ Sabuncuoğlu, s.224.

Kontrol listesi yöntemi, değerlendiricinin formda belirtilmiş faaliyetlerden işgörenin sahip olduğu ve gözlediği kriterleri seçmesine dayalı bir yöntemdir. Faaliyetlere puan atama işlemi gerçekleştirilerek formun sayısal hale getirilmesi mümkündür. Bu yöntem genelde tutarlı sonuçlar verir.¹³⁹

4.2.5. Kariyer Yönetimi

Üniversite hayatının son yıllarında, bireyin kendi kendine “mezun olduktan sonra ne yapabilirim?” sorusunu sorması kariyer ile ilgili ilk tohumun atılmasıdır..¹⁴⁰

Kariyer diğer birçok bilim dalının çalışma alanlarına girebilen, bir başka deyişle disiplinler arası geçişi olan bir konudur.¹⁴¹ Söz konusu bilim dallarına örnek olarak şunlar verilebilir; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, çalışma ekonomisi.¹⁴²

Geleneksel olarak kariyer denince, kişinin seçtiği bir işte yükselmesi sürecince oluşan, bir dizi birbirinden bağımsız, ancak ilişkili deneyimler anlaşılmakta idi. Ancak, güncel tanımlara göre kariyer; kişi kendi işini sürdürürken, örgüt içinde yükselmeksizin de becerilerini, yerlerini geliştirebilmektedir.¹⁴³

Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir.¹⁴⁴ Kariyer yönetimi ise, çalışanların kariyer gelişimini sağlamaya yönelik örgütsel düzeydeki yaklaşımdır.¹⁴⁵

¹³⁹ Sabuncuoğlu, s.224.

¹³⁹ Eraslan ve Algün, s.97.

¹⁴⁰ Kathleen Barclay ve Thomas Thivierge, “The Future Human Resource Professional’s Career Model”, **Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders explore the critical HR Issues of Today and Tomorrow**, Mike Losey, Sue Meisinger ve Dave Ulrich (drl.), Canada: John Wiley&Sons Inc., 2005, s.57.

¹⁴¹ Dilek Arslan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul: 1997, s.112.

¹⁴² Arslan, ss.10-11.

¹⁴³ Arslan, s.12.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu, s.169.

¹⁴⁵ İdil Y. Işık, “Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul: 1993, s.6.

Kariyer planlama, kariyer yönetimine bireyin çalışma hayatını planlaması açısından bir basamak oluşturur. İşgören, kendi hünerini, bilgisini ve zayıf yönlerini değerlendirmeli ve örgüt içinde hangi kademeye kadar ne şekilde yükselebileceğini planlamalıdır. İşletme, işgörenin planladığı kariyere ulaşması amacına katkıda bulunmalıdır. Kişinin kariyer planıyla işletmenin beklentileri ve ihtiyaçları örtüşmelidir. Buna örnek olarak; rotasyonu verebiliriz. Rotasyon sistemi, kariyer yönetiminin önemli bir parçası olarak çalışanlara yepyeni fırsatlar sunar. Rotasyon sistemiyle yer değiştirecek kişilere, her iki şirketin belli zamanlarda bir araya gelen İK (İnsan Kaynakları) yöneticileri karar vermektedir.¹⁴⁶ Bu uygulama aynı holdinge ait şirketler arasında kullanım alanı bulmaktadır. Gıda sektöründe hizmet veren bir şirketin muhasebe müdürünün, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette rotasyon yoluyla istihdam edilmesini, örnek olarak verebiliriz.

4.2.6. Ücretlendirme

Ücret denince akla ilk gelen şey, bir ay boyunca yapılan çalışmaların karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır.¹⁴⁷

Ekonomistlere göre ücret; bedelsel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir.¹⁴⁸

İlk bakışta basit anlamları olduğu düşünülen bu kavram, günümüzde çok daha kapsamlı bir şekilde ele alınmakta, ücretlendirme veya ücret yönetimi sistemi gibi kavramlar altında değerlendirilmektedir.¹⁴⁹

¹⁴⁶ “Rotasyonla Hem Deneyim Hem de Yükselme İmkânı”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, S.535, 08 Ocak 2006.

¹⁴⁷ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s.130.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, s.285.

¹⁴⁹ Yalım, s.130

Çalışanın tatmin olacağı bir ücret sistemini oluşturmaya ücretlendirme denir.¹⁵⁰ Etkili bir iş gücünü muhafaza etmek ve elde tutmanın önemli unsurlarından biri ücretlendirmedir. Çalışanlar, üretime yaptıkları katkıları ölçüsünde uygun bir maaş ile ücretlendirilmelidirler. Ücret çok düşük olduğunda, işten çıkma oranı ve işçilerle yaşanan problemlerde artış görülür. Ücret yüksek olduğunda ise, işletme pazardaki rekabet edebilir konumunu kaybeder.¹⁵¹ Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle doğrudan ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğunu sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁵²

4.2.7. Personel Özlük İşlemleri

Personel özlük işlemleri, işletme çalışanlarının, işe giriş işlemleri adı altında; işe giriş belgeleri, hizmet sözleşmesi, sosyal güvenlik bildirgesinin hazırlanması işlemlerinin İK çalışanları tarafından yapılmasıdır. İK çalışanları, işten çıkış işlemleri adı altında, iş sözleşmesinin sona ermesi, kıdem ihbar tazminatları, emeklilik gibi işlemleri yaparlar.

Çalışma düzeninin sağlanması hususunda ise, izinler ve tatillerin belirlenmesi, çalışma sürelerinin saptanması ve fazla mesai sürelerinin hesaplanması İK'nın konusu dahilindedir.

¹⁵⁰ Bayraktaroğlu, s.10.

¹⁵¹ William Jr, B. Werther ve Keith Davis, **Personnel Management and Human Resources**, New York: McGraw-Hill Book, Company, 1995, s.22.

¹⁵² Bayraktaroğlu, s.10.

4.2.8. Sağlık

İşletmeler, çalışanları için sosyal güvenlik hizmetlerinden faydalanmaları amacıyla devlete ödeme yaparlar. İşletmeler, ayrıca çalışanları için özel sağlık sigortası ödemeleri de yaparlar. Burada amaç, işletmenin çalışanın sağlık açısından zor durumda kaldığı bir dönemde onun tedavi masraflarını üstlenmesi ve moral motivasyonunu üst düzeyde tutmasını sağlamaktır. Çalışanlar, herhangi bir anda yaşayabilecekleri sağlık problemlerine karşı kendilerini güvende hissederek. İK departmanı, çalışanların sağlık hizmetlerinden “ne zaman?”, “ne şekilde?”, “nasıl?” yararlandıklarını takip ve organize eder. Çalışanların yanı sıra aile fertlerinin de sağlık ile ilgili yan haklarının sağlanması İKY tarafından amaçlanır.¹⁵³

4.2.9. Ulaşım

Çalışanların, işletmeye geliş gidişlerinin masrafının şirket tarafından karşılandığı durumlarda, şirketin işletme çalışanlarının ikamet ettikleri bölgelere göre ulaşım hizmeti sağlanır. İK departmanı şirket çalışanlarından kimin, hangi servis tarafından alınacağını düzenler. Büyük ölçekli şirketlerde idarecilerden bazılarının özel araç tahsis edilir. Özel aracın bakım, onarım, yakıt masraflarının aylık istatistikleri İK departmanı tarafından, aracı kullanan kişinin dosyasına işlenir.

4.2.10. Yemek

Mesai saatleri içerisinde kalan öğlen öğünü, işletme çalışanları tarafından önemli bir besin saatidir. İşletme, çalışanlarına öğle tatili adı altında bir nevi öğlen

¹⁵³ Bayraktaroğlu, s.11.

yemeği ihtiyaının giderilmesi için yemek izni vermiş gibi olur. İşletmeler “bilet” sistemi hizmeti sunan firmalardan, üzerlerinde para cinsinden değeri bulunan bilet koanları satın almak suretiyle bunları çalışanlarına dağıtırılar. Çalışanlar bu biletlerin logosunu gördükleri lokanta ve benzeri yerlerde yemek hizmeti alabilirler. Bu fişlerin adet, tutar ve gününün hesaplanması işlemi İK departmanı tarafından yapılır.

Diğer yandan kendi yemekhanesinde yemek hizmeti veren işletmeler, gerektiğinde personel takip programından o gün işe gelen insan adedi kadar yemek siparişi verebilirler. Bu işlemlerin n bilgileri İK departmanı tarafından sağlanır.

4.2.11. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Dar anlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği kavramı, işçinin sağlık ve emniyetinin işyeri sınırları ve iş dolayısıyla doğan tehlikeler karşısında korunmasını kapsamaktadır.¹⁵⁴

İş güvenliği, işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının ve güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. İşgören sağlığının amacı ise çalışanlarının yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesidir. Başka bir ifadeyle çalışan bir kişinin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmamasına zen göstermek, işgören sağlığı uğraşının temel amacıdır.¹⁵⁵

İşin fiziksel çevresindeki olumsuzluklar, personelin beden sağlığında birtakım hastalıklara neden olmakta, hatta ölümlle bile sonuçlanabilmektedir. Örneğin, kimyasal madde üretimi yapan bir işletmede üretimden kaynaklanan zehirli gazlar, işçiler iyi korunamadıkları takdirde solunum hastalıklarına neden olabilirler. İşin sosyo-psikolojik çevresi de personelde zihinsel sağlık sorunlarına yol açabilir. Etmenler, iş dışından

¹⁵⁴ Sabuncuoğlu, s.310.

¹⁵⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998, s.253.

kaynaklanan ve olumsuz duygular uyandıran etmeler ise, işin kalitesinin düşüklüğü ve örgütsel stres iş nedeni ile oluşan olumsuz sonuçlardır. Bütün bu etmenler hem personel, hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratır.¹⁵⁶

4.2.12. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkiler kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda; yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda; tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Endüstri ilişkileri, bireysel ilişkiler (işçi-işveren arasındaki), toplu ilişkiler (işçi sendikaları, işveren sendikaları arasındaki) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem planı içermektedir. Böylece yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işlerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır.¹⁵⁷

İşletmeler açısından etkin bir işgücü elde edinimi sadece, iyi bir maaş, yan ödenekler ve güvenli çalışma koşulları ile sağlanamayabilir. Çalışanların motive olmaya ihtiyacı vardır. İK departmanına düşen görev işçilerin moral motivasyonunu üst düzeyde tutabilecek politikalar üretmektir. İşçi-İşveren ilişkileri arasındaki gerginlik, moralsizlik ve stresi beraberinde getirir.¹⁵⁸ Bu nedenle çalışma ilişkilerinin adil olması gerekmektedir. Çalışma ilişkileri, çalışanların ruh sağlığını korumak açısından, meydana gelebilecek durumlara karşı gerekli önlemleri almak, tatil, sigorta, doğum izni, emeklilik yardımı, hastane yardımı gibi yan hakları sağlamaktır.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 3. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998, s.367.

¹⁵⁷ Sabuncuoğlu, s.288.

¹⁵⁸ Werther ve Davis, s.22.

¹⁵⁹ Bayraktaroğlu, s.10.

4.3. İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Unsurlar

İnsan kaynakları yönetimi, politikalarını oluşturulurken, birçok unsuru göz önünde bulundurmalıdır. İKY dış çevre ve örgüt içi unsurlarını bilerek, değişimlerini dikkate alarak ve bunlara uyum sağlayarak başarılı olabilir. Bu unsurları örgüt içi unsurlar ve dış çevre unsurları biçiminde iki alt grupta toplayabiliriz.

4.3.1. Örgüt İçi Unsurlar

İK Politikalarını etkileyen örgüt içi unsurlar şunlardır; çalışanların beklentisi, motivasyon, ihtiyaç ve değerler, iş güvencesi, iş koşulları, biçimsel olmayan örgüt yapısı ve önderlik.

4.3.1.1. Çalışanların Beklentisi

Çalışanların beklentisi, durağan olmayıp toplumun değişen değer yargılarına göre değişir. Toplumun genel koşulları gelişip, iyileştikçe bireyler iş ortamında salt alt düzey ihtiyaçlarının karşılanması beklentisinin ötesinde başarı olma, anlamlı iş, bağımsızlık, ilerleme, daha fazla maddi kazanç gibi üst düzey ihtiyaçlarının da karşılanması beklentisi içinde olacaktırlar.¹⁶⁰

Bu sebeple İKY, çalışanların beklentileri doğrultusunda ücretlendirme, kariyer planlama ve eğitim politikaları geliştirmelidirler. Ekonominin güven verici olduğu dönemde çalışanlar, iyi bir ücret beklerler. İşletmenin sektöründe tırmanya başladığı

¹⁶⁰ Kaynak ve diğerleri, s.32.

dönemlerde çalışanlar işvereninden, bu başarıdaki katkılarının göz önünde bulundurmasını beklerler. Bu beklenti terfi ve daha fazla ücrettir.

4.3.1.2. Motivasyon

Motivasyon zihni ve bedeni faaliyetlerin irtibatıdır.¹⁶¹ Çalışanlar beklentileri karşılandığı düzeyde motive olmaktadır. Çalışanın işinden elde ettiği ücret, kendisi için satın alma, güvenlik, sosyal statü elde etmede işe yarar. Kazancının ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda iş tatminsizliği ve yaptığı işe motive olamama sorunu ortaya çıkar.

İKY motivasyon etmenini göz önünde bulundurarak, ücretlendirme ve ek ödenek politikalarını oluşturmalıdır.

4.3.1.3. İhtiyaç ve Değerler

Değerler; bireyin insanlara, düşüncelere veya nesnelere verdiği önemdir. Aynı şekilde ihtiyaçlar gibi bireyin davranışını etkileyebilir. Çağdaş İKY bireylerin ihtiyaçlarını ve değer yargılarını görebildiği ve bunları karşılayabildiği ölçüde etkili olabilecektir. Başka bir ifadeyle, ihtiyaçlarının karşılandığına inanan insanlar daha verimli olacaklardır.¹⁶²

İhtiyaçlar çeşitlilik gösterirler. Fizyolojik olanlar, yaşamak için en gerekli ihtiyaçlardır. Çalışanın ilk amacı işinden elde ettiği geliri fizyolojik ihtiyaçları için kullanmasıdır. Ücretlendirme politikası fizyolojik ihtiyaçları karşılayacak bir ücret

¹⁶¹ Tahir Tamer Kumkale, **Türklerde Motivasyon İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, Nisan, 1996, s.9.

¹⁶² Kaynak ve diğerleri, s.30.

belirleyecek şekilde olmalıdır. Çalışan ne zaman ki, fizyolojik ihtiyaçlarını kolaylıkla karşıladığını hisseder, sosyolojik ihtiyaçları ortaya çıkar. Ait olma, sevilme, sayılma bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir. İyi bir kariyer yönetimi politikası güden işletme çalışanın kendisini işletmenin bir parçası görmesini sağlar, ayrıca iyi bir kariyer demek sayılmak demektir. Etkili bir İKY için bu ihtiyaçların göz önünde bulundurulması gerekir.

4.3.1.4. İş Güvencesi

İş güvencesi kavramı temelde, geçimini emeğiyle sağlayan bağımlı çalışanların, işveren tarafından haklı bir sebep olmaksızın hizmet ilişkilerine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen bir takım düzenlemeleri içerir.¹⁶³

Bütün bu tanıma rağmen çalışan, işini kaybetme olasılığını bir tehdit olarak görür. Çalışan için işini yitirmek veya her an bunun korkusu ile yaşamak strese sebep olur. İşletme, çalışanını işe alırken olası bir durumda işten çıkması gerekirse gerekli tazminat miktarlarını ve yapılacakları kendisine bildirmelidir. Seçim aşamasında adaya bilgi verecek politikalar oluşturulmalıdır.

4.3.1.5. İş Koşulları

Verimlilik ile doğru orantılı olan bir diğer unsur çalışma koşullarıdır. Çalışan işine rahat rahat, masrafsız gidip gelmek isteyebilir. İKY'nin personel ulaşımı konusunda bu unsura dikkat etmesi gerekir. Çalışma ortamının mevsimine göre iyi ısıtılması ve soğutulması, tesisin iyi aydınlatılması gerekmektedir. Bu işlemler etkili bir

¹⁶³ Fevzi Demir, **İş Güvencesi**, 2.Baskı, İzmir: Barış Yayınları, 1999, s.30.

biçimde yapılmazsa personelde sürekli bir hayıflanma ve işine yuğunlaşamama gözlemlenebilir. Bu gibi durumlarla karşı karşıya kalmamak için İKY'den işgörenlerin bu tip ihtiyaçlarını gözlemlemesi ve ona göre tepe yönetimi ile görüş alışverişinde bulunarak doğru politikalar oluşturması beklenir.

4.3.1.6. Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı (Informal Organizasyon)

Biçimsel olmayan örgüt yapısı, biçimsel örgüt yapısı tarafından oluşturulmayan ve ihtiyacı hissedilmeyen kişisel ve sosyal ilişkiler ağıdır ve kişiler birbirleriyle ilişkilerini sürdürdüğü sürece kendiliğinden büyür ve gelişir.¹⁶⁴

Bu tür grupların amaç ve hedefleri örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu ise grup, birey verimliliğini ve tatminini arttırarak, örgüt verimliliğine olumlu bir katkı sağlar. Ancak, bağlı bireylerin oluşturduğu grubun amaçları örgüt amaçları ile uyuşmuyorsa bu tür grupların bozucu hatta yıkıcı etkisi olacaktır. İK yönetim politikaları örgüt amaçları ile uyuşan grupları destekleyerek bireysel performansın, tatmininin ve sağlığının yükselmesini gerçekleştirebilir.¹⁶⁵

4.3.1.7. Önderlik

Örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar olduğu gibi biçimsel ve biçimsel olmayan önderler de vardır. Biçimsel önderler, örgüt yapısı içinde yönetim sorumluluğu verilmiş olan, yöneticiler ve gözetimcilerden oluşur. Özellikle bu kişilerin davranışları birey ve grup davranışını etkileyerek verimlilik ve tatmini de olumlu veya

¹⁶⁴ Newstrom ve Davis, s.434.

¹⁶⁵ Kaynak ve diğerleri, s.40.

olumsuz etkileyecektir. Anlamsız, gereksiz olarak algılanan kurallar koyan, üretim artışı için aşırı baskı uygulayan yönetici ve gözetimciler astları için önemli bir stres kaynağıdır. Bu tür davranışlar, gerek bireylerin gerek grupların amaçlarının örgüt hedefleriyle bütünleşmesini önleyerek, verimliliği ve tatmini olumsuz olarak etkileyecektir.¹⁶⁶

4.3.2. Dış Çevreden Kaynaklanan Unsurlar

Örgüt içi unsurların yanı sıra insan kaynakları politikaları üzerinde etkili olan diğer unsurlar, dış çevre unsurlarıdır. Bunlar; yasalar, ekonomik göstergeler, iş gücü arzı ve rekabettir.

4.3.2.1.Yasalar

İKY iş güvenliği, işçi sağlığı, endüstri ilişkileri, istihdam planlaması konusundaki politikalarını düzenlerken yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurmak zorundadır. İşletmeler devletin koyduğu yasalar ve kurallar içerisinde faaliyet gösterme mecburiyetindedirler. Bu nedenle yasalar İKY politikalarını etkileyen bağlayıcı unsurlardır.

Özellikle, kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları çalışanın, aldığı ücrette kesinti yapılması ve işten çıkarılması gibi süreçleri içermektedir. Bu durumda çalışan açısından yaşanacak olumsuzluğun en aza indirilmesi ve çalışanın hakkının korunması gündeme gelir. İşverenin uyguladığı politikalarda keyfi davranmasını engelleyici yasal yaptırımlar, kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan

¹⁶⁶ Kaynak ve diğerleri, ss.40-41.

kaynakları politikalarını belirlerken işverenin göz önünde bulundurması gereken önemli bir unsurdur.

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarının sonuçlarına yönelik olarak, işverenin ve işgörenin yasalarca belirlenmiş olan hakları beşinci bölümde ayrıntılı olarak belirtilecektir.

4.3.2.2. Ekonomik Göstergeler

Küreselleşmenin de etkisiyle, kalite artışı ve maliyet düşüşünü de ifade eden verimlilik olgusu bir yandan işletmelere rekabet üstünlüğü sağlarken, aynı zamanda ekonomik gelişmeyi olumsuz etkileyen enflasyonist gidişlerin de en etkili aracı olmuştur. Bundan başka dönemsel olarak ortaya çıkan ekonomik krizler, ekonomik gelişmenin gösterdiği sektörler arası değişimler ve büyük ölçekli üretim sistemlerinden küçük ölçekli üretim sistemlerine geçiş gibi etkiler de, işletme yönetimlerini İKY anlayışına yaklaştıran önemli nedenlerden olmuştur.¹⁶⁷

Ekonomik durumun gösterdiği ortama göre, İK politikaları, başta İKP, ücretlendirme, ek ödenekler, endüstri ilişkileri olmak üzere doğru değerlendirilmeli ve uygulanmalıdır.

4.3.2.3. İş Gücü Arzı

İKY'yi etkileyen işgücü piyasasındaki arzın miktarı diğer bir unsurdur. Ülke nüfusu işgücü arzı için önemli bir kaynaktır. Nüfusun yaş, eğitim ve cinsiyet özellikleri

¹⁶⁷ Uğur, s.33.

arzı kısıtlayıcı kıstaslardır. İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki işgücü arzı önceki yüzyıllara göre çok daha fazla eğitimli insana sahiptir. Burada önemli olan işin konusu olan alanda nitelikli eleman açığını kapatabilmektir. Bu açığın kapatılmasında resmi kuruluşlar ve sendikalardan destek alınabilir.

4.3.2.4. Rekabet

İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda çekilen nitelikli eleman sıkıntısı, işletmenin iş gücü talebi için rakip firmalar ile çekişmesine sebep olur. Bu sebeple işletmeler nitelikli elemanı çalıştırabilmek için yüksek ücret ve ek ödemeler ile ihtiyaçları olan elemanın kendilerini tercih etmesini sağlamaya çalışırlar.

5. İŞLETMELERDE KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANABİLECEK İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

İşletmeler, kriz dönemlerinde tasarruf ve küçülme kararları alırlar ve bunları büyük bir kararlılıkla uygulamaya çalışırlar. Kriz döneminde genel giderlerin tamamına yakını için bütçe kısıtlamasına gidilmektedir. Üretim faktörlerinden biri olan anapara krizden nasıl etkileniyorsa bir diğer üretim faktörü olan insan kaynakları da krizden aynı şekilde etkilenmektedir.

Bu noktadan hareketle; işletmeler kriz döneminde, rutin insan kaynakları politikaları uygulamalarına yeni işlevler kazandırır.

5.1. Krizde İnsan Kaynakları Departmanının Üstlendiği Görev

Kriz dönemlerinde insan kaynaklarına düşen görev; işletmenin başarısı için çalışanlarda istek ve motivasyon yaratılmasına çalışmaktır. Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği; kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi; kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir. Kriz yöneticisi; kriz şartlarının yönetiminde uzman olmalıdır. Olağan şartlardan farklı düşünerek, esnek davranabilmesi gerekir. Mevcut yönetici, işsiz kalma korkusuyla paniğe kapılarak yanlış davranabilir.¹⁶⁸ İnsan kaynakları yönetimi, öncelikle krizi kabullenmeyen yönetici profilini taşıyan yöneticilerin yerine kararlı yöneticilerin atanmasını sağlamalıdır.

¹⁶⁸ Sabuncuoğlu, s.122.

Kriz dönemleri, İK yöneticilerini diğer çalışanlardan daha fazla etkilemektedir. Çoğu zaman yönetimin aldığı, özellikle de çalışanların tam olarak kavrayamadıkları kararlar yüzünden İK yöneticileri suçlanmaktadır. İK yöneticileri bir yandan çalışanların soru ve şikayetlerine muhatap olurken diğer yanda da üst yönetim onlardan doğru çözüm yolları üretmelerini ve çalışanları hoşnut olmadıkları uygulamalar konusunda ikna etmelerini beklemektedir. Böylece İK çalışanları sürekli bir baskı altında yaşamaktadırlar. İK profesyonellerinin bu yoğun baskı altında nasıl bir performans gösterdikleri ise tümüyle kendi tutum ve yaklaşımlarına bağlıdır. İK çalışanlarından bir kısmı bu durumdan rahatsız olup gerginlikler yaşarken diğer bir kısmı bu mücadeleyle başa çıkabilmektedirler. Kriz dönemlerini kendilerini üst yönetime kanıtlamak, departmanlarının önemini, yönetime ve çalışanlara vurgulamak açısından fırsat olarak görebilmektedirler.¹⁶⁹

İK yöneticileri, krizi takip eden birkaç günlük süre içerisinde çalışanların özel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve krizle ilgili görüşlerini dinlemek için bilgilendirme toplantıları yapabilirler. Bu toplantılarla çalışanlara destek ve cesaret aşılanır. Grup toplantıları çalışanların duygularını dile getirebilmelerini ve hissettiklerini diğer çalışanlarla paylaşabilmelerini sağlar. Bu sayede çalışanlar; krizin ortaya çıkardığı zorlukları bir ekip halinde aşabileceklerine inanarak, kriz öncesi çalışma düzenlerine çabuk dönerler.

Kriz sebebiyle çalışanlar, işsiz ve parasız kalma korkusuna kapılırlar. Bu durum motivasyonun düşmesine ve işletmenin daha da içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olur.

Her şirkette, kriz dönemlerinde, istihdam problemleri yaşanmaktadır. İşten çıkarma gibi uygulamalarda; şirkette çalışmaya devam edenlerin üzerinde, baskı ve moralsizlik oluşur. Bunu ortadan kaldırmak için motivasyon çalışmaları yapmak gerekir. Bu motivasyon çalışmaları kriz anında belirlenecek bir faaliyet olmamalıdır. İK önemli bir işlevi olan motivasyonu; sürekli yapıyor olmalıdır.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Peryön Dergisi, “Krizde İK Yöneticisi Olmak”, Sonbahar 2001, s.59.

¹⁷⁰ Işıl Dayıoğlu Aslan, “Kriz Yönetimi ve Şirket Motivasyonu”, **Human Resources Dergisi**, (Ekim 2001), s.35.

İşletme, kriz dönemlerinde çalışanlarla ilişkiyi kesmek yerine, zorlukları onlarla paylaşmalı, kriz yönetimi sürecine onları da dahil etmelidir. Bütün bunlara rağmen, eleman çıkartmaktan başka çare kalmadığında, kişilerin emeğine ve kişiliklerine saygı gösteren bir yaklaşım benimsenmelidir. Örgütün insan kaynakları yönetimine düşen görevler olduğu gibi, insan kaynaklarına düşen bazı önemli fedakarlıklar da vardır. İnsan kaynakları normal dönemlerde elde etmeyi hayal ettiği boş zamanı, kriz dönemlerinde kendisinin ve örgütün gelişimine yönelik projelerle değerlendirmelidir.¹⁷¹

5.2. Krizin İnsan Kaynakları Politikaları Üzerine Etkisi

İnsan kaynakları politikaları kriz dönemlerinde, ekonominin iyi gittiği dönemlere göre farklılıklar gösterirler.

İstihdam planlaması, ekonominin iyi seyir ettiği dönemlerde nasıl ki, İK gereksinmesinin sağlanmasının, geliştirme ve yetiştirilmesinin ve yerleştirilmesinin bir planlama süreci içinde bütünleştirilerek gerçekleştirilmesine çalışırsa, aynı şekilde kriz sebebiyle personelin işten çıkarılarak insan kaynaklarının azaltılması olgusuna da gene bir plan çerçevesi içerisinde yaklaşır.¹⁷² Genel itibarıyla kurumun istihdam ihtiyacının planlaması yönünde uygulanan istihdam planlaması politikaları; kriz döneminde tersi bir işlev kazanmaktadır.

Personel temini ve seçimi politikaları, kriz dönemlerinde, işe alımların durma noktasına gelmesi sebebiyle kriz süresince uygulanamaz hale gelebilirler. Kriz dönemleri personel temin ve seçim çalışmaları yapan İK çalışanlarının da atıl kalmalarına sebep olabilirler.

¹⁷¹ Sabuncuoğlu, s.123.

¹⁷² Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, s.16.

Eğitim ve geliştirme politikaları doğrultusunda, personeli eğitime ve geliştirmeye yönelik çalışmalar kriz dönemlerinde, büyük maliyetler gibi algılanarak kesintiye uğratılırlar. Eğitim bir masraf kalemi olarak değil, uzun vadeli bir yatırım olarak algılanmalıdır. Kriz öncesi, işlerin rutin yoğunluğu nedeniyle yapılamayan eğitimler, kriz dönemlerinde bir fırsat olarak görülebilir. Ancak krizin maliyetlerin kısılmasıyla aşılabileceği şeklindeki genel kanı; şirket içi eğitim ve geliştirme faaliyetlerini durma noktasına getirir.

Performans değerlendirme politikaları, kriz dönemlerinde işlevlerine devam ederler. Krizin verdiği çöküntü sebebiyle ortaya çıkan moralsizliğin doğal sonucu genel performans düşüklüğüdür. Bunun yanı sıra iş yükünün hafiflemesi sebebiyle işgören mesai saatinin tamamını dolduramayacak kadar çalışmak durumunda kalacaktır. Böyle bir durumda performans ölçebilecek bir iş yükü bulunamaz. Bunun önüne geçebilmek için çalışanlara yaptıkları işlerden farklı iş süreçleriyle ilgili sorumluluklar verilebilir. Bu sayede farklı sorumluluklarla moral motivasyon artırılabilir ve krizi çözme noktasında verilen savaşın performansı ölçülebilir.

Kariyer yönetimi politikaları kriz dönemlerinde, işini kaybetme korkusuyla sarsılmış olan personelin moralini yüksek tutma düzeyinde olmalıdır. Kriz sebebiyle kariyerinin kesintiye uğrayacağını düşünen çalışan hayatının bu noktasında her şeyden vazgeçebilir. Kariyer yönetimi politikaları, kriz dönemi sonunda çalışanına ihtiyacı olduğunu ve krizle mücadelenin de kariyer yapmada bir değer olduğunu anlatabilmelidir.

Ücretlendirme, kriz dönemlerinde ortaya çıkan olumsuzluklardan en çok etkilenen politikadır. İşletmede işler yoğun olsun olmasın, işgörelere her ay sonunda maaşların ödenmesi zorunluluğu vardır. Kriz dönemlerinde maaş ödemelerini işletmenin çok önemli bir sabit gideri olarak gören tepe yönetimleri bununla ilgili olarak farklı ücretlendirme politikalarına giderler. Burada dikkat edilmesi gereken alınan ücret kısıtlaması ya da geç ödeme kararlarının çalışanlar tarafından geçici bir durum olarak algılanması ve zor günlerden elbirliği ile çıkılabileceğinin kavranmasıdır.

İK departmanının rutin işlevlerinden olan personel özlük işlemleri, kriz dönemlerinde, tasarruf doğrultusunda kesintiler, izinlerin kullandırılması, ücret dışındaki ek imkanların hangi kriterlere göre kısıtlanması gibi farklı bir takım işlevler kazanarak devam ederler.

İşletmeler zorunlu sağlık ödemelerinin dışında kalan sağlık harcamaları konusunda bir takım tasarruf politikaları geliştirebilirler. Özel sağlık sigortalarının poliçe kapsamı yeniden gözden geçirilebilir.

İşletme personelinin ulaşımını programlayan İK departmanı belli bölgeleri tek bir araçta birleştirmek, yakıt ve genel araç bakım tasarrufuna dair politikalar geliştirmek kriz dönemlerinde ortaya koyduğu doğal politikalaradır.

İşletme personeline kriz dönemlerinde, işletme tarafından sağlanan yemek hizmetinin maliyetinin indirilmesi ve son çare olarak tamamen kaldırılması krizin boyutuna göre uygulanabilen politikalaradır.

Kriz dönemlerinde, işletmenin üretimde kullandığı hammaddelerin daha ucuz ve kalitesizlerinin tercih edilmesi, işçi sağlığını tehdit edebilecek bir unsur oluşturur. İş güvenliğini sağlayıcı teçhizat alımındaki kısıntıları bir tasarruf olarak gören kriz yönetimi politikası dolaylı olarak İK politikalarından biri olan iş güvenliği ve işçi sağlığını tehdit etmiş olur.

Son çare olarak tercih edilmesi gereken insan kaynaklarının azaltılması süreci, yasal bazı zorunluluklar yüzünden sendikalar tarafından karşı çıkılan bir uygulamadır ve bu süreçte işletmenin endüstri ilişkilerini zedeler. Bu da işletme için kamuoyunda negatif bir etki yaratır.¹⁷³

¹⁷³ Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, s.16.

5.3. Kriz Döneminde Uygulanabilecek İK Politikaları

Kriz dönemlerinde, işletmelerde tasarruf ve küçülme üzerine kararlar alındığı görülmektedir. İK, çalışanların bu kararlardan nasıl etkilendiğini kavramalı ve onların motivasyon ile performansları üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri en az seviyeye indirecek çözümler uygulamalıdır. İK, uygulamaları içeren birtakım politikalar üretir. Bu politikaları, tasarrufa yönelik ve küçülmeye yönelik politikalar olarak ele alabiliriz.

5.3.1. Tasarrufa Yönelik Politikalar

İşletmeler tasarrufa yönelik politikalar doğrultusunda, sabit işletme giderlerine odaklanırlar. Enerji harcamaları, içinde faaliyet gösterilen yapının bakım onarım giderleri, araç bakım onarım giderleri, mesai saati içerisinde çalışanlara sağlanan sıvı içecek giderleri, kırtasiye giderleri ilk etapta müdahale edilebilecek giderler arasında yer alırlar. İşletme, kar etsin etmesin üretim yapsın yapmasın, her aybaşında işletme personelinin maaşlarını ödemek zorundadır. İK yönetimi kriz dönemlerinde, tasarrufa yönelik uygulamaları doğrultusunda personel maaşları üzerinden tasarrufa gitme adı altında farklı ücretlendirme politikaları üretebilirler.

Kriz dönemlerinde masrafların kısılmasına ilişkin olarak; ücretlerden belirli bir oranda kesinti yapılması, ücret artışlarının dondurulması, karşılıklı olarak anlaşılan bir süre boyunca zam yapılmaması ve şirkete kar/zarar ortağı olma gibi yöntemler uygulanmaktadır. Çokuluslu şirketlerde ve ithalatçı yerel şirketlerde, dövize bağlı olarak verilen ücret, devalüasyona bağlı olarak ortaya çıkan bir kriz durumunda, faaliyette bulunulan ülkenin yerel parası üzerinden ödenebilir.

5.3.1.1. Ücretin Sabit Kısımının Azaltılması

Ücret denince akla ilk gelen, bir ay boyunca yapılan çalışmanın karşılığı olarak şirketin çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Bu tanımda kastedilen ücret, işte gösterilen performans, sağlanan katkı gibi kavramlardan bağımsız olarak, sadece işin sahibi olmanın veya her gün işi yapmak için iş yerine gelmenin karşılığı olarak verilen temel ücreti ifade etmektedir.¹⁷⁴

Temel ücret, çalışanlar açısından, emeklerine karşılık aldıkları bir bedel olarak görülürken, işletme açısından, hedeflerini gerçekleştirmek ve maliyetlerini beklenen seviyede tutmak için etkin olarak kullanması gereken bir yönetim aracıdır. Sabit ücret, işletme kar etsin etmesin, çalışanlar yoğun iş temposunda çalışsınlar ya da hiçbir iş yapmadan otursunlar, zamanı geldiğinde ödenmesi gereken bir bedeldir. Kriz dönemlerinde işletme, yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda, personel maliyetlerinin şirketin geliri ve karına göre doğru orantıda seyretmediğini saptadığı andan itibaren ücretlendirme politikasını yeniden gözden geçirir. Yeniden yapılandırılma ihtiyacının tespit edilmesi aşamasından sonra İK yönetimi kollarını sıvar ve ücretin sabit kısmının işletmeyi zarara sokmayacak bir yapıya bürünmesini sağlayacak politikalar üretmeye başlar.

İK yönetimi, ücretin sabit kısmına yönelik olarak “ne kadar ödemeliyiz?” sorusuna cevap arayarak işe koyulur. Bu boyutta şirketlerin, organizasyonun hangi kademelerine ne kadar ödeme yapmak istediklerine karar vermeleri gerekmektedir. Bundan sonraki adım, “ne için ödemeliyiz?” sorusuna cevap vermektir. Burada verilebilecek en uygun cevap, kriz içerisinde kan kaybeden işletmenin, krizin biteceğini hesaba katarak çalışanları ile bu zor günde bütünleşip onları işten çıkarmak yerine sıkıntıyı paylaşmak ve onları bu zor dönemde ellerinde tutmak için belli bir oranda ödeme yapmak, olmalıdır. Hiçbir çalışan maaşından feragat etmek istemez ancak kriz özellikle de ülke çapında etkiliyse, çalışan yeni ücret uygulaması yüzünden işini bırakmakta istemez. Ancak kriz örneğin, Türkiye’de Ocak 2006’da kuş gribi

¹⁷⁴ Yalım, s.130.

hastalığının ortaya çıkması sebebiyle sadece tavuk eti üretimi yapan bir firmada vuku bulduysa, çalışan maaşından kesintiyi beğenmeyerek kırmızı et üretimi yapan bir firmaya transfer olmayı düşünebilir.

İşverenler, işletmenin ve ekonominin içinde bulunduğu krizi çalışanları ile iyi analiz edip onları yapacakları ücret indirimleriyle ilgili bilgilendirdikten sonra anlaşılan miktarı “ödeyebilir miyiz?” sorusuna cevap vermelidir. Maaşlarının indirilmesine onay veren çalışanlar en azından bu rakamı zamanında almayı planlarlar aksi taktirde çalışanlarda motivasyon eksikliği, işletmeyi bekleyen bir diğer tehlikeli unsurdur.

Ücretin sabit kısmının azaltılmasına yönelik politikaların belirlenmesi öncesinde detaylı bir veri toplama çalışması gerçekleştirilmeli; üst ve orta kademe yönetimden veya çalışanlardan kriz döneminde ne gibi beklentiler içerisinde oldukları öğrenilmedir. Veri toplama çalışması üst yönetim ile yapılacak ücret politikasının belirlenmesi çalışmasını hızlandıracak, konuya odaklanmayı sağlayacaktır.¹⁷⁵

5.3.1.1.1. Ücret Biriminin Değiştirilmesi

Ülke içerisinde sirkülasyonda olan yabancı para birimlerinin yerel para birimi karşısında ani değerlendirilmesi sebebiyle oluşan kriz dönemlerinde, çalışan maaşlarını değerlenen bu döviz birimi üzerinden ödeyen çokuluslu işletmeler ve ithalatçı yerel firmaların giderleri, değerlendirilmenin olduğu oranda artar. Döviz üzerinden bir birim maaş ödeyen bir işletme, % 100'lük bir değerlendirme ile personel giderlerinin bu oran kadar artması karşısında mali kayıplar yaşamaya başlarlar. Çokuluslu bir işletme açısından bu tip bir kriz, işletmenin sadece krizin ortaya çıktığı ülkede zarara uğramaya başlaması sebebiyle personel maaşlarının o ülkenin para birimiyle ödenmesi yoluna gitmesine sebep olabilir. Ancak yine aynı işletme, genel politikası doğrultusunda çalışanlarını mağdur etmemek, için zararını dünya üzerindeki diğer ülke bürolarından karşılayabilme

¹⁷⁵ Patricia Gazze, “Temel Ücret”, *Ernest&Young*, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2027>, (12 Şubat 2006), ss. 3-4.

gücüne sahipse, bu uygulamaya geçmeyebilir. Ancak ithalatçı bir yerel firma için böyle bir şans yoktur. Yurtdışından mal ithal edip yurt içinde döviz cinsi üzerinden fiyat birimi ile satış yapan işletmenin çalışanlarına da bu para birimi üzerinden ödeme yapması zorlaşır.

Ortaya çıkan ani bir döviz değerlenmesi, şirketin sattığı ürünlerin fiyatını da o oranda arttırmaktadır. Bu noktada şirketin satışları durma noktasına gelir. Şirket en azından zararını karşılamak amacıyla ürünlerindeki fiyatlandırmayı yerel para birimi üzerinden yapma yoluna gitmesinin kaçınılmaz sonucu personel maaşlarının da yerel para birimi üzerinden ödenmesidir. Yerel para birimi üzerinden ödenecek yeni maaşların belirlenmesinde, her gün değişen kur dikkate alınmadan, belli bir sabit kur belirlenerek maaşlar bu şekilde ödenebilir.

Bu uygulamaya örnek olarak; Türkiye’de 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz döneminde, bazı denizcilik firmalarının dolar aşırı değerlendirildi diyerek, doları sabit kurda 0,90 YTL’ye (Yeni Türk Lirası) sabitlemeleri ve krizi bahane göstererek ödemelerini bu şekilde yapmalarını gösterebiliriz.¹⁷⁶

5.3.1.1.2. Ücretin Belli Oranda Azaltılması

İşletmenin, içinde bulunduğu krizden dolayı geliştirdiği sabit ücretin azaltılmasına yönelik politikalardan bir diğeri de maaşlarda indirim gitmesidir. İşletme yönetimi çalışanları ile toplantılar düzenleyerek, onları işten çıkarmak yerine işlerin durgun olduğu ve işçilerin hiç yıpranmadan yeri geldiğinde bütün mesai boyunca oturdukları günlere işaret ederek aldıkları maaşlarda kesinti yapacaklarını bildirirler. Ülke genelini içine alan bir kriz ortamında, işten çıkarıldığı düşünüen bir çalışan başka iş bulmanın da zor olduğunu düşünerek, gelirini tamamen kaybetmek yerine en azından kriz geçene kadar bu sıkıntılı duruma katlanmak zorunda kalır.

¹⁷⁶ “Mezuniyet Töreni ve Eğitimde Kalite”, *Deniz Haber*, 13 Haziran 2005, http://www.denizhaber.com/pop/print.php?tip=yazi&yz_id=16&id=100024&okundu=576 , (12 Şubat 2006), s.2.

Bu uygulama da işletmenin tavrı, işletmenin genel giderlerden dolayı içinde bulunduğu zararı tam olarak belirlemeye yönelik olmalıdır. Kriz ve işini kaybetme kokusuyla her şekilde evet cevabını alacağı çalışanları üzerinden gereğinden fazla tasarrufa gitmemelidir. Krizin verdiği zarar oranında bir maaş indirimine gidilmesi gerekmektedir. Kriz bittikten sonra maaşların azaltıldığı orandan arttırılacağı söylevi gerçek dışıdır. Bu sebepten dolayı işletme, çalışanına indirim şu birimde olacak krizin geçmesi ve işletmenin hedeflenen karlara ulaşması durumunda maaşlar şu oranlarda arttırılacaktır şeklinde açıklama yapmalıdır.

Örneğin; yedek parça üreten bir Amerikan şirketinde kriz döneminde, yönetim kurulu başkanı tarafından, çalışanların %10'unun işten çıkarılması istenmiştir. İK müdürü ise çalışanları işten çıkarmak yerine, tüm ücretlerin %10 oranında azaltılmasını önererek, çalışanlarla bu konuda görüşülmesini istemiştir. Yapılan toplantılarda birim müdürlerinden biri ücretlerin o yıl için aşağı çekilebileceğini ancak bir sonraki yıl kara geçilmesi durumunda hem ücret ayarlaması hem de prim alınmasını talep etmiş ve bu talep üst yönetim tarafından kabul görmüştür. Alınan kararlar sonrasında çalışanların motivasyonunda oldukça büyük bir artış gözlenmiş, işletme bir sonraki yıl kar elde etmiş ve çalışanlarına verdiği sözü tutmuştur.¹⁷⁷

Bu uygulama çalışanlar tarafından ancak ve ancak başka şansları olmadığında kabul edilebilecek bir uygulamadır. İşletmeye özel bir kriz söz konusu olduğunda çalışanlar bu uygulamayı kabul etseler dahi başka iş arama çalışmalarına girişirler ve iş bulduklarında işletmeyi terk edebilirler.

Krizin başlamasıyla birlikte, ilk maaş ödeme günü yarım maaş ödemesi yapmak bir diğer uygulamadır. Burada çalışanların fikirleri alınmadan gizliden gizliye “içinde bulunduğumuz durum kötü, bunu aldığınıza şükredin” mesajı verilebilir. Bu uygulama, çalışanları işletmeden soğutabilir. Bunun yerine, bu tip bir uygulama öncesi işletme çalışanlara yapılacak indirimin detaylarının verilmesi gerekir. Unutulmamalıdır ki, kriz bir gün bitecektir. Krizi atlatan bir işletmenin daima sadakatini kaybetmemiş çalışanlara ihtiyacı vardır.

¹⁷⁷ İ.Türkmen, “Kriz ve Küçülme”, http://konicks.com/topic.asp?TOPIC_ID=770, (11 Ağustos 2005), ss.17-18.

Koç Üniversitesi'nden Zeynep Aycan ve Boğaziçi Üniversitesi'nden Hayat Kabasakal'ın birlikte hazırladıkları; 82 şirket çalışanı üzerinde yapılan çalışmaya göre; ekonomik krizde işveren, işten çıkarılma yönteminin tercih edilmediği durumlarda, çalışanların maaşlarında kısıntı yapmıştır.¹⁷⁸

5.3.1.1.3. Ücret Ödemelerinin Ertelenmesi

İşletme, krizin ortaya koyduğu zararın boyutlarına göre; çalışanların işine son vermek yerine, “kazanırken maaşlarınızı ödediğimiz gibi kaybettiğimiz dönemde de ödeyemeyeceğiz” şeklinde bir açıklama ile çalışanlara kriz süresince yada belli bir süre maaş alamayacaklarını bildirebilir. Bu uygulamada seçme şansı çalışana bırakılmaktadır. Çalışan kendi isteği ile işten ayrılıp tazminat talep etmezse, bu işletmenin işine gelen bir hareket olabilir. Çalışan işletmeyi böyle bir açıklama dolayısıyla gerekli mercilere şikayet edebilir. Ancak krizin ortaya koyduğu zor şartlar göz önüne alındığında çalışan işi bırakıp, işsizlikten dolayı bunalıma girmektense, belli bir süre ücret alamamasına rağmen “en azından işim var” diyerek kendini avutabilir.

Bu uygulamada işletme gerçekten samimi bir tavır izleyerek, durumu bütün açıklığıyla izah edip, kazanılan bütün maaşların tamamını, belli aralıklarla ya da parça parça ödeneceğini söyleyebilir. İşten ayrılmasını istemediği çalışanlarıyla kriz sonrasını düşünerek, ücretlerin ödeneceğine dair özel anlaşmalar imzalayabilir. Bu tip özel anlaşmaları imzalayan firmaların çalışanların ve kendilerinin çıkarlarını korumaları konularında kesin bir samimiyetten söz edebiliriz. Ancak maaşların ne zaman ve nasıl ödeneceği konusunda bilgilendirme yapmayan bir işletme için çalışanına “ben kovmuyorum ama sen gidebilirsin” şeklinde bir mesajı kibarca verdiğini söyleyebiliriz.

¹⁷⁸ Yaprak Özer, “Gitmek mi Zor, Kalmak mı Zor”, *Ernest&Young*, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=124>, (12 Şubat 2006), s. 2-3.

5.3.1.1.4. Zamsızlık Anlaşması

İşletmelerin büyük çoğunluğu, yılda iki kez zam vermektedirler. Bazı işletmelerse, yılda bir kez enflasyona bağlı olarak ücret artışına giderler. Ancak kriz dönemlerinde bu rutin uygulama; yerini sıfır zam uygulamasına bırakabilir. İşletme yönetimi, çalışanına iyi niyetli bir açıklama ile içinde bulundukları zor durumu anlatır. Ücret artışı maliyetlerde artışa sebep olur, işletmenin kar kaybettiği böyle bir ortamda süre belirtmeksizin ücret artışı yapılamayabilir. Böyle bir uygulama için işletme yönetimi; çalışanlarıyla sözlü anlaşma yapabilir. Böyle bir uygulama işletmeye; en azından kriz döneminde artı bir yük getirmemektedir. Bunun yanı sıra işletme kriz sonrası işlerin düzelmesiyle birlikte elemanını elinde tutmuş olur. İşten çıkarmaya göre kıyaslandığında, bu tip bir uygulamayla; birçok çalışandan geçici bir süre de olsa taşın altına elini sokmasını beklemektir.

Aycan ve Kabasakal'ın araştırma sonuçları, Türkiye'de 2001 yılında yaşanan kriz süresince, birçok işletmenin maaş zammı yapmadığını göstermektedir.¹⁷⁹

Kriz dönemlerinde, ekonominin bozulması sebebiyle alınan bu tip bir tedbirin ne yazık ki, iyi niyetli olmadığı durumlarda söz konudur. Zam yapmamak, krizden çok etkilenmeyen bir işletmenin, etkilenmiş havası vererek zam yapmamayı tercih etmesi, çalışanına bir nevi, “işine gelirse” demektir.¹⁸⁰ Bu uygulamaya yakın bir başka politika ise enflasyon oranının altında kalacak şekilde cüzi bir zam yapmaktır.

5.3.1.1.5. Şirket Hissedarlığı Kar/Zarar Ortaklığı

Kriz döneminde uygulanan tasarruf politikaları çalışanlardan fedakarlıkta bulunmalarını istemektedir. Şirket hissedarlığı uygulamasının dayanak noktası, uzun

¹⁷⁹ Özer, s. 4.

¹⁸⁰ Özer, s. 3.

vadeli getiriler için çalışanlardan fedakarlık beklemek yerine şirketten hisse almalarını sağlamaktır. Bu uygulamada adalet sorunu çözümlenmiş olmaktadır. Kriz döneminde çalışanların ücret ve yan haklarında tek taraflı dayatmayla kısıntıya gitmek daha düşük maliyet yapısıyla sonuçlanabilir ama şirket kültürünün insani tarafına ve güven gibi unsurlara negatif etkide bulunduğunu söyleyebiliriz. Fakat çalışanların şirket hisselerinden pay alması en azından zor durumdaki şirketler için bir rekabet avantajı nedeni olabilir.¹⁸¹

Çalışanların şirkete hisse sahibi yoluyla ortak olması motivasyon ve performansa olumlu etkide bulunur. Kriz dönemlerinde çalışanın kendine güvenini kaybetmemesi ve motivasyonunu açısından bu çok önemlidir. Çalışanların hissedarlığı iş güvensizliği ile ortaya çıkan tedirginliği de azaltır. Bu uygulamayla çalışanların hissedarlığı firmayı etkileyen stratejik kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayabilir.

İşletme yönetimi bu uygulama sayesinde, çalışanlarından uzun vadeli kazançları düşünerek krizde kolektif işbirliği yapmalarını isteyebilir. Uzun vadeli kazancını hesaba katan bir çalışan, ücretler üzerinden kısıntıya gidilmesine daha sıcak bakabilir. Çünkü kendisinde artık şirketin bir ortağıdır. Kriz döneminde kaybediyor olabilir ama kriz sonrası kazançtan pay alacağını bilerek uzlaşmacı bir tavır sergiler.

Örneğin; Amerikan hava yolu şirketi United Airlines 90'lı yıllarda yaşadığı kriz sonucu, ücret ve yan haklardan imtiyaz elde etmenin karşılığında çalışanlara şirket hisselerinin yüzde 55'ini satmıştır ve aynı zamanda onlara yönetim kurulunda temsil hakkı vermiştir.¹⁸²

¹⁸¹ Zehra Tike, "Çalışan Şirkete Ortak Olursa", **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**, 9 Ekim 2005, s. 8.

¹⁸² Tike, s. 8.

5.3.1.2. Ücretin Değişken Kısımının Azaltılması

Değişken ücret, potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Çalışanın değişken ücrete erişebilme ihtimali, bu motivasyon unsurunu sağlamaktadır. Çalışanın her attığı adımda bu sistemle bağlantı kurması, günlük yaşantısında da motivasyonu artıran önemli bir faktör olmaktadır.¹⁸³

Değişken ücret, performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturmakta ve ücret giderlerinin şirket performansı ile doğru orantılı olmasını sağlamaktadır. Değişken ücretin, belirli kriterlerin gerçekleştirilmesi halinde çalışanlara ödeniyor olması, ücret harcamalarının yıllar içinde katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engellemektedir.

Çalışanların değişken ücrete hak kazanabilmesi için belirlenen kriterler, şirketin öncelikli hedef ve beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını sağlamaktadır. Rakipler bu uygulamaları kullanmaya başladıkça, bu sistemin kullanılması kaçınılmaz hale gelmektedir.¹⁸⁴

Özellikle satış departmanlarında kullanılan değişken ücret sistemlerinin, diğer departmanlar için de uygulanmasına giderek daha fazla rastlanmaktadır. Geçen zamanda değişken ücret sistemlerine dahil edilen çalışan gruplarının değişimi gibi değişken ücret kriterlerinin de değiştiği gözlemlenmektedir. Değişken ücret sistemi kriterlerindeki temel değişikliğin kıdem'i teşvik etmek yerine performansı ödüllendirme olduğu görülmektedir.

Kriz dönemlerinde işletmeler, iş potansiyelin düşmesi sebebiyle çalışanlarından daha fazla iş üretmelerini beklemezler. Bu noktada değişken ücret ciddi bir maliyet olarak ortaya çıkar. İşletme, üretimindeki düşüş sebebiyle çalışanını daha fazla ve verimli çalışmaya zorlamak için değişken ücret hedefi koymaz. Bu noktada çalışanın sabit ücrete ek olarak ücretlendirilmesi halihazırdaki işçi maliyetlerini yükseltir.

¹⁸³ Yalım, s.126.

¹⁸⁴ Yalım, s.126.

Tasarrufa yönelik İK politikaları doğrultusunda, değişken ücret kısmen ya da tamamen ortadan kaldırılır.

5.3.1.2.1. Mesai Ücretlerinin Kaldırılması

Kriz dönemlerinde işletmeler, iş potansiyellerinin azalması sonucu, fazla mesai yapmayabilirler. Ancak krizin başlamasıyla birlikte üretimin anında azalması her kriz durumunda söz konusu değildir. Kriz başlamış olabilir fakat üretim hattında bekleyen işlerin yetişmesi için işletmeler, fazla mesai yapmaya devam ederler. İşletme yönetimi, krizin etkilerinin ileride kendisini göstereceğini düşünerek fazla mesai ücretlerini kaldırabilir. Bu tip bir politika çalışanlar için kabul edilmesi zor bir olaydır. Çalışan olayın boyutunu algılayamayabilir ve “madem kriz var neden mesai yapıyoruz?” sorusunu sorabilir.

Fazladan harcadığı emeğin karşılığını almak isteyen çalışan bu tip bir uygulama için her ne kadar hayıflansa da işletmenin verdiği mesaj “maaşlarınızı aldığınıza dua edin” şeklindedir. İşletme yönetimi genel bir bildiri yayınlayarak bundan böyle fazla mesai için ödeme yapılmayacağını açıklar. İşletmenin amacı kriz dönemi boyunca kar edemese dahi işçi giderlerini azaltarak zarar etmemeye çalışmaktır. Çünkü fazla mesai, işlerin yoğun olduğunda yapılan bir uygulama olmasının yanı sıra, çok acil alınan ve çok kısa zamanda yetişmesi gereken siparişler için de yapılan bir uygulamadır. Sonuç olarak işletme yönetimi bu tip bir mesai için ödeme yapmak istemez.

5.3.1.2.2. Yan Haklardaki Kesintiler

İşletmeler genel ücretlendirme politikaları doğrultusunda çalışanlara, maaşlarının yanı sıra bir takım yan haklar sağlamaktadırlar. Bunlar;

- Özel sağlık sigortası
- Şirket arabası
- Cep telefonu
- Bayram ikramiyesi
- Satıştan prim
- Yakacak yardımı
- Erzak yardımı
- Jestiyon (Teşvik Primi)

Çalışanlar her türlü tedavi ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak işletme tarafından özel sağlık sigortası kapsamına alınırlar. İşletmeler üst düzey yöneticileri için özel sağlık sigortası paketini sınırsız tutarken daha alt kademedeki çalışanlar için daha dar kapsamlı poliçe ödemesi yaparlar. Bu uygulama, şirketler için bir maliyet kalemi olmasına karşın, çalışanların motivasyonunu artırıcı ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlayıcı bir özellik taşır. Kriz dönemlerinde işletmeler, tasarruf politikaları doğrultusunda özel sağlık sigortası poliçelerinin limitlerini daraltabilir, çalışanların ailelerini kapsam dışında bırakabilir ya da poliçeleri tamamen iptal edebilirler.

İşletmeler yönetici kademesindeki çalışanlarına, şirkete ait araçları tahsis ederler. Çalışanlar, araçları işe gelip giderken ve özel hayatlarına ait ulaşım da kullanabilirler. Bu uygulama çalışanın özel hayatında rahat etmesini sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Kriz dönemlerinde işletme yönetimi, şirket arabalarının yakıt ve bakım giderlerinden tasarruf etmek adına, yakıt kullanımına sınırlandırma getirebilir, bakım masraflarını çalışandan kesebilir ya da araçları çalışanlardan geri alabilir.

İşletmeler şirket araçlarını, genellikle kiralama yoluyla kullanımlarına alırlar. Araç modellerine göre maliyet artmaktadır. Tasarruf politikaları doğrultusunda işletme yönetimi şirket arabasını işletme çalışanından almak yerine daha düşük ve eski bir

modelle değiştirerek daha az kiralama bedeli ödeme yoluna da gidebilirler. şirket araçlarının kiralama yoluyla değil de satın alma yoluyla elde edildiği uygulamalarda bu araçları şirket çalışanına satma yoluna gidilebilir.

İşletme yönetimi, çalışanlarına şirket ile ilgili işlerini yönetmek amacıyla ihtiyaç duyduklarında kullanmaları için cep telefonu tahsis ederler. Belli bir limite kadar kendi özel işlerinde de kullanmalarına izin verebilirler. Ancak, kriz dönemlerinde cep telefonu faturalarının bir masraf kalemi oluşturması göz önüne alınarak, telefonlar çalışanlardan toplanabilir.

Dini bayramlar ve yılbaşı gibi günlerde bazı işletmeler çalışanlarına çift ya da tek maaş ikramiye verebilirler. Bu uygulama da tasarruf politikaları doğrultusunda ya çok az bir miktara indirilebilir ya da uzun döneme yayarak ödeyebilir. Örneğin; Volkswagen firması yılda bir kez ödediği ikramiyelerin bir kısmını 12'ye bölerek aylıklara eklemiştir.¹⁸⁵ İkramiyelerin ödenememesi bir başka uygulamadır.

Genellikle satış ve pazarlama departmanları çalışanları için ağırlıklı olarak kullanılan satış primi uygulaması, kriz sebebiyle satışların azaldığı ve karın düştüğü dönemlerde, her satıştan verilen primin işletmeye ayrıca bir maliyet getirmesinden hareketle iptal edilir ya da belli bir satış rakamı yakalandığında bunun üzerinde küçük bir oranda verilebilir.

İşletmeler, çalışanlarına özellikle ısınmanın pahalı bir ihtiyaç olduğundan hareketle, yakıt yardımıyla bulunabilirler. Kış aylarında bu uygulama için ödenek ayıran işletmeler, kriz söz konusu olduğunda bu uygulamadan vazgeçebilirler.

Aynı yakacak yardımı gibi, özellikle en alt düzey çalışanlar için yılın belli dönemlerinde yapılan erzak yardımı uygulaması da söz konusudur. Bu uygulama da kriz ile ilgili tasarruf politikaları doğrultusunda sonlandırılabilir.

¹⁸⁵ Baltaş, s.31.

Belli bir satış tutarı yakalandığında çalışanlara dağıtılan jestiyon (teşvik primi) uygulaması, işletmenin işlerini iyi gittiği dönemlerde her ay hedefin tutturulmasıyla birlikte çalışanlara ek bir fayda getirmektedir. Kriz dönemlerinde hedefin her ay yerine yılda sadece altı ay ya da daha az tutturulmaya başlandığında işletme için toplam karlılık düşmektedir. Bu noktada işletme yılda çok az sayıda tutturulabilen satış hedefi üzerinden jestiyon dağıtma uygulamasını nedenlerini açıklayarak kaldırabilirler.

Bütün bunlara ek olarak; kriz dönemlerinde, işletme personelinin iş için yaptıkları şehirlerarası ve ülkelerarası seyahatler, uçak ulaşımında lüks sınıf yerine daha hesaplı olan ekonomik sınıfta seyahate yönlendirilmektedir. Yerine göre kara ve demiryolu da tercih edilmektedir.

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), kriz döneminde uygulanan İK politikalarına karşı sosyal sorumluluk doğrultusunda oluşan tepkiyi araştırmak için ABD’de (Amerika Birleşik Devletleri) 2001 yılının Ekim ayında bir araştırma yapmıştır. Sendikalara birtakım sorular yönelterek, üyelerine uygulanan tasarruf politikalarından hangilerinin ne şartlarda kabul göreceğini öğrenmiştir. Araştırmada üç farklı cevap seçeneği verilmiş ve ortaya tablo 8’deki sonuç çıkmıştır.¹⁸⁶

Tablo 8
Sendikaların Tasarruf Politikalarından Bazılarının Hangi Şartlarda Kabul Edilebileceğine Dair Verdiği Cevaplar (% değişim)

TASARRUFA YÖNELİK POLİTİKALAR	Normal Şartlarda Kabul Edilebilir	Krizde Kısa Sürelili Bir Kriz Durumunda İçin Kabul Edilebilir.	Hangi Şart Olursa Olsun Kabul Edilemez
Prim Ödemelerinin Kesilmesi	-	31	69
Ücret Ödemelerinin Ertelenmesi	-	52	48
Yan Haklardaki Kesintiler	32	29	39

Kaynak: Geraint Harvey ve Peter Trunbull, “Contesting The Crisis”, <http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/726/contesting%5Fthe%5Fcrisis.pdf>, (09 Nisan 2006), s.22’den yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹⁸⁶ Geraint Harvey ve Peter Trunbull, “Contesting The Crisis”, <http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/726/contesting%5Fthe%5Fcrisis.pdf>, (09 Nisan 2006), s.21.

Tablo 8’den de anlaşılabacağı gibi soru yöneltilen 100 sendikadan 48 tanesi ücret ödemelerinin ertelenmesini işletme, hangi şartlar altında olursa olsun kabul etmemektedir. Kısa süreli bir kriz söz konusu ise sendikalardan 52 tanesi bunu mümkün olabileceğini söylemiştir.

Prim ödemelerinin kesilmesiyle ilgi verilen cevaplarda pek farklı değildir. Yan haklardaki kesintiler için 32 sendika normal şartlarda da mümkün olabileceği cevabını vermiştir.

İşletmeler, tasarruf politikaları doğrultusunda yaptıkları uygulamalar sonucunda kan kaybetmeye devam eder ve faaliyetlerini çok zor sürdürebilecek duruma düşerlerse, küçülme kaçınılmaz olur ve küçülmenin anlamı da en son düşünülmesi gereken uygulama olan, işçi çıkarma eylemidir.

5.3.2. Küçülmeye Yönelik Politikalar

Örgütsel küçülme; örgüt esnekliğini, etkinliğini ve rekabet gücünü arttırmak amacıyla, fiziksel insan kaynakları ve örgütsel sistemi bir bütün olarak ele alarak bu kaynaklarda planlı bir azaltmayı içeren stratejik bir süreçtir.¹⁸⁷

Örgütsel küçülme, işletmeler tarafından kriz dönemlerinde genel giderleri azaltmak, rekabet yeteneğini arttırmak, kalite ve satış hasılatını dengede tutmak ve finansal sorunları azaltmak amacıyla kullanılan bir yönetim tekniğidir.

Örgütsel küçülme uygulamalarında, yönetsel kademe eksiltme ve yalın organizasyona geçiş (Delayering), dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing), işgören çıkarma kullanılmaktadır.

¹⁸⁷ Aykut Göksel, “Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2000, s.44.

İnsanlarla ilgili sorunlar ve çözümleri şirketlerin örgütsel başarı ve rekabetçi avantajları için önemlidir ve bu görev insan kaynaklarına düşer. Örgütsel küçülme başarılı insan kaynakları politikalarına bağlıdır.¹⁸⁸ İKY'nin küçülmeye yönelik politikaların uygulanmasında üstüne düşen görevler şunlardır;

- İşletmenin İK felsefesini ve politikalarını geliştirmek.
- İş liderlerini geliştirmek.
- Farklı iş takımlarını eğitmek
- İş stratejisi üzerinde İK'nın etkisini tahmin etmek.
- Global bir düşünce yapısı uygulamak.
- Güçlendirilmiş organizasyon yaratmak.
- Örgütsel değişimi yönetmek.
- Küçülmenin tam parçası olmak.

İK'nın küçülmeye yönelik olarak işten çıkan ya da kalanlar için gerekli ihtiyaçları sağlamak, şirketin yeni misyonunu gerçekleştirebilmesi için gerekli personel ve iletişim stratejilerini belirlemek gibi görevleri de vardır.¹⁸⁹

İşletmelerde küçülmenin etkisiyle, çalışanlarda iş kaybı ve ruhsal sağlık problemleriyle karşılaşılır. Bu kaçınılmaz sonuç, işletmeleri bireylerin ve örgütlerin halihazırdaki ekonomik ortamda karşılaştıkları devamlı olarak artan zorluklarla başa çıkabilmek için çalışanları destekleyici sistemleri ve üretim şekillerini yaratmaya zorlar. İKY yapıcı bir rol üstlenerek küçülme gerçeğine göre hareket edilmesi için üst düzey yöneticilere, çalışanlara, gruplara ve örgütlere bir nevi danışmanlık yaparlar.

Küçülme liderler tarafından başlatılmalıdır. Güçlü bir liderlik ile çalışanlarla iletişim halinde olunmalı ve liderler işletme ile ilgili ne yapmak istediklerini açıkça

¹⁸⁸ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998, s.236.

¹⁸⁹ Frank P. Cipolla ve L. K. Goodwin "Effective Downsizing Lessons Learned", **Public Manager** , C.24, S.2, (Yaz 1995), s.3.

anlatmalıdırlar. Bununla birlikte çalışanlar da sürece dahil edilmeli ve her bir iş ve her bir görev için örgüt operasyonlarını analiz etmelidirler. Yönetim ve çalışanlar karşılıklı denetleme birimleri kurarak ya da kendileri oluşturdukları birimler aracılığıyla lüzumsuz işleri ve çalışanların zamanlarını nasıl geçirdiklerini belirlemelidirler. Etkinliği arttırmak ve örgütsel fazlalıkları ortadan kaldırmak için yollar aramalıdırlar. Çalışanlar; örgütsel küçülmenin sebeplerini anladıklarında, işlerinin belirli bir süre için garanti edilmesi durumunda, yöneticilere güven duyarlar ve işletme küçülmeyi nazik ve etkili bir biçimde uygulayabilir.¹⁹⁰

Temel problem, örgütsel küçülmenin zamanlaması, planlanması ve iyi şekilde yönetilmesindedir. Misyon ve uygulamalar arasında hızla değişen şartlarda yönetsel bağ kurulması gerekir. Uygulamalardan sonra üst yönetim devamlı olarak çalışanların davranışlarını izlemelidir. Bireyler ve gruplar örgütsel küçülmeyi kendi hayatları ve mali durumları için bir tehdit olarak görürler. Buna bağlı olarak; çalışanlar hareketlerinde kendilerini korumacı ve sert tavırlar takınırlar. Bundan dolayı üretici olamazlar çünkü enerjilerini işgörme yerine savunmaya yöneltirler.¹⁹¹

Küçülmeye yönelik İK politikaları uygulanırken sık olarak ortaya çıkan sorunlardan biri de üst kademe yöneticilerinin kendi davranışlarını değiştirmemeleri ve neye göre hareket edeceklerini bilememeleridir. Küçülmeyi sadece teknik bir uygulama olarak görmek, örgüt kültüründe herhangi bir değişim ihtiyacı hissetmemek, uygulamaya sadece çalışan sayısını ve maliyeti azaltmak olarak bakmak, olayın insan boyutunu unutulmasına dolayısıyla dirence sebep olmaktadır. Çalışanda oluşan bilinmeyenden korkma, iş güvencesi tehdidi, yeniden yapılanmada alınacak pozisyon, gelecek korkusu ve yönetime karşı güven kaybını ortaya koyar.¹⁹²

Yöneticiler bütün küçülme operasyonunu kontrol etmelidirler. Küçülmenin amaçları belirlenmeli ve çalışanların bunu anladığından emin olup uygun ortamı sağlamalıdırlar. Küçülme politikalarının uygulanması ile ilgili olarak iyi bilgilendirilen

¹⁹⁰ Kim. S. Cameron, S.J. Freeman ve A.K. Mishra, “Best Practices in White Collar Downsizing : Managing Contradictions”, **Academy of Management Executive**, C.3, 1991, s.60.

¹⁹¹ Marilyn K. Gowing, J. D. Kraft ve J. C. Quick, **The New Organizational Reality**, Washington: American Psychological Association, 1998, s.13.

¹⁹² Delorese Ambrose, **Healing The Downsized Organizations**, New York: Harmony Books, 1996, s.17.

Çalışanlardan, soğukkanlılıkla ve sabırla kendi kendilerini telkin etmeleri beklenir. Çalışanlardan morallerini ayakta tutabilmeleri için somut davranışlarda bulunmaları beklenir. Bunlar ;¹⁹³

- Çalışanlara şirkete ve yöneticilere güvenmek.
- İçinde bulunulan dönemin belli riskleri de taşıdığı ancak en az zararlarla atlatma yolunun birlik ve beraberlik duygusundan geçtiğini unutmamak.
- Ekip çalışmasının yaratacağı etkiyi anlayıp bu konuda takım çalışmalarına destek vermek.
- Sorumluluk bilincinin yerleşmesi ve kontrol mekanizması geçici bir süre devreden çıksa bile işleri aksamadan yürütmek.
- İyi niyeti elden bırakmamak, özellikle küçülmenin resmileştiği ve ilan edildiği ilk dönemlerde yoğun yaşanan kuşku ve kötümserliğe yer vermemek.
- Örgüt içinde veya dışında yapılan spekülasyonlara kulak asmamak, asıl önemli olanın yeni işe, yapıya, kişilere, süreçlere, yöneticilere vb. karşı direnç oluşturmamak.

Bütün bu somut beklentilere rağmen çalışanların küçülme politikaları uygulanırken, işletmeye karşı besledikleri sadakatin önemli ölçüde azaldığı görülmektedir. McKenna'ya göre; çalışanların şirketlerine karşı olan sadakatlerini etkileyen sekiz faktör vardır. Bunlar;¹⁹⁴

- Eşitlik.
- Güvenlik.
- İyi yönetim.
- Dürüstlük.

¹⁹³ Türkmen, s.6.

¹⁹⁴ Türkmen, s.7.

- Yetkilendirme.
- İyi iletişim.
- Yan haklar.
- Kişisel destek.

Küçülme dönemlerinde çalışanlar bu faktörlerin uygulanmadığını düşündükleri için şirkete karşı sadakatlerinde azalma görülmektedir.

İşletmeler küçülmenin sonunda, krizden dolayı kar kaybını önlemek, krizde karar alma sürecini hızlandırmak, daha fazla esneklik, maliyetleri düşürmek, yeni fikirlerin kısa sürede hayata geçirilmesini sağlamak ve daha çok sonuca dönük çalışmak gibi faydalar beklerler.

Krizde kaybedilen güce rağmen ayakta kalabilmenin yollarından biri olan küçülme, bütünsel bir yaklaşımla uygulanmalıdır, işten çıkış işlemlerinin yapılması şirkete, ürüne ve müşterilere zarar vermeden düzenlenmelidir.¹⁹⁵

5.3.2.1. İstihdamın Azaltılması

İK gereksinimi ve sağlanması nasıl ki, bir planlama süreci içinde yapılıyorsa, aynı şekilde istihdamın azaltılması da bir plan program içerisinde yapılmalıdır. İstihdamın azaltılması gereğinin duyulmasında, işletme açısından birçok nedenler rol oynayabilir. Örneğin; krizden dolayı üretimin kısıtlanması, otomasyona yatırım yapma, üretim dalını terk etme vb.

İstihdamın azaltılması süreci, İKP'nin bütünlüğü içinde çok nazik bir boyutu oluşturduğundan, bu konuda çok özenli uygulamalara gitmeyi gerektirir. Yasal zorunluluklar, planlayıcıları bu yönde daha dikkatli olmaya iter.

¹⁹⁵ Baltaş, 30.

İstihdamın azaltılması planlamasında çok sayıda ilkeye uyulması gerekecektir. Bunlar; işletme ve işgören açısından değişik özellikler göstereceklerdir. Örneğin; işletme açısından istihdamın azaltılması süreci; en kolay vazgeçilebilenden, en zor vazgeçilebilene doğru planlanacakken, işgören açısından, kazanılmış hakların gözetilmesi, hizmet süreleri, kıdem durumları gibi kıstaslara önem verilmesini gerektirecektir.¹⁹⁶

Personel çıkarma işlemine başvurulması gereği istihdamın azaltılması sürecinde ele alınır. İstihdamın azaltılmasına yönelik politikalar doğrultusunda uygulanan yöntemlerden kademe eksiltme ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kaçınılmaz sonucu; işten çıkarmanın uygulanmasıdır.

5.3.2.1.1. Kademe Eksiltme ve Yalın Organizasyona Geçiş (Delayering)

Kademe eksiltme sayesinde işletmenin organizasyon şeması basıklaşmakta ve yönetim alanı genişlemektedir. Kademe azaltmanın asıl felsefesi işletmeyi daha yalın hale getirmek ve karar veren kişi ile işi yapan kişi arasındaki mesafeyi kısaltmaktır.¹⁹⁷

Bu uygulama sonucunda cevap verme süresi azalmakta ve rakiplere göre avantaj sağlanmaktadır. Kriz dönemlerinde üretimin azalmasıyla gereksizleşen birtakım işlemler ve organizasyon yapısında işletmenin ihtiyacı olmayan görevler ortaya çıkar. Kriz öncesi bu görevi yerine getiren çalışanların işten çıkarılması kaçınılmaz olur ve bu sayede maliyetler azalır.

İşletmeler, yalın organizasyona geçerek yeniden yapılanmayı kriz dönemlerinde bürokratik işlemlerden uzaklaşarak daha ekonomik ve hızlı hareket etmek için uygulayabilirler. Sonuç olarak birtakım personelin işten çıkarılması gerekmektedir. Burada işten çıkarma uygulamasının çalışanlara, işletmenin yapısal değişikliğe

¹⁹⁶ Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, s. 16.

¹⁹⁷ Funda Ferik, “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody008.asp?BodyID=268>, (20 Şubat 2006), s.4.

başvurması sebebiyle yapıldığı anlatılmalıdır. Bu örgütsel yapının değişmesinden dolayı uygulanan bir işten çıkarma eylemidir ancak sonuç olarak işten çıkarma politikasının bir parçasıdır.

5.3.2.1.2. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) kavramı, 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlansa da bir yönetim stratejisi ve iş modeli olarak 1990'lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı en basit haliyle daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir.¹⁹⁸

Dış kaynaklardan yararlanma (DKY), çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Özel bir görev için dış kaynak kullanımına gidilebileceği gibi, örgütün tüm fonksiyonları için de dış kaynak kullanımına gidilebilir. DKY'nin sınırını, dışarıdan sağlanacak olan hizmetin işletme için taşıdığı stratejik önemi oluşturur. İşletmede İKY politikaları doğrultusunda dış kaynak kullanımı da organizasyon için taşıdığı stratejik değer göz önünde bulundurularak karar verilecek bir olgudur.

DKY politikası sayesinde işletmeler, özellikle maliyetleri azaltmak istediği kriz dönemlerinde, kendine göre gereksiz gördüğü departmanlardan kurtularak sade bir örgüt yapısına bürünür. Örneğin; bilgi işlem departmanında belli sayıda çalışan istihdam eden bir işletme bu hizmeti, dış kaynak kullanımı yönetimiyle bir teknoloji firmasından alarak, istihdam ettiği çalışan giderlerini düşürür. Bilgi işlem desteğini dışardan alan işletme bu hizmet için belli bir fatura bedeli öder oysaki bilgi işlem departmanı için çalışan istihdam ettiğinde, sigorta, maaş ve yan haklar işletmeye daha fazla bir maliyet getirmektedir. Kriz dönemlerinde işletmeler DKY politikası sayesinde maliyetleri düşürebilirler ama kaçınılmaz sonuç işçi çıkarmaktır.

¹⁹⁸ Vikipedi Özgür Ansiklopedi, <http://tr.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, (21 Şubat 2006), par.1.

Maliyet ve çalışan sayısının azaltılması dış kaynak kullanımının önemini arttırmaktadır. İşletmeler, kriz dönemlerinde maliyet avantajı sağlamak, üretim fonksiyonlarından bazılarını kendi içyapısından farklı olarak dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmek yoluna giderek verimlilik ve etkinlik sağlarlar.

DKY'nin başarılı olarak uygulanması için aşağıdaki kritik noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir;¹⁹⁹

- Şirketin hedeflerini ve amaçlarını anlamak.
- Stratejik bir vizyon ve plan.
- Doğru partneri bulabilmek.
- Tam olarak şekillendirilmiş bir kontrat.
- DKY uygulamasından etkilenen birey ve gruplarla açık iletişim kurmak.
- Üst düzey yöneticilerin desteği ve katılımı.
- Çalışan konularına dikkatli yaklaşım.
- Kısa vadeli finansal tolerans.

İK politikaları doğrultusunda dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma, personel eksiltilmesinin yanı sıra işlerin daha kaliteli yapılmasına olanak sağlar. Bunun için İK birimlerinin dış kaynaklardan etkin olarak yararlanma konusundaki yetisini geliştirmelidir.

Geleneksel olarak dış kaynak kullanımı, belirli bir iş grubunun iyi tanımlanmış bir sözleşme çerçevesinde sırf bu işlere odaklanmış firmalara devredilmesidir. Nitekim firmalarda yemek, güvenlik, temizlik gibi işlerde dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır. Diğer yandan özlük işleri ve bordrolama, eğitim, personel temini gibi

¹⁹⁹ Ülgen Özmen, "Outsourcing", **Human Resources**, (Nisan 2002), ss.36-37.

konularda dış kaynaklardan yararlanma oranları da giderek artmaktadır. Nitekim gelişmiş ülkelerde İK fonksiyonlarında DKY'nin bir türü de, profesyonel istihdam kurumlarından personel temin etmektir. Bu kaynak ABD'de hızla gelişen bir alandır. Bu ülkede profesyonel istihdam kurumun sayısı 1984 yılında sadece 36 iken, on yıl gibi kısa bir sürede 1994'de 2246 adede ulaşmıştır.²⁰⁰

DKY yöntemi genellikle küçülmeye yönelik politikalar doğrultusunda uygulamaya konmaktadır. Bu sayede işletmeler istihdamı azaltabilirler ve bir yandan da hizmet aldıkları firmada istihdama sebep olurlar, zira destek alacakları işletme de birilerini çalıştırmak durumundadır. Bu uygulama bazı işletmeler için işçi çıkarmak anlamına gelirken, destek veren firmalar içinse işçi almak anlamına gelebilir. Bunun doğal sonucu da daha fazla uzmanlaşmaktır. Otomobil üreten bir işletmenin bünyesinde bilgi işlem elemanı bulundurarak bilgisayar sistemleri için gerekli desteği kendi kendine sağlamak yerine, bilgi işlem konusunda uzmanlaşmış firmadan destek alması buna örnek olabilir. Çalışanına yemek ve ulaşım hizmetini kendi bünyesindeki teçhizat ve araçlarla vermek yerine bunları, yemek üretimi yapan ve ulaşım hizmeti sağlayan firmalardan almak maliyeti azaltmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin maliyeti azaltmaya odaklandıkları göz önünde bulundurulduğunda bu tip uygulamalar her ne kadar işçi çıkarmakla sonuçlansa da tercih edilmektedir.

5.3.2.1.3. İşten Çıkarma

Kriz dönemlerinde, işletmelerin küçülmeye yönelik olarak uyguladıkları politikalar doğrultusunda alınan işgören çıkarma kararı, toplumsal ve bireysel boyutu açısından en acı karar olarak görülmektedir. İşletmelerin en son çare olarak başvurmaları gereken işten çıkarma uygulaması, gerek yalın organizasyona geçiş kararı gerekse DKY yoluna gitmenin doğal bir sonucu olarak görülebilir. Bütün bunların yanı sıra organizasyonda bu tip yapılandırmalara gidilmediği hallerde de işletme yönetimi

²⁰⁰ Mehmet Cemil Özden, "Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi", **Peryön Dergisi**, (Yaz 2003), s.43.

krizin ortaya koyduğu üretim azalması ve düşük kar gibi sonuçları değerlendirerek, o an için atıl gördüğü işgücüne daha fazla ödeme yapmak istemez ve direk olarak işten çıkarma yolunu seçebilir.

İşten çıkarma uygulamasının, çalışanların üzerinde bırakacağı fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin etkilerini en aza indirmek için İK bölümüne çok iş düşer. İşten çıkarma politikalarının duyurularının yaygın olarak yapılması ve bu politikaların stratejik insan kaynakları planlarının önemli bir bölümünü oluşturması gerekir. İşten çıkarma kararı alan yöneticiler maliyetle beraber işten çıkarılanların durumlarını da göz ardı etmeyerek politikaları İK yönetimi ile belirlemelidirler.²⁰¹

İşten çıkarma politikaları belirlenirken;²⁰²

- Çalışan çıkarma kriterleri, nedenleri ve yöntemi net olmalı ve paylaşılmalıdır.
- İşten çıkarma stratejisi kurum kültürüyle örtüşmelidir.
- İşten çıkarma aşamasında, çalışanlar karar sürecinde yer almalı, haksızlık ve adaletsizlik yapıldığı düşüncesi minimuma indirilmelidir.
- Çalışanlar adil davranıldığına inandırılmalı ve her seviyeden eleman çıkarımına gidilmelidir.
- Pozisyon azaltmada kullanılan yöntem hakkında çalışanlara bilgi verilmedir.
- İşletmeden ayrılanlar için nasıl olanaklar sağlanacağı belirlenmelidir. (yeni iş bulma, tazminat ödeme vb.)

İşten çıkarma, işletmeler tarafından “başka çaremiz kalmadı!” şeklinde bir açıklama ile uygulamaya konulmaktadır ve dünya üzerinde küçülmeye yönelik politikalar uygulayan birçok şirket bu yola başvurmaktadır.

²⁰¹ Arthur G. Bedenian ve A. A. Armenakis, “The Cesspool Syndrome: How Dreck Floats To The Top of Declining Organizations”, **Academy of Management Executive**, C.12, S.1, 1998, s.64.

²⁰² Türkmen, s.15.

Örneğin; Disney 2001 yılının Mart ayında 4.000, Proctor&Gamble yine aynı dönemde 9.600 kişiyi işten çıkaracağını daha önceden açıklamıştır.²⁰³

İşten çıkarma konuşmaları yapacak yöneticilere, konuşmalarını kendilerini işten çıkarılacak kişilerin yerine koyarak ve ikna edici olarak yapabilmeleri için danışmanlık hizmeti verilebilir.²⁰⁴

İşten çıkarma politikalarının en acı sonucu, işsizliğin ortaya çıkmasıdır. Türkiye’de yaşanan son iki ekonomik krizin (Kasım 200 ve Şubat 2001) ortaya koyduğu işsizlik buna örnek olarak verilebilir.

Milli Güvenlik Kurulu'nda (MGK) Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile Başbakan Bülent Ecevit arasında yaşanan gerginlik, Cumhuriyet tarihinin en büyük ekonomik krizinin patlamasına yol açtı.

21 Şubat 2001 krizi, kamuoyunda "Kara Çarşamba" olarak adlandırıldı. Kriz, 14 aydan bu yana izlenen sıkı para politikasında önemli revizyona neden oldu. Hükümet, "dalgalı kur" politikasına geçme kararı aldı. Krizin etkileri uzun süre devam etti. Binlerce kişi işsiz kaldı, çok sayıda işyeri kapandı.

21 Şubat'ta gecelik faizler yüzde 7500 ile "tarihi yükseliş", İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) yüzde 18.1 ile "tarihi düşüş" yaşayınca, öğleden sonra "kriz zirvesi" toplandı. Yaklaşık 13 saat süren zirvede, 9 Aralık 1999'da ilan edilen "kur çıpası" yerine, "dalgalı kur" sistemine geçilmesi benimsendi.²⁰⁵

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı verilerine göre, Türkiye’de 2001 yılının ilk altı ayında toplam 738.866 kişi işten ayrılmıştır. İşten ayrılmalar ve gerekçeleri Tablo 9’da verilmiştir.²⁰⁶

²⁰³ Türkmen, s.8.

²⁰⁴ Türkmen, s.12.

²⁰⁵ “21 Şubat Krizi”, <http://www.belgenet.com/eko/21subat01.html>, (19 Eylül 2006)

²⁰⁶ “Altı Ayda 738 Bin Kişi İşten Ayrıldı”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 24 Ağustos 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/24/ekonomi/eko08.html>, (10 Nisan 2006).

Tablo 9’da görüldüğü gibi ekonomik krizden dolayı işyeri kapanması sonucu 10 bin 336 kişi işsiz kalmıştır.

Tablo 9

01.01.2001 – 30.06.2001 Tarihleri Arasında İşten Ayrılmalar ve Gerekçeleri

Toplu Çıkarma	12.865
Bildirili Fesih	84.482
Malulen Emeklilik	768
Normal Emeklilik	17.844
Ölüm	863
Askerlik	7.704
Evlenme	1.760
16.Madde	6.633
Sağlık Nedenleri (İşçi)	328
İşverenin İyi Niyet kurallarına aykırılığı	2.303
Disiplin Kurulları kararı	1.021
İşe Devamsızlık	6.644
17.Madde	7.117
Sağlık Nedenleri (İşveren)	804
İşçinin İyi Niyet Kurallarına Aykırılığı	1.454
İstifa	300.994
İşin Sona Ermesi	40.232
İşyerinin Nakli	54.897
İşyerinin Kapanması	10.336
Vize Süresi Bitimi	6.100
Deneme Süresi Sonu	2.854
Mevsimlik İş Bitimi	16.631
Kampanya Bitimi	2.950
Statü Değişikliği	652
Diğer Nedenler	150.630
TOPLAM	738.866

Kaynak: “Altı Ayda 738 Bin Kişi İşten Ayrıldı”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 24 Ağustos 2001, <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/24/ekonomi/eko08.html>, (10 Nisan 2006)

İşsiz kalanları bekleyen bir başka sorun ise, iş arama süresidir. Türkiye’deki krizin üzerinden bir yıl geçtikten sonraki işsiz sayısı Haziran 2002 sonu itibariyle 2

milyon 217 bin kişidir. Krizi takiben bir yıl içerisinde 486 bin kişisi işten çıkarılmak suretiyle işsiz bırakılmıştır.²⁰⁷

İş arama sürelerine göre işsiz sayısı tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10
İşsizlerin İş Arama Süresi

Süre	İşsiz Sayısı
1 - 2 Ay	577.000
3 - 5 Ay	487.000
6 - 8 Ay	301.000
9 - 11 Ay	88.000
1 - 2 Yıl	425.000
2 - 3 Yıl	160.000
3 Yıldan Fazla	87.000

Kaynak: “672 Bin Kişi Bir Yıldan Uzun Süredir İş Arıyor”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 31 Ağustos 2002, <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/24/ekonomi/eko08.html>, (10 Nisan 2006)

TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları) tarafından yapılan araştırmaya göre, Türkiye’de işini yitirenlerin bir aydan kısa sürede iş bulabilme imkanları yüzde sıfır iken, ABD’de işsiz kalanların yüzde 43,7’si, Danimarka’da yüzde 26,9’u Kanada’da yüzde 23,7’si, Yeni Zelanda’da yüzde 19,6’sı, İsveç’te yüzde 19,1’i Finlandiya’da ise yüzde 18,8’i bir aydan kısa sürede iş sahibi olabilmektedirler.²⁰⁸

²⁰⁷ “672 Bin Kişi Bir Yıldan Uzun Süredir İş Arıyor”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 31 Ağustos 2002, <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/24/ekonomi/eko08.html>, (10 Nisan 2006).

²⁰⁸ “İşini Kaybedenler 1 Aydan Önce İş Bulamaz”, *Hürriyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 18 Mart 2002, <http://arsiv3.hurriyet.com.tr/haber/0,,sid~4@tarih~2002-03-18-m@nvid~106329,00.asp>, (10 Nisan 2006).

5.3.2.1.3.1. İşten Çıkarılacakları Belirleme Kriterleri

Kriz dönemlerinde, işletmelerde uygulamaya konan küçülmeye yönelik politikalardan biri olan işten çıkarma, işletmede kimin kalıp kimin gideceğinin belirlenmesidir. İşten çıkarma ilk bakışta en basit ancak en zarar verici uygulamadır.

İşten çıkarılacakların belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken kriterler şunlardır;²⁰⁹

- Mevcut performans değerlendirme sonuçları: Performans değerlendirme sonuçlarına göre; listenin alt sıralarda yer alan çalışanlar işten çıkarılabilir. Ancak yapılan performans değerlendirme ölçümlerinin, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata çevirme gibi faktörleri içeriyor olması gerekir. Sadece gelişime yönelik ve hedef odaklı olma faktörlerini içeren bir ölçüm sistemi sonuçlarına göre işçi çıkarmak doğru olmayabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda, yeni beceriler kazanmaya istekli olma, belirsizliğe tolerans ve değişimi fırsata çevirme becerilerine sahip olan çalışanların işlerini korudukları; ancak olumsuz tutum sergileyen ve işletmeye düşük değer katan çalışanların işten çıkarıldıkları görülmektedir.

- Tecrübe ile yaş arasındaki ilişki: Çok fazla veriye sahip olunmadığı durumlarda belirleyici kriterlerden biri de tecrübedir. Genellikle tecrübe çalışanın yaşıyla paralel kabul edilir. Ancak yaş ya da işte geçirilen sürenin uzunluğu katma değerini işareti olmayabilir. Bu bakımdan tecrübe ile yaş arasında doğru ilişki kurulmalıdır. İşte uzun süredir çalışan birinin daha az süredir çalışana tercih edilmesi objektif bir kriter olmayabilir. Tecrübe yaşa bağlı olarak değil, çalışanın emek verdiği süre boyunca sorunlarla nasıl baş ettiğine bağlı olarak değerlendirilmelidir. Yıllar boyu çalışıp hiç ciddi bir problem çözümünde inisiyatif kullanmamış bir çalışan ile kısa süre çalışmasına rağmen problem çözmede başarılı olmuş bir çalışan arasında fark vardır ve işte kalması açısından problem çözmede başarılı olanın tercih edilmesi işletmenin yararına olur.

²⁰⁹ Yeşim Alkan, “Kriz Döneminde Performans Ölçütleri”, *Kaynak Dergisi*, (Nisan-Haziran 2001), S.6, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=75&SAYI=6>, (23 Şubat 2001), ss.1-2.

- Ücretin miktarı: İşletme yönetimi, çok düz bir mantıkla aldığı ücret miktarı açısından üst sıralarda yer alan çalışanını işten çıkarmanın bütçeye daha fazla katkı getireceği düşünebilir. Oysa kişinin katma değerine bakılmaksızın, yüksek ücretten yapılacak tasarrufun bedeli, şirketin performansı açısından ağır olabilir. Diğer yandan yüksek ücret alan çalışanın işten çıkarılma tazminatının da o ölçüde yüksek olacağı düşünüldüğünde, işten çıkarılmasının işletmeye ek bir yük getireceği çok açıktır. Bu sebeple de yüksek ücret alan çalışanlar işten çıkarılma da ilk sırayı almayabilirler. Krizin uzun süreceğini ön gören bir işletme yönetimi, bunun tersine uzun dönemde ödeyeceği maaş miktarından kısa dönemde bir defa ödeyeceği yüklü tazminat ile kurtulacağını düşünerek, yüksek ücretli çalışanları listenin başına yazabilir.

- Eşit yükümlülük: Adaletli davranmak adına tüm bölümlerden eşit sayıda çalışan çıkarmak doğru bir karar olmayabilir. Zira şirketteki her departmanın karlılığa katkısı eşit değildir. Karlılığa katkısı az olan bölümler belirlenir ve ağırlıklı olarak bu bölümlerden işçi çıkarılabilir.

İşten çıkarılacakları belirlerken dikkat edilmesi gereken bir diğer kriter çalışanların işletmedeki pozisyonlarının önem derecesi ve katma değerlerinin boyutudur. Buna göre;²¹⁰

- Pozisyonu kritik olmayan ve katma değeri düşük olan çalışanlar: Kriz sonrasında, bu kategorideki çalışanların yerlerine kolaylıkla yeni çalışanlar bulunabileceği için ilk vazgeçilenler arasında olurlar.

- Önemli pozisyonda olup ta katma değeri düşük olan çalışanlar: Bu kategorideki çalışanlarda işletme tarafından kolay vazgeçilebilecek kişilerdir. Sekreterler bu kategorideki elemanlara örnektir.

- Pozisyonu kritik olmayan ancak katma değeri yüksek olanlar: Bu kategorideki çalışana örnek olarak vasıflı bir mühendis verilebilir. Bu çalışanlar işgörmeleri açısından önemli katma değer sağlamalarına karşın alternatifsiz değildirler.

²¹⁰ Tolga Dülger, “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve 11 Eylül Sonrasında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2003, s.87.

Kriz sonrası aynı vasıflara sahip bir başka mühendisin bulunması işletme için zor olmaz.

- Önemli pozisyonda ve katma değeri yüksek olan çalışanlar: İşletmeler açısından yeri kolay doldurulamayacak bu kategorideki çalışanlara örnek olarak; önemli müşteri profili olan bir satış müdürü ve tasarım mühendislerini verebiliriz. Bu tip çalışanlar kolay yetişmediği gibi her zaman yerine yenilerinin bulunması söz konusu olmayabilir. Kriz döneminde bu çalışanlar ile yolların ayrılması kriz sonrasında yerine yenilerini koyma zorluğuna sebep olur. Bu kategorideki çalışanlar öncelikli işten çıkarma listesinde yer almamalıdır.

İşten çıkarma işlemini belirlenen kriterlere göre yapan yetkililerin üzerine düşen sorumluluk, iş adaletinin korunması yani işin sürdürülmesini sağlayan insani ve ahlaki koşulların devam ettirilmesidir.

5.3.2.1.3.2. Gönüllü Ayrılmaya Teşvik

İşten çıkarmaların, işletme açısından kısa dönemdeki en ağır faturası; tazminat ödemeleridir. Belirtilen kriterler göz önünde bulundurulduğunda, eşit puan almış iki çalışandan birinin daha işten çıkarılması gerektiğinde, o çalışanın emeklilik durumu göz önüne alınabilir. Bu durumda, emekliliğini doldurmuş ancak işletmede tecrübesinin sağladığı avantaj ile çalışmaya devam etmekte olan çalışandan, gönüllü olarak işten ayrılması istenebilir. Bu şekilde ayrılan çalışana tazminat ödenmesi gerekmecektir. Bunun yanı sıra emekliliğine az kalmış olan çalışan gönüllü ayrılmaya teşvik edilebilir.²¹¹ İşletme, emekliliğine az kalmış çalışandan sosyal güvenlik ve özel sağlık primlerini ödemeyi garanti ederek işten ayrılmasını isteyebilir. Bu uygulamada işletme, çalışanına işten çıkarma yerine emeklilik tazminatı öder. İşletme yaptığı hesaplamada emeklilik tazminatı vermenin, işten çıkarma tazminatı vermeye göre daha hesaplı

²¹¹ Türkmen, s.10.

olduğunu gördüyse bu uygulamada ısrarcı olabilir. Ancak bu uygulama tazminat ödemesinde çok fazla getiri sağlamayabilir.

Aynı değerdeki çalışandan birinin işte tutulması gerektiği durumlarda, başka yerde iş bulma sürecinin uzun olabileceği düşünülen ve bakmakla yükümlü olduğu insan sayısı çok olan bir çalışan emekliliğine az kalmış olan bir çalışana tercih edilebilir. Emekliliğine az kalmış olan çalışanın işten ayrılmaya teşvik edilmesi, işletmenin adil davranması açısından uygulanabilecek bir yoldur.

5.3.2.1.3.3. Ücretsiz İzin

Küçülmeye yönelik İK politikalarının en son tercih edilmesi gereken işten çıkarma uygulamalarından bir diğeri de ücretsiz izin vermektir.

İşten çıkarılma, çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. İşletmenin de kendi açısından “başka çaremiz kalmamıştı!” şeklindeki savunmasına rağmen, işten çıkarılan kişi hem ekonomik hem de sosyal statü kaybı sebebiyle kendini kötü hisseder. Ancak işletmenin ücretsiz izin adı altında çalışan ile bazen süre belirterek bazen de belirtmeyerek ilişkisini kesmesi en azından işten çıkarılan çalışanda; “geçici bir süre katlanabilirim!” şeklinde bir düşünce oluşturur. Çalışan kendini tamamıyla işini kaybetmiş biri olarak değil, sadece geçici bir süre izinli olarak düşünür. Bu uygulama temelde işten çıkarmanın en kibar hali olarak bilinse de bazı firmalar açısından krizin bitmesiyle birlikte, yeniden eleman arama ihtiyacı duymadan, ücretsiz izin verdiği çalışanlarını geri çağırma olanağıdır. Ücretsiz izin, çalışanın onayı olmadan uygulanabilecek yasal bir yöntem değildir.

Süre belirterek ücretsiz izin veren firmalar, mevsimsel bir krizle karşı karşıya kaldığını iyi analiz edip bu süre sonunda çalışanlarını tekrar işe çağırırlar.

Örneğin bazı otomotiv üretim firmaları yaz boyunca çalışanlarına ücretsiz izin vermektedirler. Bu zaman zarfında çalışanların ücretlerinden ve mesai saatlerinde

Çalışanlara sağlanan imkanların maliyetinden (yemek, ulaşım, sıvı içecek, kırtasiye vb.) tasarruf sağlanmış olur.

5.3.2.2. İstihdamın Azaltılmasına Alternatif Politikalar

İstihdamın azaltılmasına yönelik politikaların sonucu olan işten çıkarma işlemleri, işten çıkarılan elemanı ne kadar etkiliyorsa, uzun dönemde işletmeyi de o kadar etkileyebilmektedir. İşten ıkarılan elemanların, işletmeye iyi hisler beslemesi beklenemez. Bu noktada işten çıkarılan elemanların, işletmenin aleyhine konuşmaları, gerekirse bağlı bulundukları sendika aracılığıyla, işletmeye karşı negatif bir kamuoyu oluşturmaları kaçınılmaz olabilir. Böyle bir durumda işletme, kriz sonrası sahip olduğu bu kötü ün sebebiyle nitelikli eleman bulamayabilir.

İşletme çalışanına eğitim ve yan haklar sağlayarak yatırım yapmaktadır. Kriz döneminde işten çıkarmak, yapılan bu yatırımdan bir anda vazgeçmektir. Kriz sonrası işe alınan elemanlar için de aynı yatırımların yapılması ve tecrübe kazanmaları için geçecek olan süre önemli bir maliyet oluşturacaktır. İşletme, işten çıkarma uygulaması noktasına geldiğini hissettiğinde, bir kere daha düşünerek işten çıkarmaya alternatif politikalar uygulamaya koymalıdır. İşten çıkarmaya alternatif olarak; yarı zamanlı istihdam (part time), ücretli izin, girişimciliğe teşvik, iş bulma, istihdamın kaydırılması, evde istihdam (home office) ve proje bazlı istihdam gibi politikalar uygulanabilir.

5.3.2.2.1. Yarı Zamanlı İstihdam (Part-Time)

ILO (Uluslararası alışma Örgütü), part-time çalışmayı; işçi ile işveren arasındaki karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha az olan düzenli çalışma olarak tanımlamaktadır.²¹² Kriz döneminde, işletmelerin üretimlerinde

²¹²Burcu Özçelik, “Part-Time’a İhtiyacımız Var”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 21 Mayıs 2006, s.28.

azalmalar meydana gelmektedir. Normal mesai saati içerisinde yapılan işler, azalan iş yükü sebebiyle daha kısa zamanda yapılabilir. Bu uygulama ile işletme yönetimi, üretimin olmadığı mesai saatlerinde çalışanlarını iş yerinde tutmak yerine evlerine göndermektedir. Bu sayede aydınlatma giderleri, sıvı içecek giderleri yemek giderleri gibi kalemlerden tasarruf sağlanmış olur.

Bu uygulama sayesinde, yarı zamanlı çalışan işçiler, başka bir iş daha yapabilme ve daha fazla gelir elde edebilme imkanına da sahip olabilirler.²¹³

5.3.2.2. Ücretli İzin

İşletmeler, işlerinin yoğun olduğu dönemlerde çalışanlarının izin kullanmalarını erteleyebilirler ya da izin haklarını daha sonra paraya çevireceklerini açıklayabilirler. Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte, işlerin durma noktasına gelmesi, çalışanların kullanmadıkları izinlerini kullanmaları için uygun bir zamandır. İzin kullandırılmayan çalışanlara ödenmesi gereken izin ücreti yerine, izinlerini kriz döneminde kullanmalarının sağlanması az da olsa bir tasarruf aracı olarak görülebilir.

Ücretli izin sayesinde çalışanlar, işleri ortadan kaldırılmış olmasına rağmen bir süre daha ücretlerini alabilmektedirler ve bu zaman içerisinde başka iş bulmaları mümkün olabilir.

Örneğin; Boston Bank işten ayrılacak çalışanlarının sosyal hizmetler alanına geçmeleri durumunda ayrıldıktan sonraki altı ay boyunca maaşlarını ödemeyi taahhüt etmiştir.²¹⁴

²¹³ Daniel C. Feldman ve H. I. Doeringhaus, “Missing Persons No Longer: Managing Part-Time Workers In the ‘90s”, **Organizational Dynamics**, C.11, (Yaz 1992), s.60.

²¹⁴ Türkmen, s.13.

5.3.2.2.3. Girişimciliğe Teşvik

İşletme yönetimi, işten çıkarılacak olan elemanları ile bundan sonra ne yapacakları konusunda görüş alışverişi yapabilir. Kendi birikimleri doğrultusunda iş kurma planları yapan çalışanına ucuz kredi bulma konusunda yardımcı olabilir. Örneğin; Boston Bank işten çıkarılacak olan çalışanlarını kendi işlerini kurmaya teşvik etmek için çeşitli staj olanakları yaratıp onlara uygun faizli krediler vermiştir.²¹⁵

Diğer yandan işletme çalışanına kendi iş kollarına ait bir temsilcilik ya da bayilik vermeyi önerebilir. rnek olarak; içecek üretimi yapan bir firmanın, kendi çalışanına bayilik vermesini, verebiliriz. Bu uygulama ile çalışan işletme de tutulmamış olsa bile en azından firması hakkında olumsuz bir tutum sergilemez.

5.3.2.2.4. Yeni Kariyere Geçiş (Outplacement)

İK'nın işten ıkartılacaklar için iş bulma çabaları; yeni kariyere geçiş (outplacement) olarak adlandırılmaktadır. İşe yerleştirmeye destek faaliyetler olarak ta bahsi geçen bu uygulama işten çıkarmaya alternatif olarak düşünülen en iyi yardım yoludur.²¹⁶ Genel eğitim politikaları doğrultusunda kriz dönemlerinde işe yarayacağını düşünerek, çalışanlarına, öz geçmiş yazma kursları, kariyer danışmanlık kursları, iş arama, iş görüşmesi teknikleri vermiş olan bir işletme bu uygulama öncesi iyi bir altyapıya sahiptir.²¹⁷

Bu uygulama, ülke genelini kapsamayan işletmeye özel kriz durumlarında işten çıkarma uygulamasına alternatif olarak düşünülebilir. Örneğin; doğal bir felaket sebebiyle üretimine son vermek zorunda kalan bir işletme, çalışanlarını sektördeki diğer işletmelere yerleştirmeye çalışabilir. Halihazırdaki tecrübeli elemanlar, işleri yolunda olan diğer işletmede çalışabilecek kapasiteye sahiptirler. İşletme yaralarını sarana dek

²¹⁵ Türkmen, s.13.

²¹⁶ Wayne F. Cascio, "Downsizing What Do We Know ? What Have We Learned?", **Academy of Management Executive**, C.7, S.1, 1993, s.99.

²¹⁷ Ambrose, s.35.

çalışanını diğer firmalarda istihdam ederek formda ve mutlu tutabilirler. Kriz sonrası dileyen çalışanın kendi işletmesine dönmesi mümkün olabilir. Zira işletmesi kendisini açıkta bırakmamak için çalışmıştır ve ortada bir vefa borcu bulunmaktadır. İş bulmaya destek programları eğitimleri de içerecek bir şekilde dikkatlice hazırlanmalıdır.²¹⁸

Yeni kariyere geçiş hizmetini Türkiye’de ilk kez DBM 1996’da vermeye başladı. Bu hizmeti veren diğer bir şirket ise LHH. İşten çıkarılan yönetici ve çalışanlara iş bulana kadar ofis açıyor, CV yazmaktan mülakat tekniklerine kadar iş arama konusunda yardımcı oluyorlar.²¹⁹

Örneğin; AT&T firması işten ayrılan çalışanlarının diğer firmalar tarafından işe alınmalarını teşvik etmek amacıyla bünyesinde bir CV (Özgeçmiş) bankası oluşturmuştur.²²⁰

5.3.2.2.5. İstihdamın Kaydırılması

İstihdamın kaydırılması, kriz dönemlerinde özellikle çokuluslu şirketlerde uygulanabilecek bir yöntemdir. Herhangi bir ülkedeki işletmesinde yaşanan kriz sebebiyle çalışanlarının işsiz kalmasını istemeyen çokuluslu bir şirket çalışanlarını diğer bölgelerdeki işletmelerine kaydırabilir.

Örneğin; Hewlett Packard firması kriz dönemi uygulamalarında ilk adım olarak tasarruf politikaları ile mali riskleri azaltmaya ikinci adım olarak da insan gücünü korumaya çalışmıştır. Bu tedbirlerin yeterli olmadığını gören Hewlett Packard yönetimi, çalışanlarını üç veya beş aylık dönemler için yurtdışına işgücü transferi olarak göndermiştir.²²¹

²¹⁸ Gerald G. Parkhouse, “Inside Outplacement-My Search For A job”, **Harvard Business Review**, (Ocak-Şubat 1988), s.73.

²¹⁹ Gaye Güzelay, “İşten Çıkarmanın Vicdani Yöntemi”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 10 Eylül 2006, s.1.

²²⁰ Türkmen s.13.

²²¹ Türkmen, s.10.

5.3.2.2.6. Evde İstihdam (Home Office)

İşletmenin sahip olduğu teknoloji doğrultusunda, çalışanlar işyerine gelmeden evlerinden işgörme yetisine sahip olabilirler. Bu uygulama sayesinde, işletmenin işyerinin bakım onarımı, aydınlatma gideri, su kullanım gideri, çalışana sağlanan ulaşım ve yemek giderlerinde azalma sağlanır. Tasarrufa yönelik bir uygulama gibi görülse de bu uygulama sayesinde işletme, çalışanını işinde tutabilmek için başka yerlerden kesintiye gidilmesini sağlayabilir.

Bu uygulamaya örnek olarak; HP Avrupa-Ortadoğu-Afrika internet ve pazarlama bölge müdürü Aslı Boduroğlu De Munnink'in çalışma sistemini verebiliriz. De Munnink bir ofisi olmayan ve evden çalışan bir yöneticidir. Görevleri arasında satış projelerinin ve kampanyalarının geliştirilmesi gibi konular vardır. De Munnink, ekibi ve müdürüyle teknolojik altyapıların sağladığı internet ve tele konferans ile iletişim kurmaktadır.²²² Bu uygulama sayesinde, kendisine bağlı bulunan bölgelere gitmek ve oradaki ekibiyle yüz yüze görüşmek için ulaşım masrafları ve kaybettiği zaman ortadan kalkmaktadır. Bu sayede e-mail ve internet altyapısı üzerinden yapılan telefon görüşmeleri de bir diğer gider kısıtlayıcı uygulamalar olarak yerlerini alabilirler.

5.3.2.2.7. Proje Bazlı İstihdam

Bu uygulama ile çalışandan, sürekli olarak istihdam edilemeyeceği anlatıldıktan sonra, “iş oldukça çalışalım ve ona göre ödeme yapalım!” şeklinde bir talepte bulunulabilir. Bu uygulama da çalışan, işletme ile bağlarını koparmamakta ve tam olarak işsiz kalmamaktadır.

²²² Gaye Güzelay, “Evdeki Ofisinden 7 Ülkedeki 12 Kişilik Ekibini Yönetiyor”, **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**, 19 Şubat 2006, s.3.

Bu uygulama sayesinde çalışanlar işlerini, işletmenin müşterilerinin ofisinde yürütebilirler. Organizasyon işleri yapan bir hizmet firması bu yöntemi kullanabilir.

5.3.3. Küçülme Sonrası Döneme Yönelik Politikalar

Örgütsel küçülme sonrası karşılaşılan problemlerin çözümünde İKY önemli görevler üstlenir. İşletme artık küçülmüştür yeni bir yapıya ve daha az elemana sahiptir. İşletme belli kriterlere göre işten çıkardığı elemanlardan sonra elinde kalan çalışanlarıyla iyi iletişim içerisinde olmalıdır. İşletme yönetimi için küçülme sonrası dönemle ilgili olarak uygulaması gereken ilk politika, yeniden yapılanan organizasyondaki görevleri belirlemek ve birlikte çalışmaya devam edeceği personelinin güvenini kazanmaktır.

İşletmede kalan çalışanların şirketin değişecek olan süreç ve yapılanmasında fikirlerinin alınması, şirkete bağlılıklarını güçlendireceği gibi yönetimin gözden kaçırdığı sorunların tespitinde de yardımcı olabilir.

5.3.3.1. Süreç Yenileme (Reengineering)

Krizin getirdiği mecburiyet ile küçülmeye giden işletme, bünyesindeki tüm işe yönelik süreçleri yeniden oluşturup, organizasyonunu sıfırdan başlayarak yeniden yapılandırır.²²³

İşletme işten çıkarma uygulaması esnasında, işletmeye pek fazla katma değeri olmayan birimler ile çok katkısı olan birimler arasında bir takım tercihlerde

²²³ Dülger, s.82.

bulunmuştur ve bu yeni süreç daha etkili bir istihdam politikası uygulamasına yardımcı olur. Süreç yenileme çalışmalarında işletmede kalan çalışanların da fikirlerine yer verilmelidir. General Electric'te yürütülen “Work Out” programında, çalışanlar gruplar halinde toplanarak düzeltilebilecek ya da kaldırılabilir gereksiz iş ve süreçleri saptayıp yönetime rapor olarak sunmaktadırlar.²²⁴

5.3.3.2. Geride Kalan (Survivor) Sendromu ve Çözümü

Geride kalan sendromu kavramı ilk olarak 1968 yılında Niederland tarafından ortaya atılmıştır. Japonya'ya atılan atom bombası felaketinin ardından, halkın yaşadığı korku, endişe ve panik geride kalan sendromu olarak adlandırılmıştır.²²⁵

İşletmelerde küçülme sürecinde başlayıp sonrası dönemde kendini iyice hissettiren geride kalan sendromu, yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Sendrom doğru ve planlı bir şekilde ele alınamazsa çözüm üretmek o oranda zorlaşır ve ileride, işletme için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır.

Küçülmeye yönelik olarak uygulanan işten çıkarma eylemi sırasında, işletmenin işten çıkarılanlara kararı açıklayış şekli, yasal hak olan tazminatın tutarı ve ödenme biçimi, kriz sonrası tekrar işe alım gündeme geldiğinde kendilerine verilen sözün güvenilirliği ve işten çıkarmaya alternatif olarak uygulanan politikalarındaki kararlılık bütün personel tarafından yakından gözlemlenir. Bunun nedeni çalışanların, işten çıkarılan çalışanlar için besledikleri duygular olduğu kadar, aynı durumla karşı karşıya kaldıklarında işletme tarafından kendilerine verilecek değeri test etmeleridir. Bu noktada işinde kalan personel işletmenin bu tutumlarında, işten çıkarılanların lehine

²²⁴ Türkmen, s.13.

²²⁵ Türkmen, ss.13-14.

davranışlar sergilediğini gözlemlemişse işletmeye karşı besleyeceği negatif duygular düşük seviyede kalabilir ve olumsuz ortam yerini olumlu bir havaya bırakabilir.²²⁶

Geride kalan sendromunun ortaya çıkmasının temel nedenlerini şöyle sıralayabiliriz;²²⁷

- İşten çıkarılan ve kurban olarak adlandırılan çalışanlar ile benzer özellikleri taşıyor olmak.
- Geride kalanlarda kendine güven eksikliği.
- Örgütsel politikaların uygulanma biçimi ve prosedürler.
- Aile ortamı (Kişinin bakmakla yükümlü olduğu kişilerin olması).
- Yeni iş bulma ihtimali (yaş, cinsiyet, tecrübe, ekonomik koşullar vb).
- Çalışanın maddi olanakları (Ailedeki diğer bireylerin gelir düzeyi, yaşam standardı).
- İş tatmini.
- Sosyal konum.

Sayıdığımız bu belirtiler, kişilik özelliklerine ve beklentilere bağlı olarak kişiden kişiye değişebilir. Bu belirtiler her kademedeki personelde görülebilir.

Bu sıraladığımız nedenlerden dolayı ortaya çıkan geride kalan sendromunun işletme yönetimi tarafından erken dönemde algılanmasında fayda vardır. Bunun için işletme yönetimi işte kalanları iyi gözlemlemelidir ve sendromun belirtilerini saptamalıdır. Bu belirtiler şunlardır;²²⁸

- Çalışanların, korku, emniyetsizlik, belirsizlik hissetmeleri.

²²⁶ Dülger, s.157.

²²⁷ Türkmen, s.14.

²²⁸ Türkmen, s.14.

- Sinirlilik, hüsran ve içlerleme hali: Bu duygular tam olarak ortaya konulamaz ancak başka problemlere sebep olabilirler. Örneğin, işe devamsızlığın artışı gibi.

- Mutsuzluk, depresyon, suçluluk duygusu: Bu hislere kapılarak kendi gelecekleri ile ilgili proje yapmamaya başlarlar.

- Güvensizlik, adaletsizlik ve haksızlık yapıldığı duygusu: Bu duyguya işletmede yapılan haksız uygulamalar sebep olabilir. Örneğin; New York Times 1996 yılında hazırladığı özel raporunda, 1986 yılından beri 125.000 işçi çıkaran AT&T şirketinin CEO'su için rekor düzeyde maaş artışı yaptığını duyurmuştur. Bu haberi okuyan işletme çalışanlarında yönetime karşı büyük bir güvensizlik oluşmuştur.

Sendrom, işletmenin gelişimi ve değişimi için ciddi bir engel oluşturur. Bu olumsuzluklar çözülmeden, küçülme politikalarından yarar sağlamak mümkün olmaz. Çözilemeyen geride kalan sendromu uzun yıllar sürebilir. Bu sendromu yoğun olarak yaşayan çalışanlar, risk almaktan kaçınarak, mesai arkadaşlarını sürekli olarak tenkit ederek ve yöneticileri ile sürtüşmekten kaçınmayarak işletmenin huzurunun bozulmasına sebep olurlar.

Geride kalma sendromunu yoğun yaşayan kişiler, işten atılmama sebeplerini daha değerli elemanlar olduklarına değil şansa bağlayabilirler. Daha da kötüsü bazı işletmelerde geride kalanlar, işletme yönetimine ve çalıştığı ortama karşı saygısız tutum ve davranış içerisine girerek ofis ekipmanlarına zarar verebilecek kadar ileri gidebilirler.

Geride kalan sendromuyla başa çıkmak için, bütünsel bir bakış açısıyla, şirketin özel koşullarına uyarlanabilecek önlemler geliştirilmelidir. Bu amaçla, başta İK olmak üzere, iş güvenliği ve iş sağlığı sorumluları, eğitim birimi ve stratejik iletişim birimi gibi çeşitli bölümlerin eşgüdüm içinde çalışmaları gerekir. Üst yönetim, sorunu

benimsemeli ve tavsiye edilen önlemlerin yürürlüğe konabilmesi için yönlendirici rol üstlenmelidir.²²⁹

Geride kalma sendromuyla kendi kendine başa çıkabileceğine inanan çalışanlar kendilerini sendroma karşı dört şekilde hazırlayabilirler;²³⁰

- Pozitif düşünerek: Çalışan, işte kalmıştır ve bunu kendi avantajına bir gelişme olarak görmelidir. Çalışan yaşanan olumsuzlukların tekrar yaşanmayacağını ve yaşansa dahi işten çıkarılanın kendisi olmayacağını düşünmelidir.

- İşe odaklanarak: Çalışan, yönetimin yapmış olduğu uygulamalara içlerlenerek işinden soğumamalı, bunun aksine zamanı ile enerjisini sürekli olarak işine harcamalıdır.

- Yardım isteyerek: Çalışan işletmenin içinde bulunduğu durum ve bundan sonra neler yapılacağı ile ilgili bilgi edinmelidir. İşletme yönetiminden bu bilgileri istemeyerek kafasında geçmişe dair şeylerin tekrarlanacağını düşünmesi olumsuz davranış sergilemesine sebep olur. Çalışan kendisine bilgi verilmesi için yardım istemelidir.

- Gerçeklerle yüzleşerek: Çalışan işletmenin uyguladığı işten çıkarmalar yüzünden kendini her şeyden soyutlamadan sorunlarla yüzleşmelidir.

Geride kalma sendromu; karmaşık, ciddi ve tehlikeli bir hastalıktır. Noer bu hastalığı çözmek için dört seviyeli bir çözüm önerisi sunmaktadır. Her seviyedeki olumlu sonuç, bir sonraki seviyeyle birleşmekte ve basamağın etkisi artmaktadır. Bu seviyeler sırasıyla;²³¹

- Birinci seviye: Küçülme süreci ve geride kalanların avantajlarıyla ilgilidir. Bu seviyede, geride kalanların sendromdan kurtulması değil, daha derin

²²⁹ Baltaş, s.38.

²³⁰ Marjorie Armstrong-Stassen, "The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope With Organizational Downsizing", **The Journal of Applied Behavioral Science**, C.39, S.2, 1995, s.127.

²³¹ Türkmen, ss.16-17.

etkilenememelerini sağlamak için kendilerine işletme için değerli oldukları hissettirilir. İşlerini kaybetmemelerinin avantajı kendilerine anlatılır.

- İkinci seviye: Çalışan tarafından bastırılmış olan olumsuz duygu ve düşünceler dinlenir. Kendilerine gerekli açıklamalar yapılır ve yeri geldiğinde hak verilir. Bu seviyede, içlerindeki enerjiyi olumlu yönde kullanmaları amaçlanır.

- Üçüncü seviye: Çalışanlara organizasyona bağımlı bireyler değil yeri geldiğinde her işletmede görev alabilecek kişiler oldukları anlatılır. Bu seviyede kendi kontrol ve değer yargıları güçlendirilir.

- Dördüncü seviye: Çalışanlara, küçülme sonrasında yeni bir organizasyon kültürü oluşturulduğu ve hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı anlatılır. Bu seviyede çalışanın tekrar bir küçülme olduğunda kendisinin de işten çıkarılabileceği korkusunu hafifletilir. ABD’de bir yazılım şirketi, çok sayıda çalışanını işten çıkarmıştır. Geride kalan çalışanlar birbirinden uzaklaşmaya, yönetim kademelerinden kaçma eğilimi göstermeye başlamıştır. Yetkililer bu durum karşısında bir araştırma yaptıklarında geride kalanların %37’sinin iş aramaya başladıklarını öğrenmişlerdir. İşten çıkarmaları izleyen iki ay boyunca, çalışanların üretiminde ciddi anlamda düşüş ve verimde gözle görülür azalma saptanmıştır. Yöneticilerle görüşüldüğünde ise bu konuda herhangi bir önlem almadıklarını belirtmişlerdir.

Uluslararası kaynaklı çalışmalar; işten çıkarmaları izleyen süreçte geride kalanlarda üç tür tepki saptamıştır. Bunlar;²³²

- Bekle gör tepkisi: Çalışanların % 70-80’i halihazırdaki gidişatın sonunun nereye varacağını bekleme davranışı içine girerler.

- Eskiye dönüş çabası: Çalışanların %10-15’i düşmanca tutum içerisine girerek işten çıkarma sürecine direniş gösterirler.

²³² Zuhale Baltaş, “Geride Kalan Sendromu ve Çözüm Önerileri”, *Kaynak Dergisi*, S.6, (Nisan-Haziran 2001), <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=74&SAYI=6>, (07 Mart 2006), s.1.

- Liderlik görevini üstlenme: Çalışanları %10-15'lik oranı da liderlik görevi yürütmektedirler. Bu grup, işletmenin ayakta kalması için çalışır; değişimin getirdiği yeniliklere dayanıklı ve açıktırlar.

Kriz dönemlerinde işletmelerde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarından, küçülmeye yönelik politikalar çalışanlara yaşattığı olumsuzluklar sebebiyle uzun vadede kurumun etkinliğine ve iş sonuçlarına zarar verir. Lider davranışı benimseyenlerin alması gereken önlemler kısaca bireysel, kurumsal ve liderlik düzeyinde olmak üzere üç boyutta incelenebilir;²³³

- Bireysel düzeyde önlemler: Bireylerin krizle daha olumlu ve sağlıklı ayrıca etkin bir çerçevede başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla, bilgilendirme ve eğitim çalışmaları yapılır. Bu çalışmalar esas olarak, stres ve değişimle başa çıkma eğitimleri, yeni beceriler kazandırma çalışmaları ve mali danışmanlıktır.

- Kurumsal düzeyde önlemler: İşletmenin yapısı ve dinamikleri, krizin nasıl ele alındığını belirler. Çalışanları değişen koşullar bağlamında yeni rollerle tanıştırmak, yeni yetkinlikler kazandırma ve etkin kurumsal çözümler için yeni süreçlerin ortak planlaması gibi yöntemler benimsenebilir.

- Liderlik düzeyinde önlemler: Değişim ve kriz dönemleri hızlı uyum sağlamayı kolaylaştıracak bir liderliği gerektirmektedir. Liderin en güçlü kaynakları olan; vizyonu, projeleri, bütünleştirici yetenekleri, değişime duyduğu ilgi, iyimserliği kriz dönemlerinde öncelikli önem kazanmaktadır.

Küçülme dönemi sonrası ortaya çıkan geride kalan sendromu, yukarıda belirttiğimiz çözüm önerileri ile çalışanların kırılan onurlarının, işletmeye karşı düşmanca tavırlarının ve bozulan morallerinin düzeltilerek ortadan kaldırılması gereken bir olumsuzluktur.

²³³ Baltaş, *Geride Kalan Sendromu ve Çözüm Önerileri*, s.2.

5.3.3.3. Küçülme Politikalarının İK ve Toplum Üzerine Olumsuz Etkileri

Küçülmeye yönelik politikalar doğrultusunda ortaya konan uygulamalar, yapısal dönüşümleri içerdiği için sorunludur. Uygulamalar kriz dönemlerinde, işletme sahiplerinin kazançlarının eksilmemesi için yapıldığından, işçiler üzerindeki negatif etkiler ya gözden kaçmakta ya da önemsenmemektedir.

Bu açıdan bakıldığında örgütsel küçülme önemli olumsuzluklar içermektedir. İşletme içerisinde huzursuzluk durumu, endişe ve gelecek kaygısı hisseden çalışanların bir sonraki safhası travmadır. Buna sebep olan küçülme uygulamalarının, insan ruhu kavramından yoksun olduğunu söyleyebiliriz. İşten çıkarma süreci sonucunda, işletmede aynı iş yükünü yerine getirmek için daha az kişi kalır ve yapılanma sonucunda konusunda en uzman olan çalışanlar ilk işten ayrılan kişiler olurlar. Bunun doğal sonucu olarak işletme önemli rekabet dezavantajlarıyla karşı karşıya kalır. Diğer bir yandan işinde kalanlar için ayrılan bütçenin yetersiz olması ya da hiç ayrılmaması işletmeyi uzman olmayan personel ile çalışmak zorunda bırakır.

Küçülmenin yarattığı olumsuzlukların bir diğer sebebi de, bu sürecin sadece çalışan sayısının azaltılması olarak görülmesi ve maliyetleri azaltma isteğidir. Azalan personel ile birlikte, tecrübe, bilgi entelektüel sermaye de azalmakta sonuç olarak; işletmenin toplam kapasitesi erimektedir. Genel insan kaynakları politikaları doğrultusunda, emek verilerek yetiştirilen kalifiye elemanlardan vazgeçmek ve büyümeye geçildiğinde yerine tekrar yenilerini aramak hem zahmetli hem de masraflı bir süreçtir.

İşletmelerin çalışanlarını önemsemelerini gerektirecek sebepler vardır. Bunlardan ilki; üretimin insan temeli üzerinde var olmasıdır. Yeterli insan olmadan üretim olmaz. Bir diğer sebep; çalışanlar ile işletme yönetimi arasındaki insani uyumun işletmenin varlığı için manevi bir güç teşkil etmesidir. Rekabet ortamında stratejik avantaj sağlamak için yetenekli ve yetkili çalışanlara ihtiyaç vardır. Bin bir zahmetle yetiştirilen bu çalışanlardan vazgeçmek, verimsiz bir İK ile baş başa kalmak anlamına gelir. Son olarak, maaşı azaltılmış olsa bile işten çıkarılmamış ve işinde tutulmuş

istihdam, toplumun ekonomik sağlığı için çok önemlidir. Unutmamalıyız ki; çalışanların toplumdaki bir diğer rolü de tüketiciler olmalarıdır. Bu durumda ne kadar çok insan işten çıkarılırsa, o oranda tüketici gelirini kaybedecek ve yeni hizmet ile ürün alamayacaktır. Sonuç olarak daha az tüketim ve daha az üretim olacaktır.

Küçülmeye yönelik politikalara; hedeflenen maliyet düşüklüğünü sağlamadıkları, müşteri kayıplarına sebep oldukları, örgüt içi çalışan ilişkilerinde sorunlar yarattıkları, karı ve ürün kalitesini düşürdükleri yönünde eleştiriler yapılmaktadır.²³⁴

Krize ilk müdahale aşamasında stratejik analiz yapılmadan uygulamaya konulan örgütsel küçülme politikalarının, işten çıkarmaların uzun bir zamana yayılmadan derhal yapılmasına sebep oldukları durumlarda işçinin moral yapısı bozulabilir. İşten çıkarma eylemi toplum tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Toplumun ücretli çalışan kesimi, kriz döneminde bile olsa işverenlerin hep kazanan olduklarını çalışanların işine son vermede keyfi ve kötü niyetli uygulamalar yaptıklarını düşünürler. Bu düşüncelerinin doğal sonucu olarak işten çıkarma uygulamaları yapan işletmelerin o güne kadar edindikleri sektörel ünleri zedelenir.

İşletmeler, işten çıkarma süreçlerinde üzerlerine düşen sosyal sorumlulukları iyi değerlendirmelidirler. İnsani sorumluluklarının yanı sıra toplumun iyi niyetini kaybetmemekte bir sorumluluktur. Toplumun iyi niyetini kaybetmemek için, çalışanların hayatlarına etki edecek olan küçülme politikalarını yaparken, çalışanların da bu süreçte yer almalarına dikkat etmeli ve politikaların yapılmasındaki amacın şirketin genel durumundan kaynaklandığını duyurmalıdırlar.²³⁵

Toplumun, örgütsel küçülme politikalarının işçi çıkarmada bir araç olarak kullanıldığını düşündüğü durumlarda söz konusudur. Maliyet, gelecekte işletmenin yapacağı cirodan daha kolay tahmin edilebilir. Birçok işletme için İK bir maliyet

²³⁴ Cascio, “*Downsizing What Do We Know ? What Have We Learned?*”, s.95.

²³⁵ Jill Kickul, “When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment”, **Journal of Business Ethics**, C.29, 2001, s.289.

göstergesidir. Bu yüzden kriz dönemlerinde işletmeler, kar kaybına uğramamak adına çalışan sayısını azaltarak maliyetleri düşürmeyi tercih edebilirler. Bu noktadan hareketle, küçülmeye yönelik politikaların, işletmeyi daha geniş kapsamda düşünerek atıl olan ve gider yaratan fazlalıklardan kurtulmak yerine, çalışan sayısını azaltmaya yönelik olduğunu söyleyebiliriz. Bu çabuk sonuç almak adına yapılsa da, kaybedilen işgücü ve tekrar kazanımı göz önüne alındığında, işletmenin İK çok fazla değer kaybetmiş olur.

Örneğin; bugün Türkiye’de işletmeler, iki yıl ile beş yıllık sektörel tecrübeye sahip gençlere ulaşma sıkıntısı yaşamaktadırlar.²³⁶ İşletmeler buna çare olarak yeni mezunları yetiştirme yoluna gitmektedirler. Bu başlı başına bir yatırımdır.

Türkiye’deki işletmelerin İK bölümlerinde yaşanan bu sorunun temelinde, 2000-2001 yılları arasında yaşanan ekonomik kriz yatmaktadır. Yaşanan büyük kriz nedeniyle o dönemde işe yeni alımlar büyük ölçüde durdurulmuştur ve sonuç olarak 2001’den başlayarak üniversite mezunlarının istihdam olanağı neredeyse sıfırlanmıştır. Bu dönem içersinde bazı mezunlar yüksek lisans yaparken bazıları da askerlik hizmetini zorunluluğunu tamamlamıştır. Uzmanlara göre; o dönemde işletme ve iktisat gibi yönetici kademesinde uzman yetiştiren okullardan mezun olanlar ara kademelerde çalışmaya pek yanaşmamışlardır. Gözü yüksekte olan ve idealindeki işi arayan yeni mezunlar, düşük ücretle çalışmak yerine evde oturmayı tercih etmişlerdir. “Bu paraya çalışma ben sana bakarım!” diyen ebeveynlere sık rastlanması ise gençleri deneyim kazanmak yerine yüksek beklentileri gerçekleştirmek için beklemeye itmiştir. Bunun sonucu olarak ta bu yaş grubunun iş yaşamına girişi gecikmiştir. Doğuş Grubu İK Bölüm başkanı Tuba Köseoğlu’na göre, iki-beş yıl süre ile iş yaşamına aktif kişileri bulmak kadar, onlardan beklenen deneyime ve donanımına rastlamak da genel sorun teşkil etmektedir.²³⁷

Bu sorunun çözümü yeni mezunları yetiştirmekten geçmektedir. Kriz döneminde bugünleri görmekten uzak bir şekilde küçülme politikalarıyla işçi alımını

²³⁶ Neşe Mesutoğlu, “2 ile 5 Yıl Deneyimli Elemanlar Aranıyor”, **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**, 12 Mart 2006, s.8.

²³⁷ Mesutoğlu, s.8.

durduran ve mevcut çalışanını işten çıkaran işletmeler, kriz sonrasında bulamadığı tecrübeli eleman için İK'ya ciddi bir eğitim bütçesi ayırmak zorunda kalmaktadırlar..

Olumsuz sonuçlara sebep olan küçülmeye yönelik politikalarda tepe yönetiminin yetersizlikleri söz konusudur. Bunu nedeni, sadece işçi çıkarma eyleminin tüm işletmeyi gerçek problemleri görmekten uzaklaştırmasıdır. Bu durumda örgütsel küçülmenin detayları önemsiz ve sonuç çalışan sayısının azaltılmasıdır.²³⁸

ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü), kriz döneminde uygulanan İK politikalarına karşı sosyal sorumluluk doğrultusunda oluşan tepkiyi araştırmak için ABD'de 2001 yılının Ekim ayında yaptığı araştırmada sorulan sorulara, uygulanan küçülme politikalarından hangilerinin ne şartlarda kabul göreceğine dair verilen cevaplar tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11
Sendikaların Küçülme Politikalarından Bazılarının Hangi Şartlarda Kabul Edilebileceğine Dair Verdiği Cevaplar (% değişim)

KÜÇÜLMEME YÖNELİK POLİTİKALAR	Normal Şartlarda Kabul Edilebilir	Krizde Kısa Bir Süre İçin Kabul Edilebilir.	Hangi Şart Olursa Olsun Kabul Edilemez
İşten Çıkarma	2	37	61
Gönüllü Ayrılmaya Teşvik	44	54	2
Ücretsiz İzin	-	41	59

Kaynak: Geraint Harvey ve Peter Trunbull, “Contesting The Crisis”, <http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/726/contesting%5Fthe%5Fcrisis.pdf>, (09 Nisan 2006), s.22'den yararlanılarak hazırlanmıştır

Tablo 11'den de anlaşılacağı gibi soru yöneltlen 100 sendikadan 59 tanesi ücretsiz izin uygulamasını, işletme hangi şartlar altında olursa olsun kabul etmemektedir. Kısa süreli bir kriz söz konusu ise sendikalardan 41 tanesi bunu mümkün olabileceğini söylemiştir.

²³⁸ Robert Marshall ve L. Yorks, “Planning for a Restructured, Revitalized Organization”, **Sloan Management Review**, C.35, S.4, (Yaz 1994), <http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/1994/summer/7/>, (10 Mart 2006), s.3.

İşten çıkarma ile ilgi verilen cevaplarda pek farklı değildir. Gönüllü ayrılmaya teşvik için 44 sendika normal şartlarda da mümkün olabileceği cevabını vermiştir.

5.3.3.4. Kriz Ortamında Fırsat Olabilecek Uygulamalar

Krizler, beraberlerinde getirdikleri olumsuzlukların yanı sıra, yeni gelişmelerin ve fırsatların tohumlarını kendi içlerinde barındırır. Fırsatı yakalamak, kurumun kriz döneminin sonunda nerede olmak istediğini gösteren yenilenmiş vizyonunu ve buna uyarlanacak eylem planlarını geliştirmesine bağlıdır.²³⁹

Kriz dönemlerinde işletme mali kazanç sağlamak açısından sıkıntıda olabilir ancak kriz öncesi giderlerin bir bölümü krizde kendiliğinden düşebilir.

Örneğin; kriz döneminde gerçekleştirilen bilgi teknolojisi altyapısı çalışmaları hem işletme içinden en iyi kaynakların bu konuya yeterince zaman ayırabilmesi, hem de ekipman satan firmaların da krizden etkilenmeleri açısından daha ekonomik çözümler bulunması açısından fayda sağlayabilir.²⁴⁰ Bu ekonomik çözümler sayesinde, teknik destek için daha fazla istihdama gerek kalmayacağı gibi kriz sonrası düşünülebilecek olan birtakım yatırımlar için yeni eleman alımına gerek kalmayabilir. Bu tabi işletmeler açısından bir fırsat gibi gözükse de toplumsal açıdan bakıldığında teknolojinin insan gücünün yerini alması şeklinde de yorumlanabilir.

Kriz dönemlerinde, eğitim maliyetlerini sadece eğitim verenlerin ücreti olarak algılayan şirketler kriz dönemlerinde bu faaliyetleri kısmaktadırlar. Ancak, bir eğitim programının en önemli maliyeti, o eğitime katılanların zaman maliyetidir. İşlerin yavaşladığı kriz dönemlerinde, azalan alternatif kullanım alanları nedeniyle, bu maliyet

²³⁹ Baltaş, *Krizde Fırsatları Görmek*, s.11.

²⁴⁰ Yılmaz Argüden, “Krizde İnsan Kaynakları”, <http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=109>, (12 Nisan 2006), s.1.

de en aza iner. Bu durumda kriz dönemleri yetkinlik geliştirmek için fırsat sağlamaktadır.²⁴¹

Kriz dönemi öncesi, özellikle zincir şubeler şeklinde faaliyet gösteren şirketler için ciddi bir gider olarak gözüken mağaza kiralari kriz döneminde belli ölçüde gerileyebilir.

Örneğin, Türkiye’de faaliyet gösteren Özsüt şirketi, Türkiye’de baş gösteren 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizi sonrası, ülkenin en iyi caddelerinde bulunan dükkanların, kiralalarının bedellerinin azalmasını fırsat bilerek bir çok yeni şube açmıştır. Kriz öncesi 16 şubesi olan Özsüt şirketi kriz döneminde fırsat olarak gördüğü bu uygulama sayesinde, 1,5 yıl içerisinde şube sayısını 40’a çıkarmıştır.²⁴²

Şube sayılarındaki artış beraberinde istihdamdaki artışı getirmiştir. Bu işletme ve çalışanlar açısından kriz döneminde fırsat niteliği taşıyan bir uygulamadır.

5.4. Kriz Dönemlerinde Uygulanabilecek İnsan Kaynakları Politikalarına Çalışma Hayatı ile İlgili Kanunun Etkisi

Çalışan için ücret yegane gelir kaynağıdır. Bu gelirle çalışanlar, ihtiyaçlarını gidermeye, durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışırlar. Bu nedenle daha iyi şartları elde etmek için gelirlerini yükseltmek isterler. Diğer taraftan kriz yaşayan işverenlerde maliyet yönünden emeğe mümkün olduğu kadar az ödeme yaparak giderlerini azaltmayı amaçlarlar.²⁴³

Kriz dönemlerinde, tasarrufa yönelik olarak uygulanan insan kaynakları politikalarının temel sorunu; işverenin ücret ile ilgili düzenlemelere giderken ölçüyü iyi belirleyememesidir. Kriz döneminde aldığı ücret geciktirilmiş ya da kesilmiş olan bir

²⁴¹ Argüden, s.1.

²⁴² “Kazandibi’nden Çıktı, Krizde Yayılıp 20 Milyon Dolar Buldu”, **Hürriyet Gazetesi Ekonomi Haberleri**, 14 Mart 2006, s.14.

²⁴³ Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimin’de Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m, (29 Ağustos 2006), s.1.

alışan, bu uygulamanın yasaya uygun olup olmadığını sorgulayabilir. Diğer yandan başka bir çalışan, toplumda krize bağlı olarak genel bir olumsuzluk olmasına rağmen, işinden çıkarılmadığı için söz konusu ücret indiriminin kanuna uygunluğunu araştırmayabilir.

Kriz dönemlerinde işletmelerin uyguladıkları İK politikaları ve bu politikalarla ilgili kanun maddeleri ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

Krizin kendini göstermeye başlamasıyla birlikte, ücret ödemelerinin süresiz ertelenmesi uygulamasına giden bir işveren karşısında, işgörenin hakları, 10.06.2003 tarihinde 25134 sayılı resmi gazetede yayımlanan yeni iş kanunun 34 maddesinde belirlenmiştir.

Madde 34:

“creti ödeme gününden itibaren yirmi gün içinde mücbir bir neden dışında ödenmeyen işçi, iş görme borcunu yerine getirmekten kaçınabilir. Bu nedenle kişisel kararlarına dayanarak iş görme borcunu yerine getirmemeleri sayısal olarak toplu bir nitelik kazansa dahi grev olarak nitelendirilemez. Gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanır. Bu işçilerin bu nedenle iş akitleri feshedilemez ve yerine yeni işçi alınamaz, bu işler başkasına yaptırılmaz.”²⁴⁴

İşverenin iflas etmesi sebebiyle, çalışan ücretlerini ödeyememesi durumunda ise 33. madde uyarınca işlem yapılmaktadır.

Madde 33:

“İşverenin konkordato* ilan etmesi, işveren için aciz vesikası alınması veya iflası nedenleri ile işverenin ödeme güçlüğüne düştüğü hallerde geçerli olmak üzere, işçilerin iş ilişkisinden kaynaklanan son üç aylık ücret alacaklarını karşılamak amacı ile İşsizlik Sigortası Fonu kapsamında ayrı bir cret Garanti Fonu oluşturulur. cret Garanti Fonu işverenlerce işsizlik sigortası primi olarak yapılan ödemelerin yıllık toplamının yüzde biridir. cret Garanti Fonunun oluşumu ve uygulanması ile ilgili usul ve esaslar

²⁴⁴ “alışma Hayatı ile İlgili 4857 Sayılı Kanun”

* Konkordato; iflas anlaşması demektir.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.²⁴⁵,

Ücretin belli oranda azaltılması politikasının uygulanması sürecinde ise, işgörenin haklarını korumak açısından, ilgili kanunun 35. maddesi dikkate alınmalıdır.

Madde 35:

“İşçilerin aylık ücretlerinin dörtte birinden fazlası haczedilemez veya başkasına devir veya temlik olunamaz. Ancak, işçinin bakmak zorunda olduğu aile üyeleri için hakim tarafından taktir edilecek miktar bu paraya dahil değildir. Nafaka borcu alacaklılarının hakkı saklıdır.”²⁴⁶

Çalışanları ile karşılıklı görüşerek ödeme sıkıntısında olduğunu anlatan ve işten çıkarmak yerine herkesin maaşından azaltma uygulamasıyla yoluna devam etmek isteyen bir işverenin, bu madde uyarınca dikkate alması gereken, ücretler üzerinden yapacağı kesinti miktarının ücretin dörtte birinden fazla olmamasıdır. Aksi halde çalışan bu madde uyarınca, maaşının dörtte üçü kadar miktarın kendisine verilmesini talep etme hakkına sahiptir.

Çalışanının ücretini yabancı para üzerinden ödeyen bir işletmenin, ekonomik krize bağlı olarak ücreti yerel para üzerinden ve sabit bir kur baz alarak ödeme uygulamasına gitmesi halinde, çalışan bunu kabul etmeyerek 32. maddede geçen şu cümlenin dikkate alınmasını isteyebilir:

“Ücret, kural olarak, Türk parası ile işyerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir. Ücret yabancı para olarak kararlaştırılmış ise ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile ödenir.”²⁴⁷

Buna göre, işveren ücreti yerel para üzerinden ödese bile günlük kuru baz almak zorundadır. Kur sabitleme politikası ancak çalışanın kabul ederek hakkını aramaması sonucu uygulanabilir.

²⁴⁵ 4857 Sayılı Kanun

²⁴⁶ 4857 Sayılı Kanun

²⁴⁷ 4857 Sayılı Kanun

Krize bağlı olarak, ilk etapta ücretlerin yarısını ödeme politikasını uygulamak isteyen bir işletmenin bu hakka sahip olabilmesi için, 24. ve 25. maddelerin III numaralı bentlerinde gösterilen zorlayıcı sebeplere sahip olması gerekir. Buna göre;

Madde 24 III. Zorlayıcı Sebepler:

“İşçinin çalıştığı işyerinde bir haftadan fazla süre ile işin durmasını gerektirecek zorlayıcı sebepler ortaya çıkarsa.”²⁴⁸

Madde 25 III. Zorlayıcı Sebepler:

“İşçiyi iş yerinden bir haftadan fazla süre ile çalışmaktan alıkoyan zorlayıcı bir sebebin ortaya çıkması.”²⁴⁹

Doğal afet sonucu krize girmiş bir işletme ya da ekonomik krizin yol açtığı nedenler sonucu III numaralı bentteki sebeplere sahip olduğu takdirde 40. Madde’de belirtildiği gibi yarım ücret uygulamasına gidebilir.

Madde 40:

“24. ve 25. maddelerin III numaralı bentlerinde gösterilen zorlayıcı sebepler dolayısıyla çalışamayan ve çalıştırılmayan işçiye bu bekleme süresi içinde bir haftaya kadar her gün yarım ücret ödenir.”²⁵⁰

Krizin ortaya çıkmasıyla birlikte ödeme sıkıntısı içine düşeceğini düşünen bir işverenin, işletme faaliyetini sürdürüyorsa bu politikayı uygulaması, çalışanın kanunen hakkını aramasına sebep olur.

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarından; ücretin miktarındaki düzenlemeye yönelik olan politikaların uygulanma sürecinde çalışandan anlayış beklenir. İşletmenin krize bağlı olarak düştüğü durumu iyi kavramayan ya da işverenin krizi bahane ederek kendine çıkar sağlamaya çalıştığını düşünen bir işgören

²⁴⁸ 4857 Sayılı Kanun

²⁴⁹ 4857 Sayılı Kanun

²⁵⁰ 4857 Sayılı Kanun

kanunen tüm haklarını arayabilir. Zira çalışma hayatı ile ilgili yeni iş kanunu işverenin bu yöndeki keyfi uygulamaları karşısında işgörenin haklarını korumaktadır.

Çalışanına karşı çok açık davranan ve işletmenin mali yapısını ve girilen süreci onlarla paylaşan bir işveren, tasarrufa yönelik politikaları işgörenin rızası doğrultusunda gerçekleştirebilir.

Küçülmeye yönelik politikaların ortaya koyduğu uygulamalar da kanun dikkate alınarak yapılmalıdır. Keyfi olarak uygulanan her politikanın sonucunda işletme, kanun karşısında haksız duruma düşerek itibar ve para kaybedebilir.

İşten çıkarma uygulamasına giden bir işletmenin 29. Maddeyi dikkate alması gerekmektedir. Buna göre;

Madde 29:

“İşveren; ekonomik, teknik, yapısal ve benzeri işletme, işyeri veya işin gerekleri sonucu toplu işten çıkarmak istediğinde, bunu en az otuz gün önceden bir yazı ile, işyeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirir.

İşyerinde çalışan sayısı:

- a. 20 ile 100 arasında ise en az 10 işçinin
- b. 101 ile 300 işçi arasında ise, en az yüzde on oranında işçinin
- c. 301 den daha fazla ise, en az 30 işçinin,

İşine 17. madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işçi çıkarma sayılır.

Birinci fıkra uyarınca yapılacak bildirimde işçi çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur.

Bildirimden sonra işyeri sendika temsilcileri ile işveren arasında yapılacak görüşmelerde, toplu işçi çıkarmanın önlenmesi ya da çıkarılacak işçi sayısının azaltılması yahut çıkarmanın işçiler açısından olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi konuları ele alınır. Görüşmelerin sonunda, toplantının yapıldığını gösteren bir belge düzenlenir.

Fesih bildirimleri, işverenin toplu işçi çıkarma isteğini bölge müdürlüğüne bildirmesinden otuz gün sonra hüküm doğurur.

İşyerinin bütünüyle kapatılarak kesin ve devamlı surette faaliyete son verilmesi halinde, işveren sadece durumu en az otuz gün önceden ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmek ve işyerinde ilan etmekle yükümlüdür. İşveren toplu işçi çıkarmanın kesinleşmesinden itibaren altı ay içinde aynı nitelikteki iş için yeniden işçi almak istediği takdirde nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağırır.

Mevsim ve kampanya işlerinde çalışan işçilerin işten çıkarılmaları hakkında, işten çıkarma bu işlerin niteliğine bağlı olarak yapıyorsa, toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmaz.”²⁵¹

Diğer yandan çıkarılacak işçilerin, işsiz kalmamak için işten çıkacakları güne kadar yeni iş aramaya ihtiyaçları vardır. Bu durum göz önünde bulundurularak, işverenin, işçiye 27. madde uyarınca izin vermesi gerekmektedir. Buna göre;

Madde 27:

“Bildirim süreleri içinde işveren, işçiye yeni bir iş bulması için gerekli olan iş arama iznini iş saatleri içinde ve ücret kesintisi yapmadan vermeye mecburdur. İş arama izninin süresi günde iki saatten az olamaz ve işçi isterse iş arama izin saatlerini birleştirerek toplu kullanabilir. Ancak iş arama iznini toplu kullanmak isteyen işçi, bunu işten ayrılacağı günden evvelki günlere rastlatmak ve bu durumu işverene bildirmek zorundadır.

İşveren yeni iş arama iznini vermez veya eksik kullanırsa o süreye ilişkin ücret işçiye ödenir.

İşveren, iş arama izni esnasında işçiye çalıştırır ise işçinin izin kullanarak bir çalışma karşılığı olmaksızın alacağı ücrete ilaveten, çalıştırdığı sürenin ücretini yüzde yüz zamlı öder.”²⁵²

Krizin ortaya koyacağı olumsuzluklardan hareketle keyfi bir şekilde işçi çıkarma uygulamasına giden bir işletmenin, gösterdiği sebebin geçerli olmadığı durumda, işgören lehine 21 madde uygulanabilir. Buna göre;

²⁵¹ 4857 Sayılı Kanun

²⁵² 4857 Sayılı Kanun

Madde 21 :

İşverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü olur.

Mahkeme veya özel hakem feshin geçersizliğine karar verdiğinde, işçinin işe başlatılmaması halinde tazminat miktarını da belirler.

Kararın kesinleşmesine kadar çalıştırılmadığı süre için işçiye en çok dört aya kadar doğmuş bulunan ücret ve diğer hakları ödenir.

İşçi işe başlatılırsa, peşin olarak ödenen bildirim süresine ait ücret ile kıdem tazminatı, yukarıdaki fıkra hükümlerine göre yapılacak ödemedan mahsup edilir. İşe başlatılmayan işçiye bildirim süresi verilmemiş veya bildirim süresine ait ücret peşin ödenmemişse, bu sürelele ait ücret tutarı ayrıca ödenir.

İşçi mahkeme veya özel hakem kararının tebliğden itibaren on işgünü içinde başlamak için işverene başvuruda bulunmak zorundadır. İşçi bu sürede başvuruda bulunmaz ise, işverence yapılmış olan fesih geçerli bir fesih sayılır ve işveren sadece bunun hukuki sonuçları ile sorumlu olur.

Bu maddenin birinci, ikinci ve üçüncü fıkra hükümleri sözleşmeler ile hiçbir suretle değiştirilemez; aksi yönde sözleşme hükümleri geçersizdir.”²⁵³

İşten çıkarmak yerine istihdamı farklı bir bölge ya da birime kaydırmak ya da işletmesini devretmek isteyen bir işverenin 7. maddenin ilk üç paragrafını dikkate alması gerekir. Buna göre;

“İşveren devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirme üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur. Geçici iş

²⁵³ 4857 Sayılı Kanun

ilişkisi kurulan işveren işçiye talimat verme hakkına sahip olup, işçiye sağlık ve güvenlik risklerine karşı gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür.

Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır, gerektiğinde en fazla iki defa yenilenebilir.

İşverenin ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren işçinin kendisinde çalıştığı ödenmeyen ücretinden, işçiye gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden işveren ile birlikte sorumludur.”²⁵⁴

Part Time (yarı zamanlı) işçi çalıştırma uygulamasına giden bir işverenin 13. maddenin ikinci paragrafını dikkate alması gerekmektedir. Buna göre;

“Kısmi süreli iş sözleşmesiyle çalıştırılan işçi, ayırımı haklı kılan bir neden olmadıkça, salt iş sözleşmesinin kısmi süreli olmasından dolayı tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz. Kısmi süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreye orantılı olarak ödenir.”²⁵⁵

Proje bazlı ya da parça başına istihdam uygulamasına giden bir işletme işçiye, işletmeye belli dönemlerde çağırılmaktadır. Bu durumda kanunda çağrı üzerine çalışma ile ilgili 14. maddenin dikkate alınması gerekmektedir. Buna göre;

Madde 14 :

“Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir.

Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır.

İşçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun

²⁵⁴ 4857 Sayılı Kanun

²⁵⁵ 4857 Sayılı Kanun

çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır.”²⁵⁶

Kriz döneminde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarının uygulanış şekilleri ve sonuçları işveren ve işgörenin tutumuna göre değişebilmektedir. Belirlediği uygulamayı, ilgili kanuna bakmadan yürürlüğe koyan bir işletme, çalışanının hakkını araması durumunda zor duruma düşer.

Kanunda belirtilen yaptırımları bildiğini, ama buna göre hareket ettiğinde, içine girilecek durumun hem kendisi hem çalışanı açısından çok kötü olacağını işgörenleriyle paylaşan bir işletme daha olumlu bir hava yaratır.

Karşılıklı anlayış ve kanunun ortaya koyduğu yaptırımların asgarisinde birleşmek hem işveren hem de işgören açısından en olumlu olan çözümdür.

²⁵⁶ 4857 Sayılı Kanun

6. UYGULAMA

6.1. Uygulamanın Amacı

Kriz dönemlerinde işletmelerin ortaya koydukları insan kaynakları politikaları ile ilgili olarak yapılan uygulama çalışması ile şu amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır;

- Uygulamanın yapıldığı işletmelerin, kriz dönemlerinde insan kaynaklarına yönelik olarak tasarruf ve küçülme adı altında hangi politikaları uygulama sürecine gittiklerinin saptanması,
- Uyguladıkları politikaların uygulanma düzeylerinin belirlenmesi,
- Toplumsal açıdan yıkıcı sonuçlar doğurabilecek uygulamalara karşı hangi alternatifleri tercih ettiklerinin saptanması,
- Uygulanan politikaların sonuçları doğrultusunda, çalışanlarda sorun yaratabilecek problemlerle ilgilenme düzeylerinin ve ürettikleri çözümlerin belirlenmesi,
- Yapılan uygulama kapsamında kriz döneminde işletmeler tarafından uygulanan politikalarla ilgili genel sonuçlara ulaşılması.

6.2. Uygulamanın Yöntemi

Uygulama üretim sektöründe hizmet veren 16 işletmede yapılmıştır. Bu işletmeler aşağıda sırasıyla verilmiştir;

1. Betasan Bant San. ve Tic. A.Ş.
2. Birlik Klišecilik Ltd. Şti.
3. Cansın Sağlık Gereçleri San. ve Tic. A.Ş.
4. Cihan Ambalaj Kağıdı Basımevi San.
5. Deniz Plastik ve Ambalaj San. ve Tic. Koll. Şti.
6. Efes Pilsen Bira Grubu A.Ş.
7. Endüstriyel Kimya San.
8. Finansbank A.Ş.
9. GateGourmet Uçak Servisi A.Ş.
10. İlda Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
11. Meridyen Bilgisayar San. ve Tic. A.Ş.
12. National Geographic Türkiye
13. Oyakbank A.Ş.
14. Özen Kutu Kollektif Şti.
15. Pürsan Pigment Ürünleri A.Ş.
16. Sandal Tarım Makinaları A.Ş.

Uygulamada, verilerin objektif olarak toplanabilmesi ve istatistiksel analiz teknikleriyle ilgili çeşitli hesaplamalar yapılabilmesi amacıyla anket çalışmasına gidilmiştir. Anket çalışması, kriz döneminde insan kaynaklarına yönelik olarak uygulanan politikaların; işletme tepe yönetimi ve insan kaynakları departmanı yöneticileri tarafından belirlendiği düşünülerek, işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır.

Uygulama ile ilgili değerlendirmeler 16 işletmeden gelen cevaplar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Uygulamayla ilgili verilerin toplanmasında 25 sorudan oluşan bir anket formu* kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorular beş ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- İşletme tepe yöneticilerinin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki görevi) ve işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörü belirlemeye yönelik sorular.
- İşletmelerin kriz yaşıyıp yaşamadığı, kriz durumunda hazır bir planları olup olmadığı ve kriz yönetim ekibine sahip olup olmadıklarını öğrenmeye yönelik sorular.
- Tasarruf kapsamında insan kaynaklarına yönelik hangi politikaları uyguladıklarını saptamaya yardımcı olacak sorular.
- Küçülme doğrultusunda insan kaynaklarına yönelik olarak hangi politikaları uyguladıklarını saptamaya yarayacak sorular.
- Küçülme sonrası dönemde, işletme personelindeki davranışların gözlemlenmesi ve ne gibi çözümler üretildiğini öğrenmeye yönelik sorular.

Anket formunda yer alan her soru için ayrı ayrı frekans dağılım tabloları ve grafikler hazırlanmıştır.

* Araştırmada Kullanılan Anket Formu Ek-7'de yer almaktadır.

6.3. Anket Sonuçları ve Yorum

Uygulama sonucunda 16 işletmeden aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

6.3.1. İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti

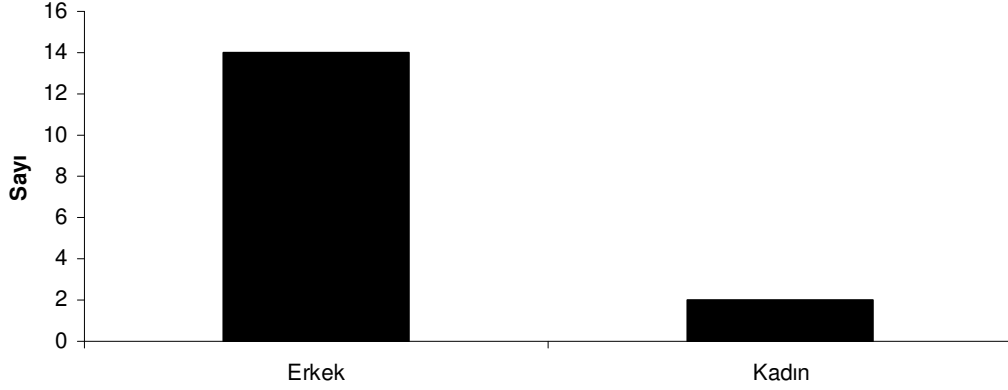
Anketi cevaplayan yöneticilerden 14 kişi (%87,5 oranıyla) erkek, 2 kişi (%12,5 oranıyla) kadın yöneticidir. Anketi cevaplayan yöneticilerin büyük bölümünü erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 12 ve Grafik 1’de işletme yöneticilerinin cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 12
İşletme Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET		
Değişkenler:	Sayı	%
Erkek	14	87,5
Kadın	2	12,5
Toplam	16	100

Grafik 1
İşletme Yöneticilerinin Cinsiyeti



6.3.2. İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları

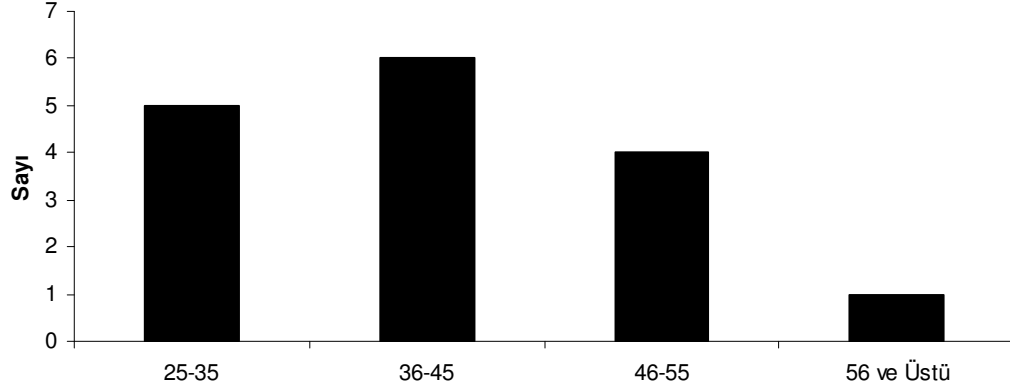
İşletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımlarını belirlemeyi amaçlayan soruya verdikleri cevaplara göre; ilk sırayı 6 kişi ve (%37,5 oranıyla) 36-45 yaş grubu almaktadır. Bu yaş grubunu 5 kişi ve (%31,3 oranıyla) 25-35 yaş grubu ve (% 25,0 oranıyla) 46-55 yaş grubu izlemektedir. Son sırada ise 1 kişi ve (%6,3 oranıyla) 56 yaş ve üstü grubu yer almaktadır.

Tablo 13 ve Grafik 2’de işletme yöneticilerinin yaş gruplarına göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 13
İşletme Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI		
Değişkenler:	Sayı	%
25-35	5	31,3
36-45	6	37,5
46-55	4	25,0
56 ve Üstü	1	6,3
Toplam	16	100

Grafik 2
İşletme Yöneticilerinin Yaş Grupları



6.3.3. İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu

Yöneticilerin eğitim durumlarına ilişkin veriler incelendiğinde 14 kişi ve (%87,5 oranıyla) üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerden diğer ikisi (%12,5 oranıyla) lise mezunlarından oluşmaktadır.

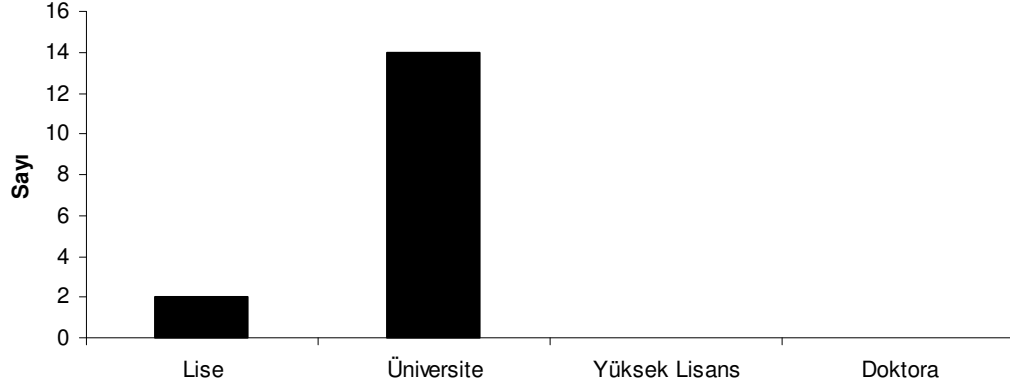
Anketi cevaplayan yöneticiler arasında yüksek lisans ve doktora mezunu yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 14 ve Grafik 3'te işletme yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 14
İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU		
Değişkenler:	Sayı	%
Lise	2	12,5
Üniversite	14	87,5
Yüksek Lisans	0	0
Doktora	0	0
Toplam	16	100

Grafik 3
İşletme Yöneticilerinin Eğitim Durumu



6.3.4. İşletme Yöneticilerinin Görevi

Ankete cevap veren yöneticilerin bir grubu; işletmelerinde insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcılığı, bir bölümü ise insan kaynakları ve personel müdürlüğü görevini yürütmektedir.

Ayrıca insan kaynaklarında işe alım ve kariyer yönlendirme bölüm yönetmeni bir kişi, reklam müdürü olan bir kişi ve bilgi işlem müdürü olan bir kişi anketi cevaplamıştır.

6.3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Üretim alanında faaliyet gösteren 16 işletmeden, 3'er işletme (% 18,8 oranıyla) kağıt ürünleri ve ambalaj sektörü ile boya kimya ve petrol ürünleri sektöründe, 2'şer işletme (%12,5 oranıyla) gıda ve içecek sektörü, bankacılık ve finans sektörü ile sağlık ve sağlık ürünleri sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer işletmeler; elektronik

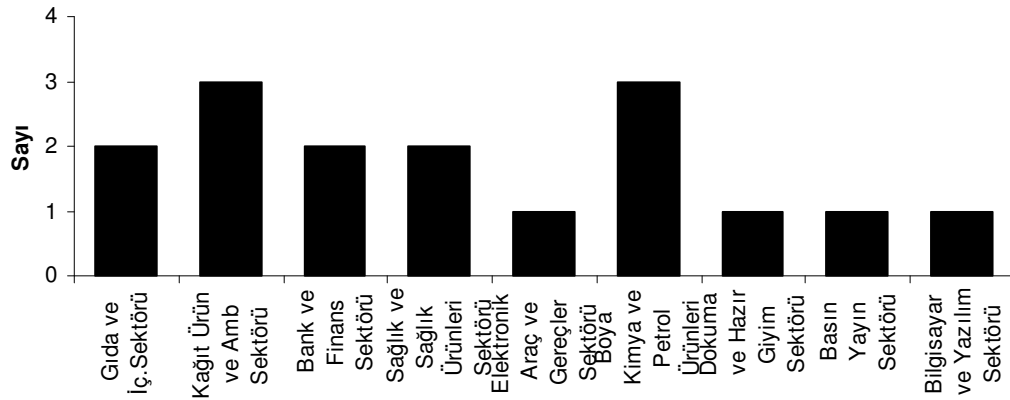
araç gereç sektöründen, dokuma ve hazır giyim sektöründen, basın ve yayın sektöründen, iletişim ve bilgisayar ve yazılım sektöründen 1'er (%6,2 oranıyla) işletme olmak üzere sıralanmaktadırlar.

Tablo 15 ve Grafik 4'te işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlere göre dağılımları yer almaktadır.

Tablo 15
İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

FAALİYET GÖSTERİLEN EKTÖRLER		
Değişkenler:	Sayı	%
Gıda ve İç.Sektörü	2	12,5
Kağıt Ürün ve Amb Sektörü	3	18,8
Bank ve Finans Sektörü	2	12,5
Sağlık ve Sağlık Ürünleri Sektörü	2	12,5
Elektronik Araç ve Gereçler Sektörü	1	6,2
Boya Kimya ve Petrol Ürünleri Sektörü	3	18,8
Dokuma ve Hazır Giyim Sektörü	1	6,2
Basın Yayın Sektörü	1	6,2
Bilgisayar ve Yazılım Sektörü	1	6,2
Toplam	16	100

Grafik 4
İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler



6.3.6. İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşama Durumu

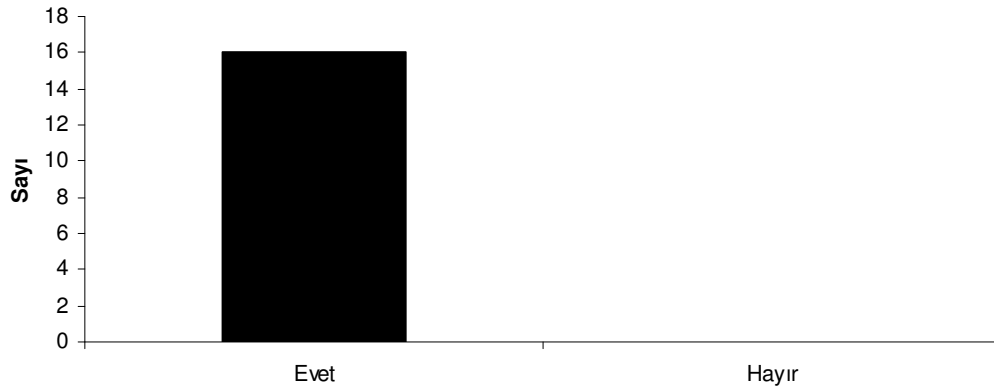
16 işletmenin tamamı (%100 oranıyla) bir kriz dönemi yaşadıklarını belirtmiştir.

Tablo 16 ve Grafik 5'te işletmelerin herhangi bir kriz dönemi yaşayıp yaşamadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 16
İşletmelerin Herhangi bir Kriz Dönem Yaşayıp Yaşamadıkları Sorusuna Verdikleri
Cevapların Dağılımı

KRİZ DÖNEMİ YAŞAMA DURUMU		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	16	100
Hayır	0	0
Toplam	16	100

Grafik 5
İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşama Durumu



6.3.7. İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Nedenler

Kriz dönemi yaşadıklarını belirten 16 işletmeye bu kriz dönemini hangi neden veya nedenlerin etkisiyle yaşadıkları sorulduğunda; 13 işletme (% 81,2 oranıyla) ekonomik nedenleri, 5 işletme (% 31,3 oranıyla) örgütsel yapıdaki aksaklıkları, 4 işletme (% 25,0 oranıyla) politik ve hukuksal alandaki değişimleri, 3 işletme (% 18,8 oranıyla) uluslararası ortamın yol açtığı nedenleri, 2'şer işletme (% 12,5 oranıyla) tepe yönetiminin zaafalarını ile şirket stratejilerindeki uygulama hatalarını, 1'er işletme ise (% 6,2 oranıyla) doğal afetleri, sosyo kültürel nedenleri ve teknolojiadaki sürekli değişimi belirtmişlerdir.

İşletme yöneticileri kriz dönemi veya dönemleri yaşamalarında en önemli faktör olarak ekonomik faktörleri göstermişlerdir. Örgütsel yapıdaki aksaklıklar, politik ve hukuksal alandaki değişimler ile uluslararası ortamın yol açtığı nedenler kriz yaratan diğer önemli nedenler olarak gösterilmişlerdir. Tablo 17'de işletmelerin kriz yaşamalarında etkili olan nedenlerle ilgili soruya verdikleri yanıtların cevapları yer almaktadır.

Tablo 17

İşletmelerin Kriz Dönemi Yaşamalarında Etkili Olan Nedenlerin Dağılımları

KRİZ DÖNEMİ YAŞANMASINDA ETKİLİ OLAN NEDENLER

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Teknolojideki Sürekli Değişim	1	6,2	15	93,8	16	100
Ekonomik Nedenler	13	81,2	3	18,8	16	100
Doğal Afetler	1	6,2	15	93,8	16	100
Sosyo Kültürel Nedenler	1	6,2	15	93,8	16	100
Politik ve Hukuksal Alandaki Değişimler	4	25,0	12	75,0	16	100
Uluslararası Ortamın Yolaçtığı Nedenler	3	18,8	13	81,2	16	100
Tepe Yönetiminin Zaafıları	2	12,5	14	87,5	16	100
Örgütsel Yapıdaki Aksaklıklar	5	31,3	11	68,7	16	100
Şirket Stratejilerindeki Uygulama Hataları	2	12,5	14	87,5	16	100
Diğer Nedenler	0	0	16	100	16	100

6.3.8. İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Olarak Yaptıkları Çalışmalar

Krizi önlemeye yönelik olarak neler yaptıkları sorusunda 16 işletme yöneticisinden 12 yönetici (% 75,0 oranıyla) etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi CRM seçeneğini işaretlemiştir. 8 işletme yöneticisi (% 50,0 oranıyla) işletmede esnek bir örgüt yapısı oluşturulması seçeneğini, 5 yönetici (% 31,3 oranıyla) işletme personelinin gelen uyarıların değerlendirilmesi işaretlemiştir.

İşletme yöneticilerinin büyük çoğunluğu krizi önlemek adına etkin bir CRM uygulamasını etkili bir yol olarak görmektedirler.

Tablo 18’de işletmelerin krizleri önlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalar ile ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 18
İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Olarak Yaptıkları Çalışmaların
Dağılımları

KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK OLARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Personelden Gelen Uyarıların Değerlendirilmesi	5	31,3	11	68,7	16	100
Etkin Bir CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)	12	75,0	4	25,0	16	100
Esnek Bir Örgüt Yapısı Oluşturulması	8	50,0	8	50,0	16	100

6.3.9. İşletmelerin Muhtemel Bir Kriz İçin Plan Hazırlayıp Hazırlamadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar

16 işletmeden 6 işletme (% 37,5 oranıyla) bir kriz yönetim planına sahip olduğunu belirtirken geriye kalan 10 işletme (% 62,5 oranıyla) bir kriz yönetim planına sahip olmadığı bilgisini vermiştir.

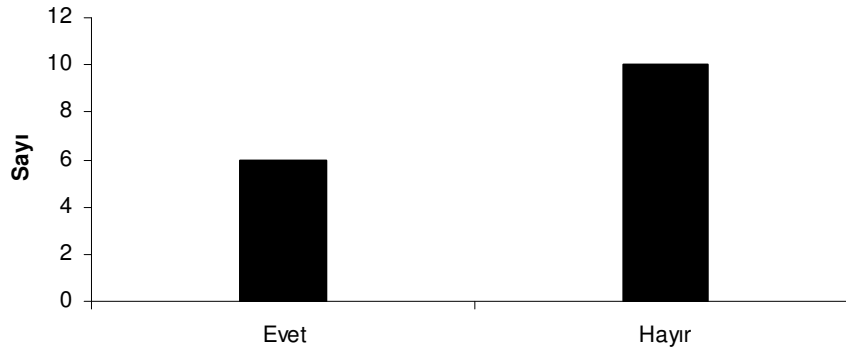
Uygulamanın yapıldığı 16 işletmenin yarısından fazlası % 62,5 gibi bir oranla kriz yönetim planına sahip değildir.

Tablo 19 ve Grafik 6’da işletmelerin hazır bir kriz planına sahip olup olmadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 19
İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği

KRİZ YÖNETİM PLANINA SAHİP OLMA		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	6	37,5
Hayır	10	62,5
Toplam	16	100

Grafik 6
İşletmelerin Kriz Yönetim Planı Sahipliği



6.3.10. İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan Kişi ve Kuruluşlar

16 işletme içinden kriz yönetim planına sahip olduğunu belirten 6 işletme, bu planın hazırlanmasından hangi kişi veya kuruluşlardan yardım aldıkları sorusuna verdikleri cevaplar aşağıdaki gibidir.

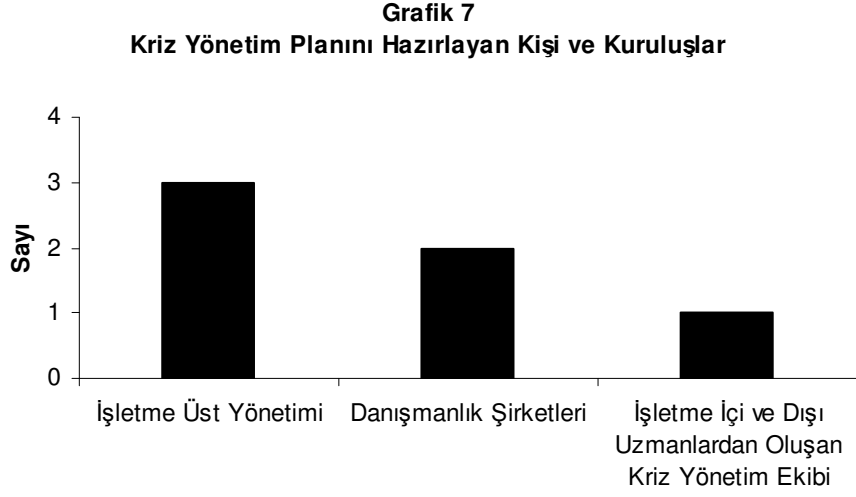
3 işletme yöneticisi (% 50,0 oranıyla) işletme üst yönetimi cevabını verirken 2 işletme yöneticisi (% 33,3 oranıyla) danışmanlık şirketleri 1 işletme yöneticisi ise (% 16,7 oranıyla) uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi cevabını vermiştir.

Kriz yönetim planı hazırlamış olan 6 işletmenin çoğunluğunun planı işletme üst yönetimi tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 20 ve Grafik 7’de işletmelerde kriz yönetim planını hazırlayan kişi ve kuruluşlarla ilgili dağılımlar yer almaktadır.

Tablo 20
İşletmelerde Kriz Yönetim Planını Hazırlayan
Kişi ve Kuruluşların Dağılımı

KRİZ YÖNETİM PLANINI HAZIRLAYAN KİŞİ VE KURULUŞLAR			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
İşletme Üst Yönetimi	3	50,0	18,8
Danışmanlık Şirketleri	2	33,3	12,5
İşletme İçi ve Dışı Uzmanlardan Oluşan Kriz Yönetim Ekibi	1	16,7	6,3
Diğer	0	0	0
Toplam	6	100	37,5
Kriz Yönetim Planı Olmayan İşletmeler	10		62,5
Toplam	16		100



6.3.11. İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna Verdikleri Cevaplar

Uygulamanın yapıldığı 16 işletmeden 12 işletme (% 75,0 oranıyla) bir kriz yönetim ekibi belirlemediklerini, 4 işletme ise (% 25,0 oranıyla) bir kriz yönetim ekibi belirledikleri bilgisini vermiştir.

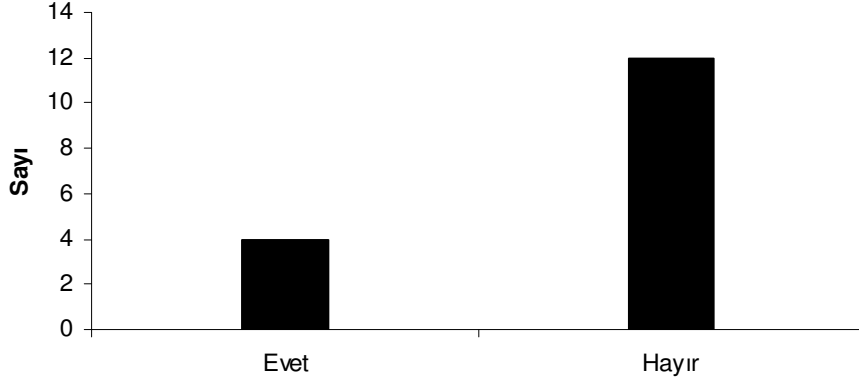
16 işletmenin büyük çoğunluğu % 75,0 gibi bir oranla kriz yönetim ekibine sahip olmadığını dile getirmiştir.

Tablo 21 ve Grafik 8’de işletmelerin bir kriz yönetim ekibi belirleyip belirlemedikleri sorusuna verdikleri soruların dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 21
İşletmelerin Bir Kriz Yönetim Ekibi Belirleyip Belirlemedikleri Sorusuna
Verdikleri Cevapları Dağılımları

KRİZ YÖNETİM EKİBİ BELİRLEYİP BELİRLEMEDİKLERİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	4	25,0
Hayır	12	75,0
Toplam	16	100

Grafik 8
İşletmelerin Kriz Yönetim Ekibi Belirleme Düzeyleri



6.3.12. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlara Yönelik Olarak İlk Neyi Düşündükleri Sorusuna Verdikleri Cevaplar

Kriz dönemi yaşamış olan 16 işletmeden 8 tanesi (% 50,0 oranla) kriz anında çalışanlara yönelik olarak ilk düşündükleri politikanın; çalışanların ücretlerinde tasarrufa gitmek olduğunu söylemişlerdir. Diğer 8 işletme ise (% 50,0 oranıyla) ise çalışanlara yönelik olarak ilk düşündükleri politikanın; işten çıkarma olduğu bilgisini vermişlerdir.

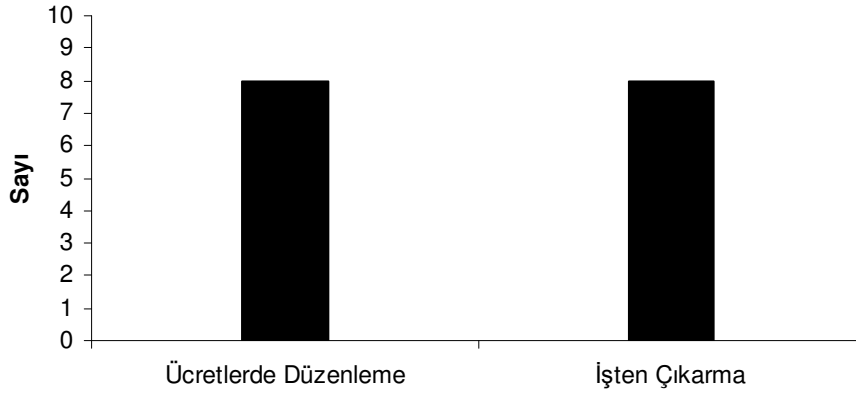
İşten çıkarma uygulaması ile çalışanların ücretlerinde düzenlemelere gitme uygulaması oranları birbirine eşittir. Bu durumda işgören açısından hiç istenmeyen bir uygulama olan işten çıkarma uygulamasının, anketi cevaplayan işletmeler tarafından yarı yarıya tercih edilir olduğunu görülmektedir.

Tablo 22 ve Grafik 9’da işletmelerin kriz döneminde çalışanlara yönelik olarak ilk düşündükleri politikanın ne olduğu sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 22
İşletmelerin Çalışanlara Yönelik Olarak İlk Düşündükleri
Politikanın Dağılımları

Krizde Çalışanlara Yönelik Düşünülen İlk Politika		
Değişkenler:	Sayı	%
Ücretlerde Düzenleme	8	50,0
İşten Çıkarma	8	50,0
Toplam	16	100

Grafik 9
Krizde Çalışanlara Yönelik Olarak İlk Düşünülen Politika



6.3.13. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanların Sabit Ücretleri Üzerinde Ne Gibi Düzenlemeler Yaptıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplar

Uygulamanın yapıldığı 16 işletmeden 8 işletme (% 50,0 oranıyla) kriz dönemi boyunca çalışan ücretlerini ödemediğini ancak bu süre boyunca ücretlere zam yapmadığını belirtmiştir. 5 işletme (%31,3 oranıyla) kriz boyunca ücretlere cüzi miktarda zam yaptığı bilgisini vermiştir. 4 işletme (%25,0 oranıyla) ödemekte olduğu ücret biriminin yabancı paradan YTL' ye çevrildiğini söylemiştir. 2 işletme (%12,5 oranıyla) ücret

ödemelerinin geçici bir süre için durdurulduğunu ifade etmiştir. 1 işletme (%6,3 oranıyla) ücretlerin miktarında azaltmaya gidildiğini açıklamıştır.

Anket sonuçlarına göre kriz döneminde çalışanların sabit ücretlerine yönelik olarak yapılan düzenlemelerde en çok uygulanan politikanın % 50,0 oranıyla zam yapmadan ücret ödemeye devam etmek olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 23'te işletmelerin kriz dönemlerinde çalışanların sabit ücretlerinde ne gibi düzenlemeler yaptıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları verilmektedir.

Tablo 23
İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarının Sabit Ücretlerinde Yaptıkları
Düzenlemelerin Dağılımları

KRİZ DÖNEMİNDE ÇALIŞANLARIN SABİT ÜCRETLERİNE YÖNELİK POLİTİKALAR

	Evet		Hayır		Toplam	
Değişkenler:	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Ücret Birimi Yabancı Paradan YTL' ye Çevrildi	4	25,0	12	75,0	16	100
Ücretlere Cüzi Miktarda Zam Yapıldı	5	31,3	11	68,7	16	100
Ücretlerde Belli Oranda Azaltmaya Gidildi	1	6,3	15	93,7	16	100
Ücretler Daha Sonra Ödemek Üzere Donduruldu	2	12,5	14	87,5	16	100
Ücretler Ödendi Fakat Kriz Süresince Zam Olmadı	8	50,0	8	50,0	16	100
Çalışanlara Şirket Hissesi Verildi (Kar/Zarar Ortaklığı)	0	0	16	100	16	100

6.3.14. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarına Mesai Ücreti Verme Durumu

Uygulamanın yapıldığı 16 işletmeden 10 tanesi (% 62,5 oranıyla) kriz döneminde mesai ücretini kaldırdığını belirtmişlerdir. 6 işletme (% 37,5 oranıyla) ise kriz döneminde de mesai ücreti ödemeye devam ettiğini ifade etmişlerdir.

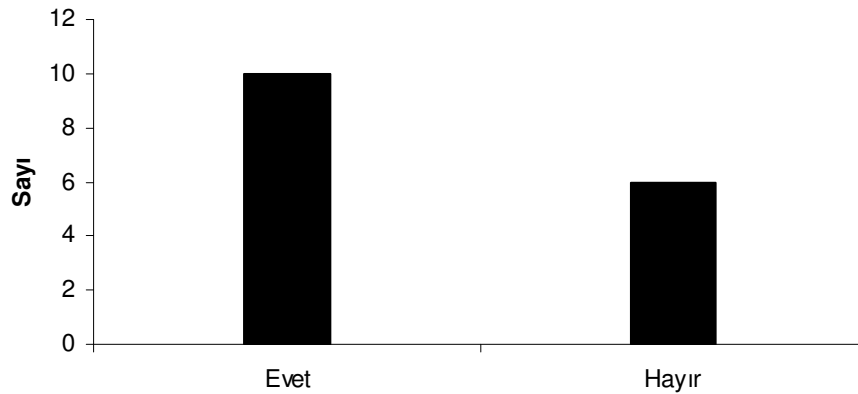
Bu sonuca göre; araştırmaya katılan işletmelerin ağırlıklı olarak, çalışan ücretinin değişken kısmında yer alan mesai ücretini kaldırmaya yönelik politika uyguladığını söyleyebiliriz.

Tablo 24 ve Grafik 10'da işletmelerin kriz dönemlerinde mesai ücretini kaldırıp kaldırmadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları verilmektedir.

Tablo 24
İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Çalışanlarına Mesai Ücreti Ödemeyi Kaldırıp Kaldırmadıkları
Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

MESAI ÜCRETİ ÖDENİP ÖDENMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	10	62,5
Hayır	6	37,5
Toplam	16	100

Grafik 10
İşletmelerin Kriz Döneminde Mesai Ücreti Ödeyip Ödemedikleri



6.3.15. İşletmelerin Çalışanlarına Normal Dönemlerde Yan Hak Ödemesi Yapma Durumu

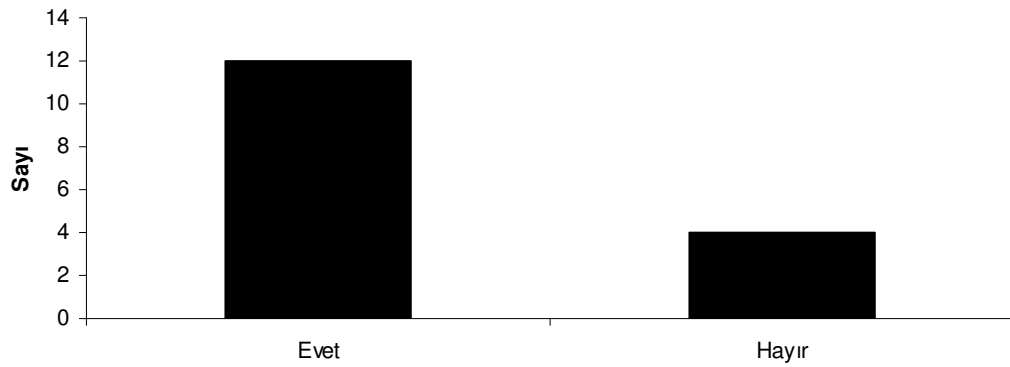
Anketi cevaplayan 16 işletmeden 12 tanesi (% 75,0 oranıyla) genel ücretlendirme politikaları doğrultusunda çalışanlarına yan haklar adı altında ödemeler yaptıklarını belirtmişlerdir. 4 işletme ise (% 25,0 oranıyla) yan hak ödemesi yapmadıklarını açıklamışlardır.

Tablo 25 ve Grafik 11’de işletmelerin genel ücretlendirme politikaları doğrultusunda çalışanlarına yan hak ödemesi yapıp yapmadıkları ile ilgili soruya verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 25
İşletmelerin Çalışanlarına Yan Hak Ödemesi
Yapıp Yapmama Durumu

YAN HAKLAR ADI ALTINDA ÖDEME YAPILIP YAPILMADIĞI		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	12	75,0
Hayır	4	25,0
Toplam	16	100

Grafik 11
İşletmelerin Normal Zamanda Çalışanlarına Yan Haklar Altında Ödeme
Yapma Durumları



6.3.16. İşletmelerin Kriz Döneminde Yan Hak Ödemesi Durumu

Uygulamanın yapıldığı 16 işletmeden, 12 işletme (% 76,4 oranıyla) genel ücretlendirme politikaları doğrultusunda çalışanına yan haklar adı altında ödeme yaptıklarını belirtmişlerdir. Bu 12 işletmeden 11 tanesi (% 91,7 oranıyla) kriz dönemi yaşadıklarında bu haklarda kesintiye gittiklerini belirtmişlerdir. Geriye kalan 1 işletme (% 8,3 oranıyla) bu haklara ait ödemelere kriz döneminde de devam ettiklerini açıklamışlardır.

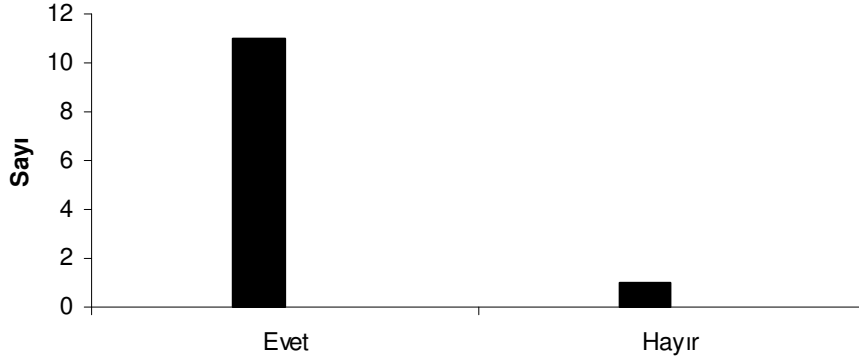
Bu verilere göre; uygulamanın gerçekleştirildiği, yan hak ödemesi yapan işletmelerin büyük çoğunluğunun, kriz söz konusu olduğunda çalışanın değişken ücret birimini oluşturan kalemleri içeren yan haklar ödemesinde kesintiye gittiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 26 ve Grafik 12’de yan hak ödemesi yapan işletmelerin kriz döneminde bu haklarda kesintiye gidip gitmedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 26
İşletmelerin Kriz Döneminde Yan Hak Ödeyip Ödememe Durumu

KRİZDE YAN HAKLARDA KESİNTİYE GİDİLİP GİDİLMEDİĞİ			
Değişkenler:	Sayı	Cevap Ver. %	Toplam İçin. %
Evet	11	91,7	68,8
Hayır	1	8,3	6,3
Toplam	12	100	76,4
Normal Zamanda Yan Haklar Adı Altında Ödeme Yapmayanlar	4	-	25,0
Toplam	16	-	100

Grafik 12
Çalışanlarına Yan Haklar İçin Ödeme Yapan Şirketlerin Kriz
Döneminde Bu Haklarda Kesintiye Gidip Gitmeme Durumu



6.3.17. Krizde İşletmelerin Kesintiye Gittikleri Yan Hak Ödemeleri

Krizde yan hak ödemelerinde kesintiye gittiklerini açıklayan 11 işletmeden 8 tanesi (% 72,7 oranıyla) jestiyon (teşvik primi) ödemelerinde kesintiye gittiklerini açıklamışlardır. 7 işletme (% 63,6 oranıyla) prim ödemelerinde kesintiye gittiklerini belirtmişlerdir. 4'er işletme (% 36,4 oranıyla) özel sağlık sigortası kapsamında ve çalışanlara tahsis edilen araçlarda kesintiye gittiklerini ifade etmişlerdir. 3'er işletme (% 27,3) oranıyla çalışanlarına tahsis ettiği cep telefonu faturalarının ödenmesinde, yakacak ve erzak yardımı ödemelerinde kesintiye gittiklerini söylemişlerdir. 2 işletme (% 18,2 oranıyla) bayram ikramiyesi ödemesinde kesinti seçeneğini işaretlemiştir.

Bu sonuçlara göre; uygulamanın gerçekleştirildiği yan hak ödemesi yapan işletmelerin, kriz yaşadıkları zaman, en çok % 72,7 oranıyla teşvik primi ve %63,6 oranıyla satış primi ödemelerinde kesintiye gittiklerini söyleyebiliriz.

Tablo 27
İşletmelerin Krizde Kesintiye Gittikleri Yan Hak Ödemelerinin Dağılımları

KRİZ DÖNEMİNDE KESİNTİYE GİDİLEN YAN HAKLAR

	Evet		Hayır		Toplam	
Değişkenler:	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Özel Sağlık Sigortası Poliçesi	4	36,4	7	63,6	11	100
Çalışanlara Verilen Araçlarda Azaltma	4	36,4	7	63,6	11	100
Çalışanlara Verilen Cep Telefonları Faturasının Ödememesi	3	27,3	8	72,7	11	100
Bayram İkramiyesi	2	18,2	9	81,8	11	100
Prim Ödemeleri	7	63,6	4	36,4	11	100
Yakacak Yardımı	3	27,3	8	72,7	11	100
Erzak Yardımı	3	27,3	8	72,7	11	100
Jestiyon (Teşvik Primi)	8	72,7	3	27,3	11	100
Diğer	0	0	11	100	11	100

6.3.18. İşletmelerin Krize Bağlı Olarak Kademe Eksiltme Durumu

Anketin uygulandığı 16 işletmeden 8 tanesi (%50,0 oranıyla) kriz döneminde kademe eksiltme politikası uyguladıkları bilgisini vermişlerdir. Geriye kalan diğer 8 işletme ise (% 50,0 oranıyla) kademe eksiltme uygulamasına gitmediklerini belirtmişlerdir.

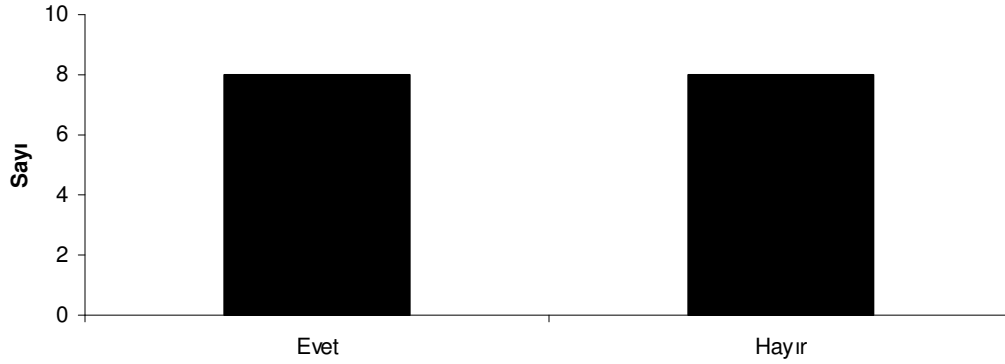
Kademe eksilterek dolaylı olarak işçi çıkarma uygulaması anlamına gelen bu politikanın uygulamanın yapıldığı işletmeler tarafından tercih edilip edilmeme oranları eşittir.

Tablo 28 ve Grafik 13'te işletmelerin kriz döneminde organizasyon yapılarında kademe eksiltme uygulamasına gidip gitmedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımı verilmiştir.

Tablo 28
İşletmelerin Krizde Kademe Eksiltme Uygulamasına Gidip Gitmeme Durumları

KADEME EKŞİLTME UYGULAMASININ YAPILIP YAPILMADIĞI		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	8	50,0
Hayır	8	50,0
Toplam	16	100

Grafik 13
İşletmelerin Organizasyon Yapılarında Krize Bağlı Olarak Kademe Eksiltme Yoluna Gitme Durumları



6.3.19. İşletmelerin Kriz Döneminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Düzeyleri

Uygulamanın gerçekleştirildiği tamamı kriz yaşamış 16 işletmeden 6 tanesi (% 37,5 oranıyla) kriz döneminde dış kaynaklardan yaralandıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerden 10 tanesi (% 62,5 oranıyla) dış kaynaklardan yararlanmadıkları bilgisini vermişlerdir.

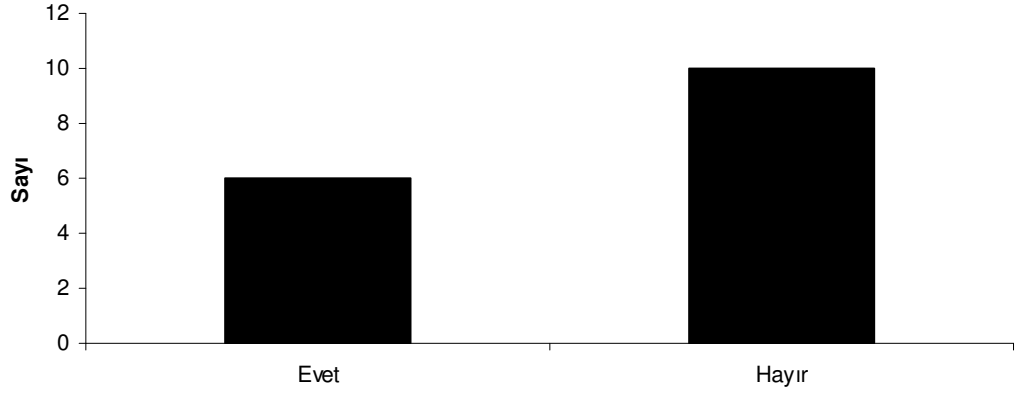
Araştırma kapsamındaki işletmelerin ağırlıklı olarak dış kaynaklardan yararlanmadıkları görülmektedir.

Tablo 29 ve Grafik 14'te işletmelerin kriz döneminde dış kaynaklardan yararlanıp yararlanmadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları gösterilmektedir.

Tablo 29
İşletmelerin Krizde Dış Kaynak Kullanma Durumları

DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANILIP YARARLANILMADIĞI		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	6	37,5
Hayır	10	62,5
Toplam	16	100

Grafik 14
İşletmelerin Kriz Dönemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Durumu



Krizde dış kaynaklardan yararlandığını ifade eden işletmelerin kullandıklarını belirttikleri dış kaynaklar şunlardır;

- Makine Parkuru
- Bilgi İşlem Desteği
- Yemek Hizmeti
- Servis Hizmeti
- Dağıtım Kanalı

6.3.20. İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Çıkarmaya Alternatif Politikalar Uygulama Durumları

Kriz yaşamış olan 16 işletmeden 12 tanesi (% 75,0 oranıyla) hemen işçi çıkarmak yerine buna alternatif olabilecek politikalar uyguladıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan 4 işletme ise (% 25,0 oranıyla) işten çıkarmaya alternatif bir uygulama içerisine girmediklerini beyan etmişlerdir.

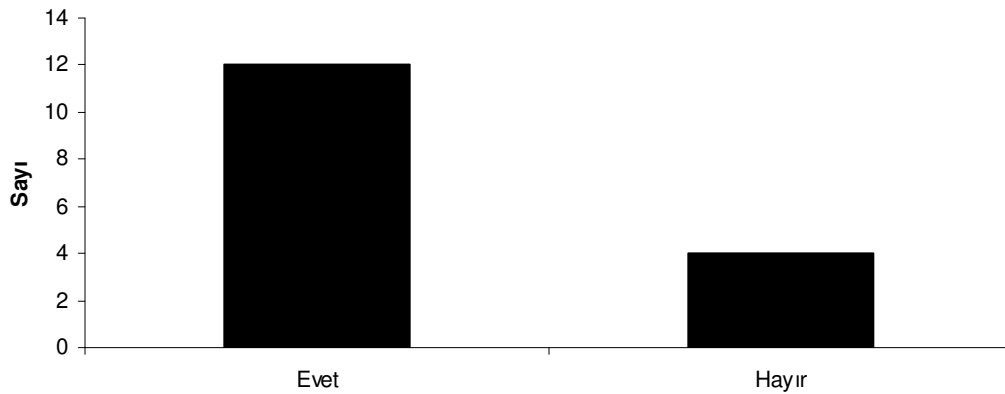
Uygulama kapsamındaki işletmelerin büyük çoğunluğunun işten çıkarmaya alternatif uygulamalara gitmesi çalışan açısından iyi bir durumdur diyebiliriz.

İşletmelerin kriz döneminde işten çıkarma uygulamasına alternatif politikalar deneyip denemedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları Tablo 30 ve Grafik 15'te yer almaktadır.

Tablo 30
İşletmelerin Kriz Döneminde İşçi Çıkarmaya Alternatif Politikalar
Uygulama Düzeyleri

İŞTEN ÇIKARMAYA ALTERNATİF POLİTİKALAR DENENİP DENENMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	12	75,0
Hayır	4	25,0
Toplam	16	100

Grafik 15
İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Çıkarmaya Alternatif Politikalar Uygulama Durumu



6.3.21. İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Çıkarmaya Alternatif Olarak Uyguladıkları Politikalar

Kriz dönemi yaşadıklarında işten çıkarmaya alternatif politikalar uyguladıkları bilgisini veren 12 işletmeden 5'er tanesi (% 41,7 oranıyla) çalışanlarına ücretli izin ve proje bazlı istihdam verdiklerini belirtmişlerdir. 3 işletme (% 25,0 oranıyla) yarı zamanlı istihdam uygulamasına gittiklerini açıklamışlardır. 3'er işletme (% 25,0 oranıyla) evde istihdam ve part-time (yarı zamanlı) uygulamasını benimsediklerini ifade etmişlerdir. 2 işletme (16,7 oranıyla) çalışanına kendi işini kurması için gerekli yardımlarda bulunduklarını söylemişlerdir. 1 işletme ise (% 8,3 oranıyla) yeni kariyere geçiş (outplacement) uygulamasına gittiğini beyan etmiştir.

Tablo 31'de işletmelerin kriz yaşarken işten çıkarmaya alternatif olarak hangi politikaları uyguladıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 31
İşletmelerin Kriz Yaşarken İşten Çıkarmaya Alternatif Olarak Uyguladıkları Politikaların Dağılımları

İŞTEN ÇIKARMAYA ALTERNATİF OLARAK UYGULANAN POLİTİKALAR

	Evet		Hayır		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Değişkenler:						
Yarı Zamanlı (Part-Time) İstihdam	3	25,0	9	75,0	12	100
Ücretli İzin	5	41,7	7	58,3	12	100
Çalışanları Kendi İşlerini Kurmaya Teşvik ve Yardım	2	16,7	10	83,3	12	100
Dış İşe Yerleştirme (Outplacement)	1	8,3	11	91,7	12	100
Krizin Olmadığı Ülkeye İşçi Transferi	0	0	12	100	12	100
Evde Çalışma (Home Office) Ortamına Yönlendirme	3	25,0	9	75,0	12	100
Proje Bazlı İstihdam	5	41,7	7	58,3	12	100

Uygulama kapsamındaki işletmelerden alınan bu veriler ışığında işten çıkarmaya alternatif olarak düşünülen ve ağırlıklı olarak uygulanan politikalar; % 41,7 oranıyla ücretli izin vermek ile proje bazlı istihdam ve % 25,0 oranıyla yarı zamanlı istihdam ile evde çalışmaya yönlendirmedir.

6.3.22. İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanından Emeklilik Durumuna Göre İşten Ayrılmasını İstemesi Durumu

Kriz yaşadığını ifade etmiş olan 16 işletmeden 5 tanesi (% 31,2 oranla) kriz yaşadıkları dönemde emekliliği yaklaştıran çalışanlarından kendi rızaları ile işten ayrılmasını istediklerini belirtmişlerdir. 11 işletme (% 68,8 oranıyla) emekliliği yaklaştıran ya da süresi dolmuş olan çalışanlarından böyle bir talepte bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

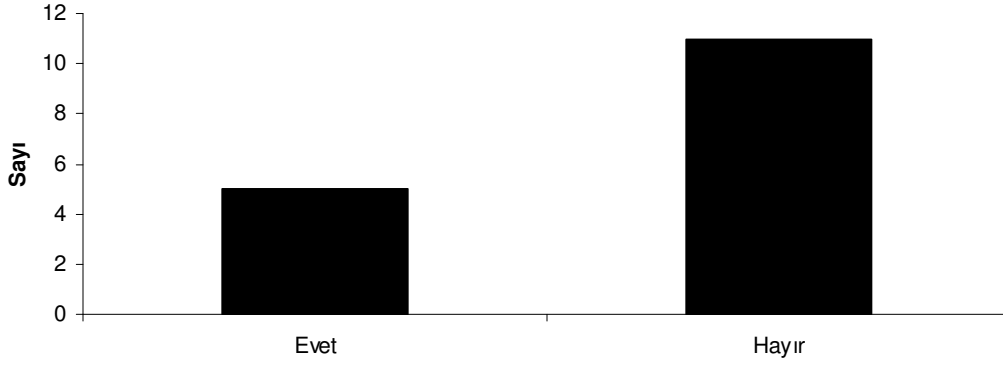
Uygulama kapsamındaki işletmelerin yarısından azı % 31,2 oranla emeklilik kriterine göre işten çıkarma uygulamasına gitmektedir. Bu tecrübeli elemanlardan daha zor vazgeçildiği anlamına gelmektedir diyebiliriz.

İşletmelerin kriz döneminde emeklilik durumlarına göre çalışanlarından kendi rızaları ile işten ayrılmasını isteyip istemedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları Tablo 32 ve Grafik 16’da verilmektedir.

Tablo 32
Emeklilik Durumuna Göre İşten Çıkarma

EMEKLİLİK DURUMUNA GÖRE İŞTEN AYRILMA İSTENİP İSTENMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	5	31,2
Hayır	11	68,8
Toplam	16	100

Grafik 16
İşletmelerin Çalışanlarından Emeklilik Durumlarına Göre Kendi Rızaları ile İşten Çıkılmalarını İsteme Durumu



6.3.23. İşletmelerin Kriz Döneminde Ücretsiz İzin Verme Durumu

Kriz döneminde ücretsiz izin verip vermediği sorusunu cevaplayan 16 işletmenin yarısı (%50,0 oranıyla) ücretsiz izin uygulamasını gerçekleştirdiklerini ifade ederken diğer yarısı (% 50,0 oranıyla) ise ücretsiz izin vermediklerini açıklamışlardır.

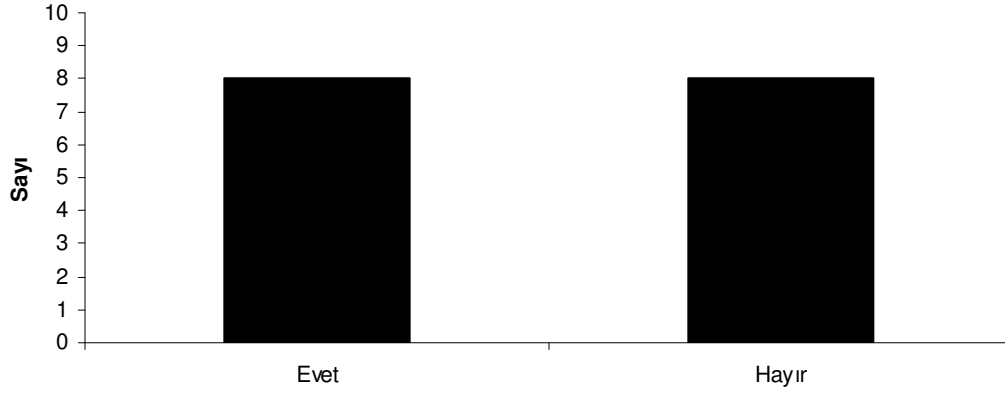
Ücretsiz iznin durgun geçen üretim döneminde belli süreli olarak uygulanan bir politika olması gerçeğinin ardında, çalışanları işten çıkarmaya zemin oluşturan ve onları bu fikre yavaş yavaş ısındıran bir politika olduğunu düşünürsek, araştırmaya katılan işletmelerin yarısının bu uygulamaya sıcak baktıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 33 ve Grafik 17’de işletmelerin kriz döneminde çalışanlarına ücretsiz izin verip vermedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları bulunmaktadır.

Tablo 33
İşletmelerin Kriz Döneminde Ücretsiz İzin Verme Durumları

ÜCRETSİZ İZİN VERİLİP VERİLMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	8	50,0
Hayır	8	50,0
Toplam	16	100

Grafik 17
İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarına Ücretsiz İzin Verme Durumu



6.3.24. İşletmelerin Kriz Döneminde İşçi Çıkarma Durumu

Anketin uygulandığı 16 işletmeden 11 tanesi (% 68,8 oranıyla) işten çıkarma politikası doğrultusunda, çalışanlarını işten çıkardıklarını ifade etmişlerdir. 5 işletme (% 31,2 oranıyla) işçi çıkarma uygulamasına gitmediklerini beyan etmişlerdir.

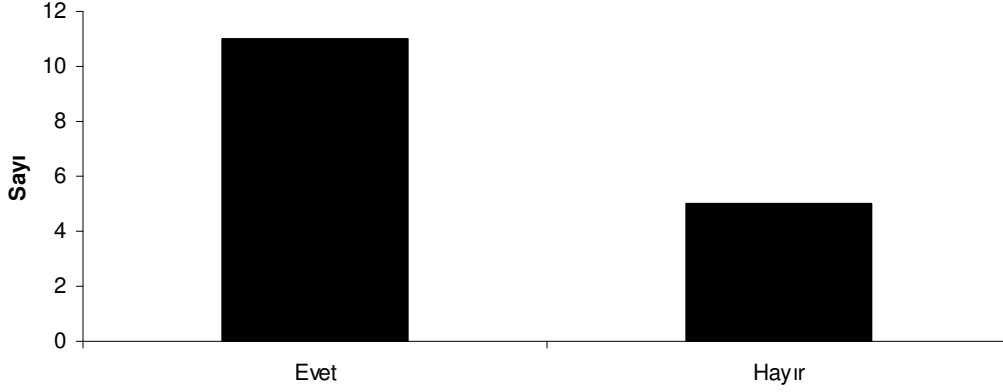
Toplumsal açıdan büyük bir yıkımla sonuçlanabilecek olan işçi çıkarma politikası, uygulamanın yapıldığı işletmelerin çoğu tarafından % 68,8 gibi bir oranla tercih edilmektedir sonucuna varabiliriz.

Tablo 34 ve Grafik 18 işletmelerin kriz dönemlerinde işçi çıkarıp çıkarmadıkları sorusuna verdikleri cevapların dağılımlarını içermektedirler.

Tablo 34
İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanlarını İşten Çıkarma
Durumları

ÇALIŞANLARIN İŞTEN ÇIKARILIP ÇIKARILMADIĞI		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	11	68,8
Hayır	5	31,2
Toplam	16	100

Grafik 18
İşletmelerin Krizde İşçi Çıkarıp Çıkarmama Durumu



6.3.25. İşletmelerin Çalışanlarını İşten Çıkarırken Dikkate Aldıkları Kriterler

Kriz döneminde, işten çıkarma uygulamasına gittiğini ifade eden 11 işletmeden 8 tanesi (% 72,7 oranıyla) işten işçi çıkarırken, çalışanın işletme içindeki pozisyonunun önemsiz ve işletmeye olan katkısının düşük olma kriterini dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. 6 işletme (% 54,5 oranıyla) performans değerlendirme sonuçlarını kriter olarak aldıklarını ifade etmişlerdir. 5 işletme (% 45,5 oranıyla) çalışanın medeni durumunu ve bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısını kriter olarak aldıklarını söylemişlerdir. 4'er işletme (% 36,4 oranıyla) çalışanın tecrübesini ve pozisyonu önemli olmasına rağmen işletmeye çok fazla katkı sağlamamasını kriter olarak dikkate aldıklarını açıklamışlardır. 3 işletme (% 27,3 oranıyla) çalışanın aldığı ücreti işten çıkarmak için kriter aldıklarını beyan etmişlerdir. 2'ser işletme (% 18,2 oranıyla) çalışanın yaşını ve karlılığa katkısı olan bölümlerde çalışıp çalışmadığını kriter olarak benimsediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 35'te işletmelerin krize bağlı olarak işçi çıkarırken göz önünde bulundurdıkları kriterlerin dağılımları yer almaktadır.

Tablo 35

İşletmelerin Çalışanlarını İşten Çıkarırken Dikkat Ettikleri Kriterlerin Dağılımları

İŞTEN ÇIKARMA UYGULAMASINA GİDERKEN DİKKAT EDİLEN KRİTERLER

	Evet		Hayır		Toplam	
Değişkenler:	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Performans Değerlendirme Sonuçları	6	54,5	5	45,5	11	100
Çalışanın Yaşı	2	18,2	9	81,8	11	100
Çalışanın Tecrübesi	4	36,4	7	63,6	11	100
Çalışanın Aldığı Ücret	3	27,3	8	72,7	11	100
Çalışanın Medeni Durumu ve Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişiler	5	45,5	6	54,5	11	100
Karlılığa Katkısı Olan Bölümde Çalışıyor Olmak	2	18,2	9	81,8	11	100
Pozisyonu Kritik Katma Değeri Düşük Olmak	8	72,7	3	27,3	11	100
Pozisyonu Önemli Katma Değeri Düşük	4	36,4	7	63,6	11	100
Pozisyonu Kritik Katma Değeri Yüksek Olmak	0	0	11	100	11	100
Pozisyonu Önemli Katma Değeri Yüksek	0	0	11	100	11	100

6.3.26. İşletmelerin Çalışanlarında Geride Kalan Sendromunu

Gözlemlemesi

Çalışanlarını krize bağlı olarak işten çıkardığını ifade eden 11 işletmeden 5 tanesi (% 45,5 oranıyla), işten çıkardıkları personelden geriye kalan çalışanlarının psikolojik durumunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir. 6 işletme (% 54,5 oranıyla) ise işten çıkarmadıkları personelin davranışları üzerinde herhangi bir gözlemde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

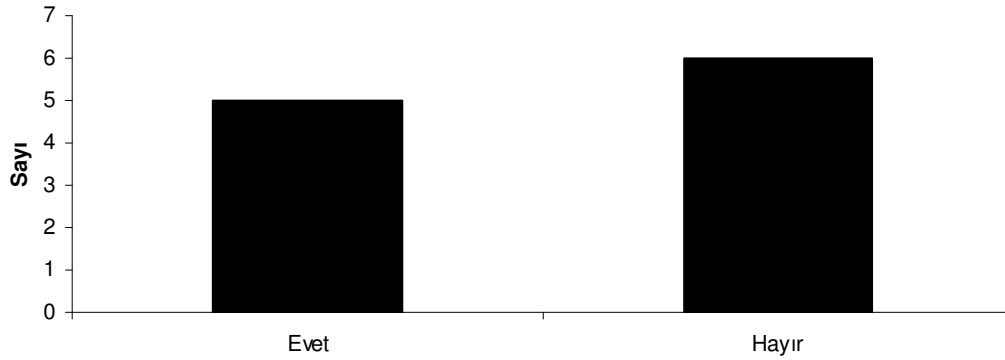
Anketi cevaplayan firmaların cevaplarına bakıldığında geride kalan sendromuyla tam olarak ilgilenilmediği sonucuna varabiliriz.

İşletmelerin, krizde işten çıkardıkları personelden geriye kalan çalışanlarının psikolojik durumlarını gözlemleyip gözlemedikleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları Tablo 36 ve Grafik 19’da verilmiştir.

Tablo 36
İşletmelerin Geride Kalan Sendromunu Gözlemleme
Durumları

GERİDE KALMA SENDROMUNUN GÖZLENİP GÖZLENMEDİĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	5	45,5
Hayır	6	54,5
Toplam	17	100

Grafik 19
İşçi Çıkaran İşletmelerin İşinde Kalan Çalışanlarının Davranışlarını Gözlemleme
Durumu



İşletmelerin işten çıkarmayı tercih etmedikleri çalışanları üzerinde yaptıkları gözlemler sonunda tespit ettiklerini söyledikleri davranışlar şunlardır; işe kendini vermeme, sürekli bir yorgunluk hali, işe yoğunlaşma eksikliği, acaba sıra bende mi? hissine bağlı olarak tedirginlik ve şüphecilik duygusu.

6.3.27. Geride Kalan Sendromunu Tespit Eden İşletmelerin Çözüm

Üretmeleri Durumu

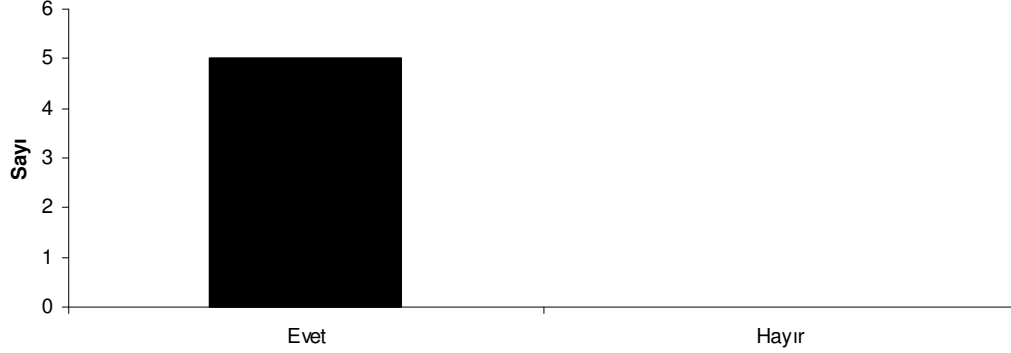
Kriz döneminde işçi çıkardığını beyan eden 11 işletmeden 5 tanesi geride kalan personelinin davranışlarını gözlemlediğini beyan etmiştir. Bu gözlemi yapan işletmelerin 5 tanesi yani tamamı % 100'lük bir oranla tespit ettikleri davranışların çözümüne ilişkin politikalar uyguladıklarını ifade etmişlerdir.

Geride kalan sendromunu gözlemleyen işletmelerin bu sendromu çözmeye yönelik politikalar üretilip üretilmediklerine verdikleri cevapları dağılımları Tablo 37 ve Grafik 20'de yer almaktadır.

Tablo 37
İşletmelerin Geride Kalan Sendromuna Çözüm
Üretim Durumları

GERİDE KALMA SENDROMUNUN ÇÖZÜMÜ İLE İLGİLENİLİP İLGİLENİLMEYİP		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	5	100
Hayır	0	0
Toplam	5	100

Grafik 20
Geride Kalan Sendromu Tespit Eden İşletmelerin Çözüm Üretme Durumu



Geride kalan sendromunu çözmeye yönelik çalışmalar yaptıklarını ifade eden işletmelerin sorunu çözmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalar şunlardır;

- Çalışanları rahatlatmak amacıyla tepe yönetiminden yapılan telkinler,
- İşten çıkarılan personel sayesinde işletmenin direnç kazandığı ve eğer bu yapılmıyaydı bütün personelin tehdit altında kalacağını anlatılması,
- Sosyal aktivitelerle yeniden kaynaşma havası yaratılmaya çalışılması
- Geride kalan personelden kimsenin işten çıkarılmayacağını bildirilmesi

6.3.28. İşletmelerin Kriz Sonrası Süreç Yenileme Durumu

Krizde, süreç yenileme uygulamasına gidip gitmedikleri sorusuna 16 işletmeden 11 tanesi (% 68,8 oranıyla) evet cevabını vermiştir. 5 işletme ise (% 31,2 oranıyla) süreç yenileme uygulamasına gitmediklerini ifade etmişlerdir.

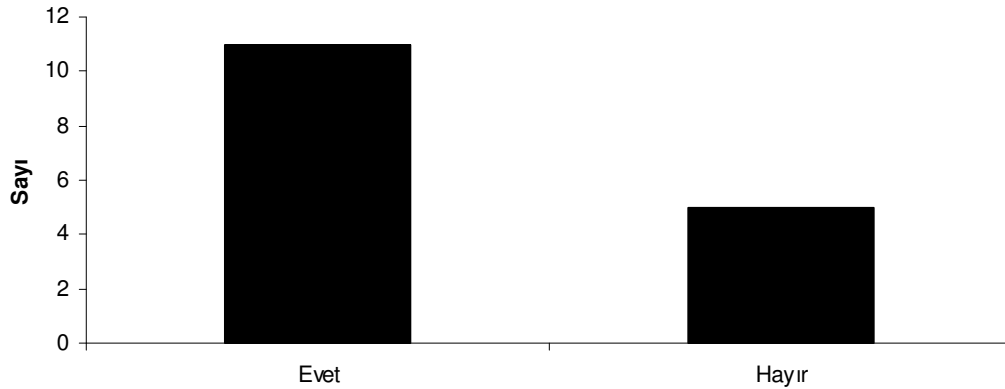
Süreç yenileme uygulamasının, anketin gerçekleştirildiği 16 işletmenin yarısından fazlasında %68,8 oranla kabul gördüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 38 ve Grafik 21’de işletmelerin süreç yenileme uygulamasına gidip gitmediklerine dair verdikleri cevapların dağılımları yer almaktadır.

Tablo 38
İşletmelerin Süreç Yenileme Durumları

SÜREÇ YENİLEME UYGULANMASI		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	11	68,8
Hayır	5	31,2
Toplam	16	100

Grafik 21
Süreç Yenileme Uygulamasına Gidilme Durumu



6.3.29. İşletmelerin Muhtemel Bir Krizde Tasarruf ve Küçülme Politikalarını Uygulama Durumu

Daha önce kriz yaşamış olan 16 işletmeden 14 tanesi (% 87,5 oranıyla) ileriki dönemlerde herhangi yeni bir kriz yaşamaları durumunda tekrar küçülme ve tasarruf

politikalarını gündeme getireceklerini ifade etmişlerdir. Sadece 2 işletme (% 12,5 oranıyla) bu uygulamalara yer vermeyeceklerini açıklamışlardır.

Bu soruya verilen cevaplar doğrultusunda işletmelerin çalışanlara yönelik olarak krizlerde uyguladıkları politikalardan memnuniyetsizlik duymadıkları anlamını çıkarabiliriz. Ancak özellikle çalışma hayatını düzenleyen yeni iş kanunundaki yaptırımlar göz önüne alındığında, işletmelerin önceki yıllarda uyguladıkları politikaları yeni bir krizde uygulamadan önce ihtiyatlı davranmaları gerekebilir. Çok az sayıda işletme tekrar bu uygulamalara gitmeyeceğini belirtmişlerdir. İşletmelerin yaşanması muhtemel bir krizde tekrar tasarruf ve küçülme yoluna gidip gitmeyecekleri sorusuna verdikleri cevapların dağılımları Tablo 39 ve Grafik 22’de yer almaktadır.

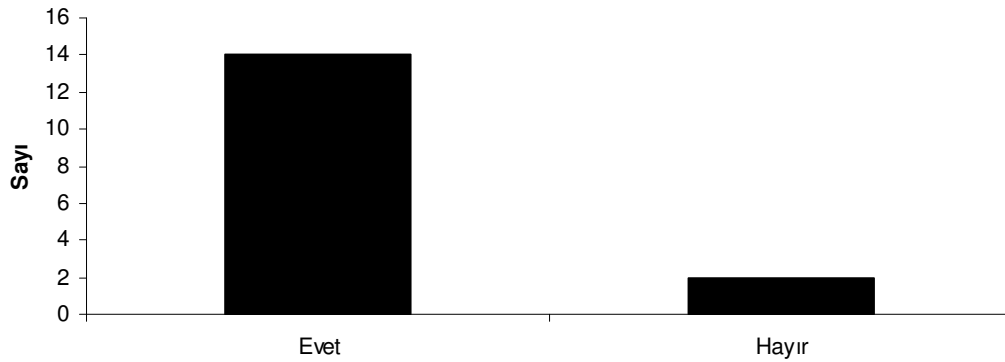
Tablo 39

İşletmelerin Muhtemel Bir Krizde Tasarruf ve Küçülmeye Gitmeleri Durumu

MUHTEMEL BİR KRİZ DURUMUNDA TASARRUF VE KÜÇÜLME YOLUNA GİDİLİP GİDİLMEYECEĞİ		
Değişkenler:	Sayı	%
Evet	14	87,5
Hayır	2	12,5
Toplam	16	100

Grafik 22

İşletmelerin İleride Kriz Yaşarlarsa Tasarruf ve Küçülme Politikaları Uygulama Durumları



7. SONUÇ

İşletmelerin kriz dönemlerinde, giderlerini azaltmak amacıyla tasarrufa ve küçülmeye yöneldikleri, genellikle çalışanlar tarafından bilinmektedir. Tasarruf ve küçülme politikalarının uygulamaya konması sürecinde ve sonrasında insan kaynakları departmanının, alınacak olan kararlarda planlamadan uygulamaya kadar etkin bir rol oynadığı görülmektedir. Çalışanların alınan kararlardan nasıl etkilendiğini yakından gözlemlemek ve bu etkilenmenin negatif yönlerini en aza indirerek, motivasyon ve performansı ayakta tutmak, insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır.

İşletmeler kriz dönemlerinde ilk olarak genel giderlerin azaltılmasına odaklanmakta ve işgücü maliyetini de genel giderlerin önemli bir kalemi olarak görmektedir.

Yapılan bu çalışmada kriz döneminde uygulanabilecek insan kaynakları politikaları ele alınmıştır ve bu politikaların işletmelerde uygulanma düzeyleri araştırılmıştır. Uygulama üretim sektöründe faaliyet gösteren ve kriz yaşamış 16 işletmede yapılmıştır. Uygulama kapsamındaki işletmelerin kriz yaşamadaki en büyük dış çevre kaynaklı nedenin, ekonomik etkenler olduğu diğerinin ise, hukuksal ve politik alandaki değişimler olduğu görülmüştür.

İşletmenin içyapısından kaynaklanan en büyük kriz nedeninin, örgütsel yapıdaki aksaklıklar olduğu gözlemlenmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmeler, kriz dönemi yaşamaya başladıklarında, çalışanlarına yönelik olarak, ilk anda ücretlerde düzenlemeler yapmak ya da işten çıkarma uygulamasına gitmeyi eşit oranlarda düşündüklerini beyan etmişlerdir.

İşgörenler, tasarruf politikaları doğrultusunda maaşlarında yapılan düzenlemeleri, krizin verdiği sıkıntıyı işverenle paylaşmak açısından kısmen kabul etmektedirler. Uygulama kapsamındaki işletmelerin en çok tercih ettiği ücret düzenleme politikası; cüzi miktarda zam yapmak olmuştur.

Çalışanına yan haklar adı altında ödeme yapan işletmelerin çoğu, kriz başladığında jestiyon (teşvik primi) ödemesini kaldırdıklarını ifade etmişlerdir. Krizin başladığı dönemde toplam satış hacmi tutturulmuş olsa bile, krizin ileriki dönemlerde vereceği zararı öngören işletmeler, tutturulan satış hacminden personele düşen hakkı dağıtmayarak tasarrufa gitmişlerdir. Yapılan çalışmada görülen bir diğer tasarruf uygulaması ise, mesai ücreti ve normal satış primlerinin ödenmesinin kaldırılmasıdır.

Küçülme politikaları ise; işgören açısından kabul edilebilecek uygulamalar içermeyebilir. Bu uygulamalardan en acı vereni; işten çıkarmadır. Bu uygulama işletmeler açısından en son çare olarak görülmelidir. Krizde insan kaynakları departmanına düşen diğer bir görev; işten çıkarma uygulamalarına alternatif politikalar geliştirmektir.

Uygulamanın yapıldığı işletmelerin, işten çıkarmaya alternatif olarak ücretli izin ve proje bazlı istihdam sistemlerini ağırlıklı olarak uyguladıkları görülmektedir.

İşten çıkarma uygulamasına gitmeye hazırlanan bir işletme, topluma karşı sorumluluğunu en aza indirmek için başka çaresi kalmadığı yönünde açıklamalarda bulunmaktadır. Ancak dünya devi birçok şirketin herhangi bir kriz ortamında ilk olarak işten çıkarma uygulamasına yöneldiği görülmektedir.

Anket çalışmasının yapıldığı işletmelerin çoğunluğu, işten çıkarma uygulamasına gittiklerini beyan etmişlerdir. İşletmeler bu uygulamaya giderken işten çıkarılacakları, pozisyonu önemli olmayan ve katma değeri düşük olan kişiler arasından seçmişlerdir. Dikkat ettikleri bir diğer kriter ise, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarıdır.

İşten çıkarmanın hemen ardından insan kaynaklarına düşen en önemli görev geride kalan sendromunun tespiti ve çözümüdür. Uygulamanın yapıldığı işletmelerin büyük bölümünden alınan bilgiler ışığında, profesyonel olarak geride kalma sendromunu gözlemlediklerini ve bunun için tedbirler aldıklarını söyleyemeyiz.

Sonuç olarak; krizlerin işverene ve işgörene en az zararı vererek şekilde atlatılması, kriz döneminde uygulanabilecek insan kaynakları politikalarının

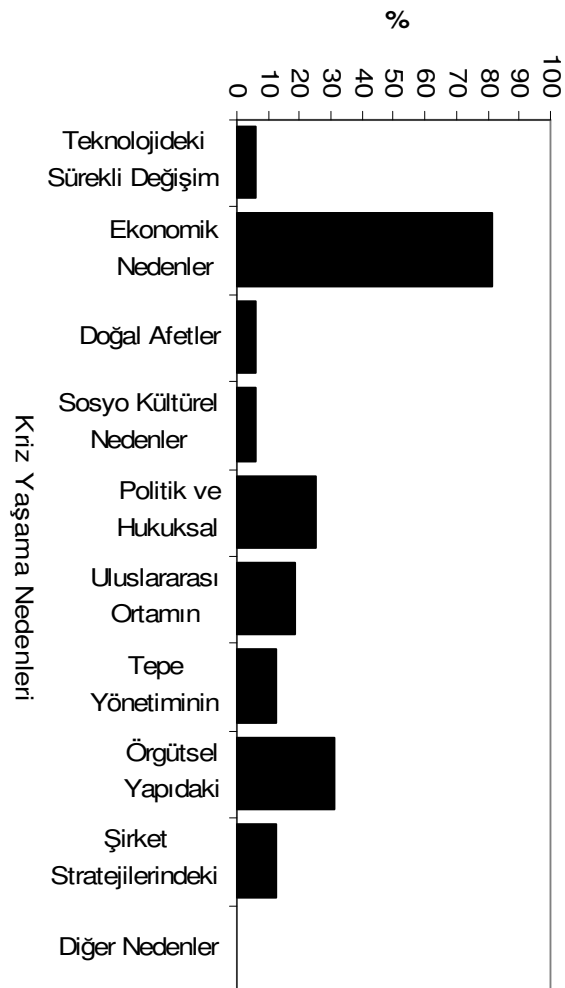
uygulanması sürecinde; işveren-işgören işbirliğinden geçmektedir. Kriz anında işveren, kendinden önce mürettebatını ve onların bakmakla yükümlü olduğu insanları düşünmesi gereken bir kaptan tutumu sergiler ve onlarla açık ve dürüst bir iletişim yöntemini benimserse, krizin verdiği bireysel ve toplumsal yıkımın yaralarının çabuk geçeceğini söyleyebiliriz.

İşletmeler kriz döneminde, bu çalışmada ele alınan insan kaynakları politikalarını; iyi bir durum tespiti, zaman, maliyet ve çalışma hayatını düzenleyen kanun gibi kriterleri göz önünde bulundurarak uygulayabilirler. Paniğe kapılıp hemen işçi çıkarmak, işletmeye uzun dönemde hiçbir fayda getirmeyebilir.

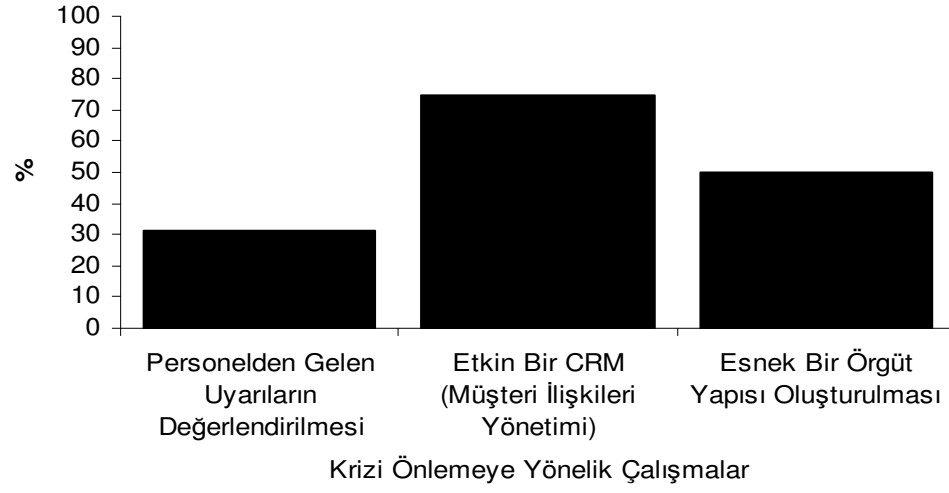
İşletmeler kriz ne kadar derin olursa olsun, krizi; öncelikli olarak çalışanlarını kaybettiren bir etken olarak değil kazandıran bir etken olarak görmeli ve buna göre davranmalıdırlar.

EKLER

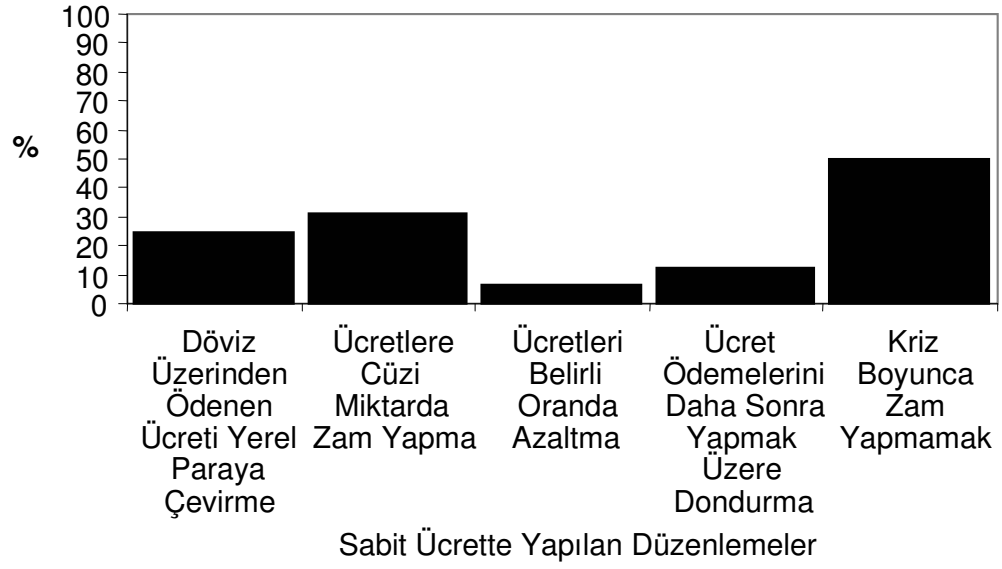
EK-1: İşletmelerin Kriz Yaşamalarına Sebep Olan Nedenlerle İlgili Dağılım Grafiği



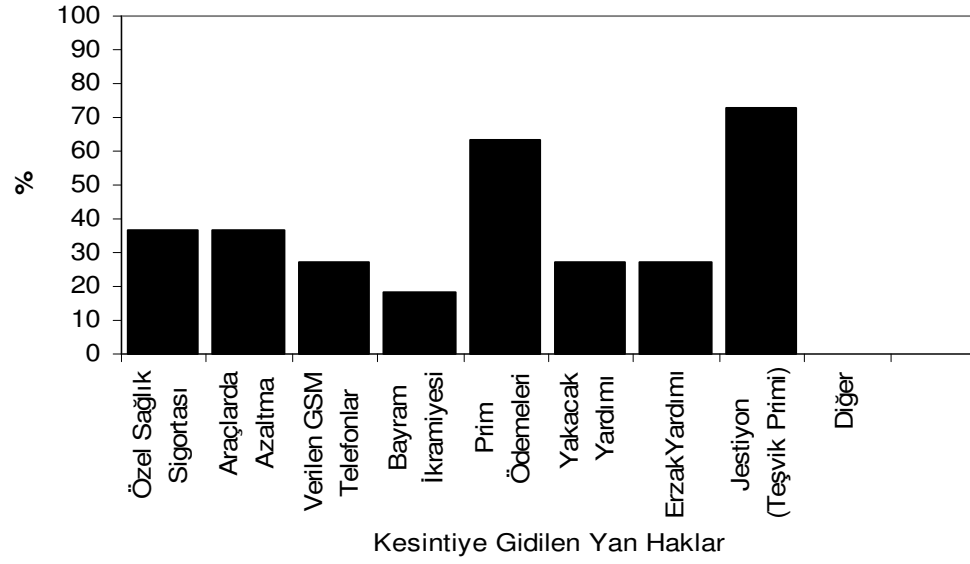
EK-2: İşletmelerin Krizi Önlemeye Yönelik Olarak Yaptıkları Çalışmaların Dağılım Grafiği



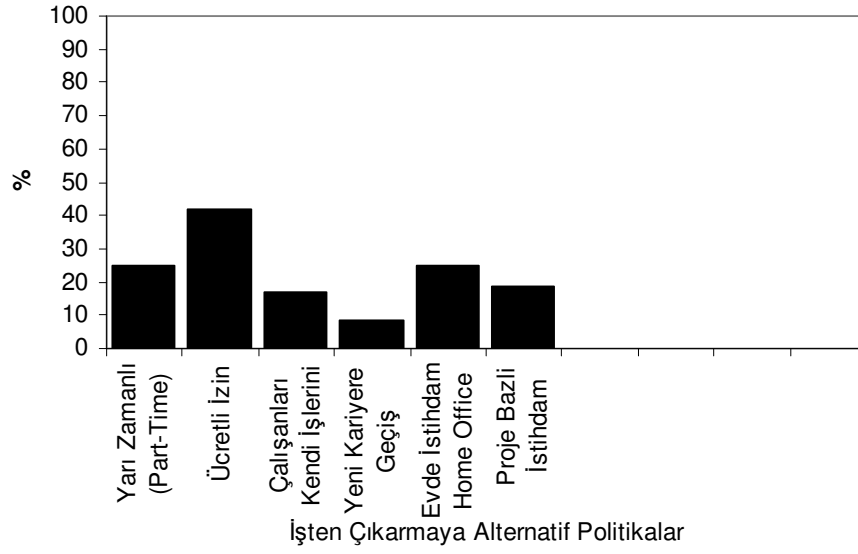
EK-3: İşletmelerin Kriz Döneminde Çalışanların Sabit Ücretlerinde Yapmış Oldukları Düzenlemelerle İlgili Dağılım Grafiği



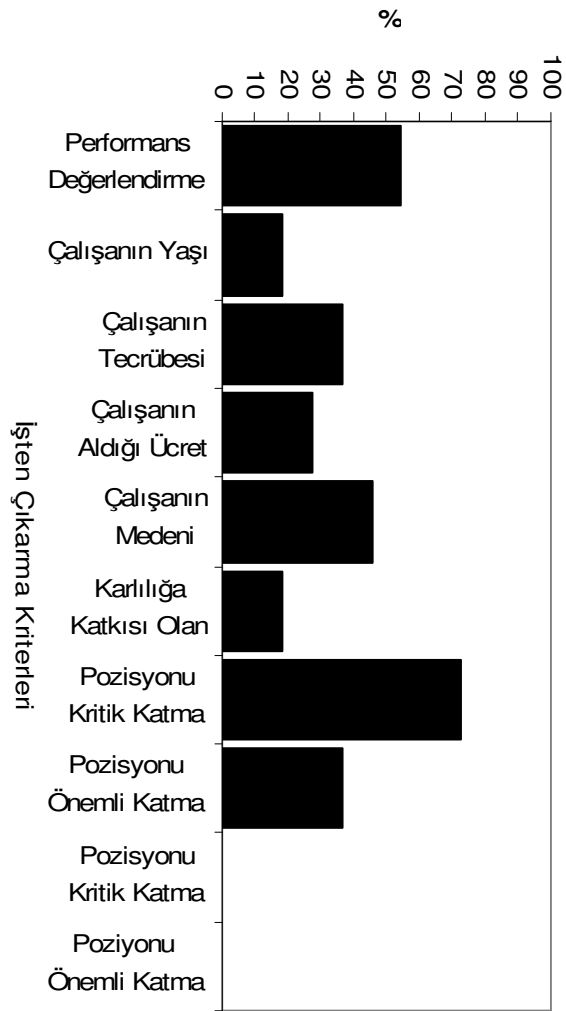
EK-4: İşletmelerin Kriz Döneminde Kesintiye Gittikleri Yan Hak Ödemelerinin Dağılım Grafiği



EK-5: İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Çıkarmaya Alternatif Olarak Uyguladığı Politikalar ile İlgili Dağılım Grafiği



EK-6:İşletmelerin Kriz Döneminde İşten Personel Çıkarırken Dikkat Ettikleri Kriterler ile İlgili Dağılım Grafiği



EK-7 Uygulamada Kullanılan Anket Formu

Aşağıdaki soruları size en uygun gelen cevap seçeneğinin karşısındaki () boşluk içerisine X işareti koyarak cevaplayınız. Gerekli gördüğünüz sorularda birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

Diğer seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa belirtmek istediğiniz görüşü yazınız.

1.Soru: Kişisel Bilgiler

İşletmedeki Göreviniz:.....

Cinsiyetiniz:

Erkek () Kadın ()

Yaşınız:

25-35 ()

36-45 ()

46-55 ()

56 ve Üzeri ()

Eğitim Durumunuz:

Lise ()

Üniversite ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

2.Soru: İşletmeniz hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- ☐ Gıda ve İçecek Sektörü
- ☐ Otomotiv Sektörü
- ☐ Kağıt Ürünleri ve Ambalaj Sektörü
- ☐ Bankacılık ve Finans Sektörü
- ☐ Sağlık ve Sağlık Ürünleri Sektörü
- ☐ Elektronik Araç ve Gereçler Sektörü
- ☐ Boya, Kimya ve Petrol Ürünleri Sektörü
- ☐ Dokuma ve Hazır Giyim Sektörü

Diğer (.....)

3.Soru: İşletmeniz herhangi bir kriz dönemi yaşadı mı?

Evet () Hayır ()

Bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise, 5–6–7 ve 8. soruları cevaplayınız

4.Soru: İşletmenizin yaşadığı kriz hangi nedenlerden dolayı ortaya çıkmıştır?

- ☐ Teknolojideki Sürekli Değişim
- ☐ Ekonomik Nedenler
- ☐ Doğal Afetler
- ☐ Sosyo Kültürel Nedenler
- ☐ Politik ve Hukusal Alandaki Değişimler
- ☐ Uluslar arası Ortamın yol açtığı Nedenler
- ☐ Tepe Yönetiminin Zaafları
- ☐ Örgütsel Yapıdaki Aksaklıklar
- ☐ Şirket Stratejilerindeki Uygulama Hataları
- ☐ Diğer Nedenler (.....)

5.Soru: İşletmenizdeki krizi önlemeye yönelik ne tür çalışmalar yapılmaktadır?

- ☐ İşletme Personelinden Gelen Uyarıların Değerlendirilmesi
- ☐ Etkin bir crm (müşteri ilişkileri yönetimi) politikası doğrultusunda müşterilerin görüş, beklenti ve şikayetlerinin yakından izlenmesi
- ☐ İşletmede esnek bir örgüt yapısı oluşturulması

6.Soru: İşletmenizdeki muhtemel bir kriz ihtimaline yönelik hazırlanmış kriz yönetim planınız var mıdır?

Evet () Hayır ()

7.Soru: İşletmenizdeki kriz yönetim planı hangi kişi veya kuruluşlar tarafından hazırlanmıştır?

- ☐ İşletme üst yönetimi
- ☐ Danışmanlık şirketleri
- ☐ İşletme içi ve işletme dışı uzmanların oluşturduğu kriz yönetim ekibi
- ☐ Diğer

8.Soru: İşletmenizde bir kriz yönetim ekibi belirlenmiş midir?

Evet () Hayır ()

9.Soru: Krizin işletmeyi etkilediği andan itibaren, çalışanlara yönelik olarak İLK neyi düşündünüz?

- ☐ Çalışanların ücretlerinde tasarrufa yönelik olarak düzenlemeler yapmak
- ☐ İşten çıkarmak

10.Soru: Kriz döneminde çalışanların sabit ücretlerinde ne gibi düzenlemeler yaptınız? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Ücret birimi yabancı paradan YTL'ye çevrildi
- ☐ Ücretlere cüzi miktarda zam yapıldı.
- ☐ Ücretlerde belli oranda azaltmaya gidildi
- ☐ Ücret ödemeleri daha sonra ödenmek üzere donduruldu
- ☐ Ücretler ödendi ancak kriz süresince zam yapılmadı
- ☐ Çalışanlara ücretleri karşılığı şirket hissesi verildi ve kar/zarar ortaklığına gidildi.

11.Soru: Kriz döneminde çalışanlara mesai ücreti ödemeyi kaldırdınız mı?

Evet () Hayır ()

12.Soru: İşletme çalışanınıza yan haklar (cep telefonu, bayram ikramiyesi, (özel sağlık sigortası v.b.) ödemeler yapıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

Bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise, 15. soruya geçiniz.

13.Soru: Kriz döneminde bu haklarda kesintiye gittiniz mi?

Evet () Hayır ()

Bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise, 15. soruya geçiniz.

14.Soru: Kesintiye gittiğiniz yan hakları işaretleyiniz.

- () Özel Sağlık sigortası poliçesinde kapsam daraltma ya da iptal
- () Çalışanlara tahsis edilen araçların sayısında azaltma ya da iptal
- () Çalışanlara verilen cep telefonlarının faturalarının ödenmemesi
- () Bayram ikramiyesi ödenmemesi
- () Satıştan doğan prim ödemelerinin yapılmaması
- () Yakacak yardımının kaldırılması
- () Erzak yardımının kaldırılması
- () Jestiyon (Teşvik priminin kaldırılması)
- () Diğer (.....)

15.Soru: Organizasyon yapınızda kademe eksiltme yoluna gittiniz mi?

Evet () Hayır ()

16.Soru: Dış kaynaklardan yararlandınız mı? (Outsourcing)

Cevabınız EVET ise, hangi hizmeti dışarıdan aldınız?

(.....)

17.Soru: İşten çıkarma uygulamasına alternatif politikalar denediniz mi?

Cevabınız EVET ise, aşağıdaki uygulamalardan hangilerini gerçekleştirdiniz?

() Yarı zamanlı (Part-time) çalışma sistemi

() Ücretli izin

() Çalışana kendi işini kurması için yardım etmek

() Yeni Kariyere Geçiş (outplacement) yoluyla çalışanına iş bulma

() Krizin olmadığı ülkeye çalışan transferi

() Evde çalışma ortamına yöneltmek (home office)

() Proje oldukça ücret ödeme yöntemi

18.Soru: Çalışanınızdan emeklilik durumuna göre işten kendi rızası ile ayrılmasını istediniz mi?

Evet () Hayır ()

19.Soru: Ücretsiz izin verdiniz mi?

Evet () Hayır ()

20.Soru: İşten çıkarma uygulamasına gittiniz mi?

Evet () Hayır ()

Bu soruya verdiğiniz cevap HAYIR ise, 24. soruya geçiniz.

21.Soru: İşten çıkarılacakları belirlerken dikkat ettiğiniz kriterleri işaretleyiniz.

- () Performans değerlendirme sonuçları
- () Çalışanın yaşı
- () Çalışanın tecrübesi
- () Çalışanın aldığı ücretin miktarı
- () Çalışanın medeni durumu ve bakmakla yükümlü oldukları
- () Karlılığa katkısı olan bölümler dikkate alınarak
- () Pozisyonu kritik olmamak ve katma değeri düşük olmak
- () Pozisyonu önemli, katma değeri düşük olmak.
- () Pozisyonu kritik olmamak, katma değeri yüksek olmak
- () Pozisyonu önemli ve katma değeri yüksek olmak

22.Soru: İşten çıkarmalar sonucunda, işinde kalan diğer çalışanların psikolojik durumlarını gözlemlediniz mi? Cevabınız evet ise, ne gibi problemler saptadınız? yazınız.

(.....)

23.Soru: İşletmede kalan personelde gözlemlediğiniz bu problemlerin çözümü ile ilgilendiniz mi? Cevabınız evet ise ne gibi uygulamalarda bulundunuz? yazınız.

(.....)

24.Soru: Yaşadığınız kriz sonucunda Süreç Yenileme (Reengineering) yoluna gittiniz mi?

Evet () Hayır ()

25.Soru: İleride bir kriz yaşarsanız tasarruf ve küçülme yoluna tekrar gidermisiniz?

Evet () Hayır ()

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **Personel Yönetimi**. 2. Basım. İzmir: Barış Yayınları, 1996.
- Ambrose, Delorese. **Healing The Downsized Organizations**. New York: Harmony Books, 1996.
- Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- Baltaş, Zuhâl. **Krizde Fırsatları Görmek**. İstanbul: Remzi Kitabevi AŞ., Mayıs 2004.
- Barclay, Kathleen ve Thomas Thivierge. “ The Future Human Resource Professional’s Career Model”, **Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders explore the critical HR Issues of Today and Tomorrow**. Mike Losey, Sue Meisinger ve Dave Ulrich (drl.). Canada: John Wiley&Sons Inc., 2005.
- Bayraktaroğlu, Serkan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, Ekim 2003.
- Beach, Dale S. **Personnel: The Management of People at Work**. 3. Basım. New York: McMillian Co., Inc., 1975.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. 3.Basım. İstanbul: Beta Basım, 1997.
- Bozgeyik, Abdullah. **Krizleri Fırsata Dönüştürmek..** İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2004.
- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. 3. Basım. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1998.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Cascio, Wayne F. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 5. Basım. Burr Ridge, Illinois: Irwin/McGraw-Hill, Kasım 1997.
- Çalışma Hayatı ile İlgili **Kanun**, **Kanun No: 4857, Resmi Gazete**, 10.06.2003-25134.

- Demir, Fevzi. **İş Güvencesi**. 2. Basım. İzmir: Barış Yayınları, 1999.
- Dereli, Toker ve Ülkü Uzunçarşılı. **İşletmelerde Personel Tedariki ve Seçimi**. İstanbul: Bizim Büro Basımevi, 1990.
- Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 3. Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans, 1991.
- Erdoğan, İlhan. **Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri**. İstanbul: Beta Basım, 1994.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Finnigan, John. **Doğru İşe Doğru Eleman**. Mehmet Kılıç (çev.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım, 1995.
- Flippo, Edwin B. **Personnel Management**. 5. Basım. New York: McGraw Hill Inc., 1980.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Yayınları, 1992.
- Gowling, Marilyn K., J. D. Kraft ve J. C. Quick. **The New Organizational Reality**. Washington: American Psychological Association, 1998.
- Jiang, William ve Alex M. Y. Susskind. **Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries**. Cassell: Global Direction, Cassell, 1997.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Aral, İsmail Ataay, Cavide Uyargil ve Ömer Sadullah. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1989.
- Kaynak, Tuğray. **Personel Planlaması**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Kumkale, Tahir Tamer. **Türklerde Motivasyon İnsan Mühendisliği İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Harp Akademileri Basımevi, Nisan 1996.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis. **Organizational Behaviour**. 9. Basım. Hightstown: Mc Graw-Hill Inc., 1993.
- Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, C.1, 1998.

- Özel, Saruhan. **Global Finansal Krizler**. İstanbul: Denizbank Kültür Sanat Yayıncılık Tic ve San A.Ş., Temmuz 1984.
- Paksoy, Mustafa. **Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türk İşletmelerinin Yönetim Sorunları ve Çözüm Yolları**. İstanbul: Yaylın Yayıncılık, 1998.
- Quinn, James Brian, Henry Minyzenberg ve Robert M. James. **The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases**. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1988.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd. Şti., 2005.
- Smith, Gary. **Financial Assets, Markets, and Institutions**. Massachusetts: D.C.Health and Company, 1993.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık San ve Tic A.Ş., Şubat 2004.
- Tüz, Melek Vergiliel. **Kriz ve İşletme Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2001.
- Uğur, Adem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya Kitabevi, Aralık 2003.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Werther, William B. Jr ve Keith Davis. **Personnel Management and Human Resources**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1995.
- Yalım, Deniz. **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.
- Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

Makaleler:

- Armstrong-Stassen, Marjorie. "The Effect of Gender and Organizational Level on How Survivors Appraise and Cope With Organizational Downsizing", **The Journal of Applied Behavioral Science**. C.34, S.2: 127, 1995.
- Aslan, Işıl Dayıoğlu. "Kriz Yönetimi ve Şirket Motivasyonu", **Human Resources Dergisi**. Ekim 2001. s.35.
- Ataman, Göksel ve A.Ercan Gegez. "Dış Çevrenin Pazarlama Ürünlerindeki Etkisi ve Pazarlama Yönetimi Açısından Önemi", **Pazarlama Dünyası**. S.26: 31, Mart-Nisan 1991.
- Bedenian, Arthur G. ve A. A. Armenakis. "The Cesspool Syndrome: How Dreck Floats To The Top of Declining Organizations", **Academy of Management Executive**. C.12, S.1: 64, 1998.
- Cameron, Kim. S., S.J. Freeman ve A.K. Mishra. "Best Practices in White Collar Downsizing : Managing Contradictions", **Academy of Management Executive**, C.3: 60, 1991.
- Cascio, Wayne F. "Downsizing What Do We Know ? What Have We Learned?", **Academy of Management Executive**. C.7, S.1: 95-99, 1993.
- Cipolla, Frank P. ve L. K. Goodwin. "Effective Downsizing Lessons Learned", **Public Manager**. C.24, S.2: 3, Yaz 1995.
- Eraslan, Ergün ve Onur Algün. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yönetimi Yaklaşımı", **Gazi Üniversitesi, Müh. Mim. Fak. Dergisi**. C.20, S.1: 96-103, 2005.
- Ersoy, Nezihe Figen. "Finansal Hizmetlerde CRM Kavramı", **Pazarlama Dünyası**. 2002, s.5.
- Feldman, Daniel C. ve H. I. Doeringhaus. "Missing Persons No Longer: Managing Part-Time Workers In the '90s", **Organizational Dynamics**. C.11: 60, Yaz 1992.
- Fitzpatrick, Kathy R. "Ten Guidelines or Reducing Legal Risks in Crisis Management" **Public Relations Quarterly**, C.40, S.2: 33, 1995.
- Güzelay, Gaye. "Evdeki Ofisinden 7 Ülkedeki 12 Kişilik Ekibini Yönetiyor", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**. S.541, 19 Şubat 2006. s.3.
- Güzelay, Gaye. "İşten Çıkarmanın Vicdani Yöntemi", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**. S.570, 10 Eylül 2006. s.3.

- James, Barrie G. "SMR Forum: Strategic Planning Under Fire", **Sloan Management Review**. C.25, S.4: 59, 1984.
- "Kazandibi'nden Çıktı, Krizde Yayılıp 20 Milyon Dolar Buldu", **Hürriyet Gazetesi Ekonomi Haberleri**. 14 Mart 2006. s.14
- Kickul, Jill. "When Organizations Break Their Promises: Employee Reactions to Unfair Processes and Treatment", **Journal of Business Ethics**. C.29: 289, 2001.
- "Krizde İK Yöneticisi Olmak", **Peryön Dergisi**. Sonbahar 2001. s.59.
- Kuklan, Hooshang. "Managing Crises: Challenges and Complexities", **Sam Advanced Management Journal**. S.4: 39, 1986.
- Makridakis, Sypros. "What Can We Learn From Corporate Failure?", **Long Range Planning**. C.24, S.4: 120, 1991.
- Mesutoğlu, Neşe. "2 ile 5 Yıl Deneyimli Elemanlar Aranıyor", **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**. 12 Mart 2006. s.8.
- Mitroff, Ian I. "Teaching Corporate America to Think about Crisis Prevention", **The Journal Of Business Strategy**. 1986. ss.40-41.
- Mitroff, Ian I. "From Crisis Prone To Crisis Prepared A Framework For Crisis Management". **Academy Of Management Executive**, C.7, S.1: 56, Şubat 1993.
- Nystrom, Paul C. ve William H. Starbuck. "To Avoid Organizational Crisis, Unlearn", **Organizational Dynamics**. 1984. s.55.
- Özalp, İnan. "İşletme Yönetiminde Çevre ve Teknoloji Faktörünün Durumsallık Açısından İncelenmesi", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. C.5, S.1: 18, 1987.
- Özden, Mehmet Cemil. "Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi", **Peryön Dergisi**. Yaz 2003. s.43.
- Özdevecioğlu, Mahmut. "Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S.19: 99-101, Temmuz-Aralık 2002.
- Özçelik, Burcu. "Part-Time'a İhtiyaç Var", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**. S.554, 21 Mayıs 2006.
- Özmen, Ülgen. "Outsourcing", **Human Resources**. Nisan 2002. ss.36-37.
- Pakdil, Fatma. "Ekip Bazlı Performans Değerleme", **Kalder Forum**. Nisan-Mayıs-Haziran 2001. ss.4-5.

- Parkhouse, Gerald G. "Inside Outplacement-My Search For A job", **Harvard Business Review**. Ocak-Şubat 1988, s.73.
- "Rotasyonla Hem Deneyim Hem de Yükselme İmkkanı", **Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki**. S.535, 08 Ocak 2006.
- Seymen, Oya. "2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi", **Turizm işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri**. Nevşehir, 2001, ss.5-6.
- Shrivastava, Paul ve Ian I. Mitroff. "Strategic Management of Corporate Crises", **Columbia Journal of World Business**. C.22, S.1: 7, 1987.
- Stubbart, Charles I. "Improving the quality of crisis thinking", **The Columbia Journal of World Business**. C.22, S.1: 89, 1987.
- Tike, Zehra. "Çalışan Şirkete Ortak Olursa", **Sabah Gazetesi İşte İnsan Eki**. 9 Ekim 2005. s. 8.
- Wisnblit, Joseph Z. "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Emperical Evidence and a Proposed Framework", **Sam Advanced Management Journal**. C.52: 31, 1989.

Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri:

- Arslan, Dilek. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme ve Uygulamadan Örnekler”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1997.
- Ataman, Göksel. “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1992.
- Dülger, Tolga. “Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Yönetimi ve 11 Eylül Sonrasında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 2003.
- Göksel, Aykut. “Örgütsel Küçülme (Downsizing) ve Üst Düzey Yöneticilerin Örgütsel Küçülme Kararlarına Etki Eden Değişkenlerin Tespitine Yönelik Ankara ve Denizli İllerinde Bir Alan Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi SBE, 2001.
- Haşit, Gürkan. “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması”, Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE, 1999.
- Işık, İdil Y. “Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi SBE, 1993.

İnternet:

- “21 Şubat Krizi”, <http://www.belgenet.com/eko/21subat01.html>, (19 Eylül 2006).
- “672 Bin Kişi Bir Yıldan Uzun Süredir İş Arıyor”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 31 Ağustos 2002. <http://www.milliyet.com.tr/2002/08/31/ekonomi/eko02.html>, (10 Nisan 2006).
- Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m, (29 Ağustos 2006).
- Alkan, Yeşim. “Kriz Döneminde Performans Ölçütleri”, *Kaynak Dergisi*. Nisan-Haziran 2001, S.6, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=75&SAYI=6>, (23 Şubat 2006).
- “Altı Ayda 738 Bin Kişi İşten Ayrıldı”, *Milliyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 24 Ağustos 2001. <http://www.milliyet.com.tr/2001/08/24/ekonomi/eko08.html>, (10 Nisan 2006).
- Argüden, Yılmaz. “Krizde İnsan Kaynakları”, <http://www.arguden.net/articleDetail.asp?mID=109>, (12 Nisan 2006).
- Baltaş, Zuhal. “Geride Kalan Sendromu ve Çözüm Önerileri”, *Kaynak Dergisi*. S.6, Nisan-Haziran 2001, <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=74&SAYI=6>, (07 Mart 2006).
- Baran, Hitay. “İşletmelerde Kriz Yönetimi (II)”, *A&G Bülten*. http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4490/hitay_kriz.pdf, (15 Aralık 2005).
- Di Stefano, Theodore F. “Crisis Management: Is Your Company Ready?”, *E-Commerce Times*. <http://www.ecommercetimes.com/story/47252.html>, (19 Aralık 2005).
- Ekonomist Dergisi* Web Sitesi. <http://www.ekonomist.com.tr/apps/dictionary.app/dictionary.php/es.dict/kriz>, (02 Aralık 2005).
- Ferik, Funda. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İki Yeni Kavram: Kıyaslama ve Küçülme”, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody008.asp?BodyID=268>, (20 Şubat 2006).
- Gazze, Patricia. “Temel Ücret”, *Ernest&Young*, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2027> (12 Şubat 2006).

- Gundry, Lisa K., Jill R. Kickul ve Charles W. Prather. "Building the Creative Organization", http://www.bottomlineinnovation.com/building_the_creative_organization.pdf, (15 Aralık 2005).
- Harvey, Geraint ve Peter Turnbull. "Contesting The Crisis", <http://www.itfglobal.org/files/seealsodocs/ENG/726/contesting%5Fthe%5Fcrisis.pdf>, (09 Nisan 2006).
- IBS Yazılım Web Sitesi. <http://analiz.ibsyazilim.com/sozluk/ara.html>, (02 Aralık 2005)
- "İşini Kaybedenler 1 Aydan Önce İş Bulamaz", *Hürriyet Gazetesi Ekonomi Haberleri*, 18 Mart 2002. <http://arsiv3.hurriyet.com.tr/haber/0,,sid~4@tarih~2002-03-18-m@nvid~106329,00.asp> (10 Nisan 2006)
- Kocabaş, Füsün. "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği", <http://www.manas.kg/pdf/sbdpd13/Makaleler/22.pdf>, (14 Aralık 2005).
- Marshall, Robert ve L. Yorks, "Planning for a Restructured, Revitalized Organization", *Sloan Management Review*. Yaz 1994, C.35, S.4: 3, <http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/1994/summer/7/>, (10 Mart 2006).
- "Mezuniyet Töreni ve Eğitimde Kalite", *Deniz Haber*, 13 Haziran 2005, http://www.denizhaber.com/pop/print.php?tip=yazi&yz_id=16&id=100024&okundu=576, (12 Şubat 2006).
- Muczyk, Jan P. ve Hussein Zaber. "Gaining Competitive Advantage by Streamlining Bureaucracy: A Lesson for Developing Countries", http://www.hil.unb.ca/Texts/JCIM/bin/get.cgi?directory=vol4_1/&filename=muczyk.htm, (08 Aralık 2005).
- Özer, Yaprak. "Gitmek mi Zor, Kalmak mı Zor", *Ernest&Young*, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=124>, (12 Şubat 2006).
- Pagan, Rafael D.Jr. "The Nestle Boycott: Implications for Strategic Business Planning", <http://www.i-case.com/newdemo/inffeed/docs/134if.pdf>, (07 Aralık 2005).
- Quarantelli, E.L. "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", *Journal Of Management Studies*. 1988, <http://www.udel.edu/DRC/abstracts/202.htm>, (26 Aralık 2005).
- Titiz, İsmet ve H. İlker Çarıkçı. "Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri", <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf>, (11 Aralık 2005).
- Türkmen, İ. "Kriz ve Küçülme", http://konicks.com/topic.asp?TOPIC_ID=770, (11 Ağustos 2005).

Twelker, Paul A. "The Critical Incident Technique A Manuel for Its Planning and Implementation",
http://www.tiu.edu/psychology/Twelker/critical_incident_technique.htm, (08 Ocak 2006).

Vikipedi Özgür Ansiklopedi Web Sitesi. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Outsourcing>, (21 Şubat 2006).

Weitzel, William ve Ellen Johnson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Estention,
http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4035_n1_v34ai_7217432, (07 Nisan 2006).