

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ
İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ:
KONU İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman:
Doç. Dr. H. Serdar ÖGE

Hazırlayan:
Hadiye ARAZİ TEPEHAN

KONYA 2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Hadiye ARAZİ TEPEHAN



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Hadiye ARAZİ tarafından hazırlanan “Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri Ve Önemi: Konu İle İlgili Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. H. Serdar ÖGE

Doç. Dr. Rıfat İRAZ

Yrd. Doç. Dr. Fahri KURŞUNEL

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında değerli destekleriyle beni yönlendiren ve yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç.Dr.Serdar ÖGE'ye, desteklerini hep ardımda hissettiğim beni bugünlere getiren ve huzurlu bir ortamda çalışmamı sağlayan annem Zekiye ARAZİ ve babam Ali ARAZİ'ye, çalışmam boyunca beni güdüleyen ve her an yanımda olan dostum Funda ÇOPUROĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın veri çözümlemesindeki yardımları, her türlü fikir katkıları ve sonsuz manevi desteği için eşim Tercan TEPEHAN'a minnettarlığımı sunarım.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hadiye ARAZİ	Numarası - 074227011009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Doç. Dr. Serdar ÖGE	
Tezin Adı		Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri Ve Önemi: Konu İle İlgili Bir Uygulama	

ÖZET

İşletmeler çevrelerinde yer alan her türlü unsurdan etkilenmektedirler. Bu unsurlardan dolayı oluşabilecek olumsuzluklar zamanında tespit edilemez ya da işletmenin mevcut örgütsel mekanizmaları ile giderilemezse, işletmeler kriz durumu ile karşı karşıya kalabilirler.

Özellikle kriz dönemlerinde işletmelerin bu ortamdan çıkabilmeleri için kullanabilecekleri en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağı etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışma, işletmelerin krize karşı hazırlıklı olabilmeleri için yapılması gerekenler ile olası bir kriz durumunda uygulanabilecek insan kaynakları stratejileri ve planlamalarından oluşan teorik çerçeve ve buna bağlı olarak yapılan bir uygulamadan oluşmaktadır.

Teorik kapsam içinde, kriz kavramı ve süreci, işletmelerde kriz yönetimi ve kriz durumunda işletmelerin uygulayabilecekleri başlıca insan kaynakları stratejileri ele alınmıştır.

Uygulama kısmında ise Ankara 2. Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ölçekli işletmelere uygulanan anket sonuçlarına yer verilmiştir. Anket sonuçları frekans analizi ve t-testi ile değerlendirilerek, sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Kriz Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hadiye ARAZİ	Numarası - 074227011009
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı	
	Danışmanı	Doç. Dr. Serdar ÖGE	
Tezin İngilizce Adı		The Role And Importance Of The Strategic Human Resources Planning In Crisis Management Of Organizations: An Application About Topic	

SUMMARY

Organizations are affected by all kinds of factors around them. They may come up against crisis if adversities which may stem from these factors can not be timely identified or removed through its existent organic mechanism.

Especially during a crisis period, the most important resource of an organization from which it can benefit, in order to overcome the challenges in relation to crisis is human resources. The crisis period can only come to an end successfully on condition that proper human resources are selected and utilized effectively. Otherwise, the collapse of the organization will be inevitable.

This study consists of precautions, which could be taken by an organization to be ready against a crisis, with a theoretical framework comprising human resources

strategies and planning that could be implemented in a state of crisis, and an implementation associated with it.

Theoretical content comprises of crisis concept, crisis cycle, crisis management by organizations and major human resources strategies, which could be implemented by organizations in a crisis situation.

As an implementation, results of a survey that was carried out among medium size businesses in Ankara Industrial Zone II, are examined. The survey results are assessed with frequency analysis and T-Test, and the findings are interpreted.

Key Words: Crisis, Crisis Management, Strategic Human Resources Planning

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	İ
YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU	İİ
ÖNSÖZ.....	İİİ
SUMMARY	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
TABLolar LİSTESİ	XVI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ ve KRİZ YÖNETİMİ

1.1. KRİZ TANIMLARI.....	2
1.2.KRİZİN NİTELİKLERİ	3
1.3. KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER	4
1.3.1. Dış Çevre Faktörleri	5
1.3.2. İç Çevre Faktörleri.....	7
1.4. KRİZ TÜRLERİ	10
1.5. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ.....	12
1.5.1. Körlük.....	13
1.5.2. Harekete Geçememe (Atalet)	13
1.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler.....	14
1.5.4. Kriz Dönemi	15
1.5.5 Çözüm veya Çöküş.....	16

1.6. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİLER VE TEKNİKLER	17
1.6.1. Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama	17
1.6.2. Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme	18
1.6.3. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma	18
1.6.4. Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma	19
1.6.5. Planları Yazıya Dökmek	20
1.6.6. Fedakârlık Miktarının Belirlenmesi	20
1.6.7. Kriz Önleme Takımları Oluşturulması	21
1.7. KRİZ YÖNETİMİ	22
1.7.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri	25
1.7.2. Kriz Yönetiminin İlkeleri	26
1.8. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	28
1.8.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	28
1.8.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	29
1.9. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ	29
1.9.1. Kriz Sinyalinin Alınması	30
1.9.2. Krize Hazırlık ve Korunma	30
1.9.3. Krizin Denetim Altına Alınması	30
1.9.4. Normal Duruma Geçiş	31
1.9.5. Öğrenme ve Değerlendirme	31
1.10. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ	33
1.10.1. Krize Karşı Planlama	33
1.10.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim	37
1.10.3. Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Haline Dönüştürmek	38
1.10.4. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak	39
1.10.5. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Gelmesi	41
1.11. KRİZ ANINDA KRİZ YÖNETİMİ	41
1.11.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek	43
1.11.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak	44

1.11.3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek	45
1.11.4. Kriz Koşullarında İdareyi Sağlamak	45
1.11.5. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak.....	46
1.12. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ.....	47
1.12.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak	47
1.12.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek.....	48

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	49
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	50
2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	55
2.3.1. Strateji Kavramı	55
2.3.2. Stratejik İnsan Kaynaklarına Geçiş	56
2.3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	59
2.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	59
2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	60
2.4.2. İş gören Seçimi	60
2.4.3. Personel Eğitimi Ve Geliştirme Faaliyetleri	61
2.4.4. Performans Değerleme	62
2.4.5. İş Değerlemesi	62
2.4.6. Ücretleme	63
2.4.7. Motivasyon.....	64
2.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE FARKLI YAKLAŞIMLAR	65
2.5.1. Schuler'in 5-P Yaklaşımı	65
2.5.2. Brabet'in Sınıflandırması	66

2.5.2.1. Araçsal Model	66
2.5.2.2. Yönetmelik Hakemlik Modeli	67
2.5.2.3. Çelişkiler Yönetimi Modeli	67
2.5.3. Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması	67
2.5.3.1. Anglo-Sakson Modeli.....	67
2.5.3.2. Avrupa Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi.....	68
2.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	68
2.6.1. Planlama Kavramı	68
2.6.2. Planlamanın Aşamaları.....	69
2.6.2.1. Amaçların Saptanması.....	69
2.6.2.2. Stratejik Planlama.....	69
2.6.2.3. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması.....	70
2.6.2.4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi.....	70
2.6.2.5. Uygulama	70
2.6.2.6. Denetim	70
2.6.3. İnsan Kaynakları Planlaması	70
2.6.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları	73
2.6.5. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması	74
2.6.7. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Önemi	76
2.6.8. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Aşamaları	77
2.6.8.1. İnsan Kaynaklarının Amaçlarının Belirlenmesi	78
2.6.8.2. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi.....	78
2.7. KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	79
2.7.1. Kriz ve İnsan Kaynakları.....	79
2.8. ALINACAK TEDBİRLERDE GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULACAK HUSUSLAR	81
2.9. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI İÇİN UYGULANACAK STRATEJİK ÖNERİLER VE ÖNEMLERİ.....	82

2.9.1. Dedikoduların Verimliliği Engellemesine İzin Verilmemelidir.....	82
2.9.2. Nitelikli İnsan Gücüne Yatırım Yapılmalıdır.....	84
2.9.3. Kadro Azaltma Yolu İlk Tercih Olmamalıdır	85
2.9.4. Ücretlerin Zamanında Ödenmesi Sağlanmalıdır	86
2.10. KRİZ DÖNEMLERİNDE FİRMA YÖNETİCİLERİ VE HÜKÜMETE DÜŞEN GÖREVLER	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	89
3.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	90
3.3. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ	90
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	91
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	92
3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	92
3.6.1. Araştırma Modeli	92
3.6.2. Çalışma Grubu.....	93
3.6.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması	94
3.6.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması	98
3.6.5. Verilerin Çözümlemesi.....	98
3.7. BULGULAR VE YORUM.....	99
3.7.1. Birinci Alt Problem	99
3.7.2. İkinci Alt Problem	105
3.7.3. Üçüncü Alt Problem	110
3.7.4. Dördüncü Alt Problem	114
3.7.5. Beşinci Alt Problem	119
3.7.6. Altıncı Alt Problem	123
3.7.7. Yedinci Alt Problem.....	129

3.7.8. Sekizinci Alt Problem	133
3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	134
3.8.1. Sonuçlar.....	134
3.8.2. Öneriler.....	137
3.8.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler	137
3.8.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler	137
KAYNAKÇA	139
EKLER	146
Ek-1: ANKET FORMU	146
EK-2: ÖZGEÇMİŞ.....	150

KISALTMALAR LİSTESİ

bkz.	: bakınız
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
ty.	: tarih yok
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Örgütsel Kriz Türleri.....	12
Şekil-2: Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	31
Şekil-3: Kriz Barometresi.....	44
Şekil-4: 5-P Modeli.....	66
Şekil-5: İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Sistemi.....	76

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler.....	10
Tablo 1.2: Krizin Olumlu Ve Olumsuz Özellikleri.....	42
Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	55
Tablo 2.2: İş Değerleme Sürecinde Aşamalar.....	63
Tablo 2.3: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları.....	74
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	93
Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı.....	94
Tablo 3.5: Anket Sorularının Alt Problemlere Göre Dağılımı.....	96
Tablo 3.6: “Firmalar Stratejik Yönetim Planına Göre Yönetilmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	99
Tablo 3.7: “Firmalar Stratejik Yönetim Planına Göre Yönetilmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	100
Tablo 3.8: “İnsan Kaynağı İhtiyacı Stratejik Plana Göre Belirlenmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	100

Tablo 3.9: “İnsan Kaynağı İhtiyacı Stratejik Plana Göre Belirlenmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	101
Tablo 3.10: “Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları İşletmenin Veriminin Artmasını Sağlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	101
Tablo 3.11: “Uygulanan İnsan Kaynakları Politikaları İşletmenin Veriminin Artmasını Sağlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	102
Tablo 3.12: “Stratejik Bir Yönetim Planı Her Zaman İşe Yarar.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	102
Tablo 3.13: “Stratejik Bir Yönetim Planı Her Zaman İşe Yarar.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	103
Tablo 3.14: “Misyon Ve Vizyondan Hiçbir Durumda Taviz Verilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	103
Tablo 3.15: “Misyon Ve Vizyondan Hiçbir Durumda Taviz Verilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	104
Tablo 3.16: “İşletmeler Her Duruma Hazırlıklı Yapıda Olmalıdırlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	105
Tablo 3.17: “İşletmeler Her Duruma Hazırlıklı Yapıda Olmalıdırlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	105
Tablo 3.18: “İşletmelerde Bir Kriz Yönetim Planı Ve Kriz Yönetim Ekibi Bulunmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	106
Tablo 3.19: “İşletmelerde Bir Kriz Yönetim Planı Ve Kriz Yönetim Ekibi Bulunmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	106
Tablo 3.20: “Kriz Denilince Yalnızca Finansal Kriz Akla Gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	107

Tablo 3.21: “Kriz Denilince Yalnızca Finansal Kriz Akla Gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	107
Tablo 3.22: “Kriz İçin Önceden Alınan Tedbirler Mali Külfet Getirir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	108
Tablo 3.23: “Kriz İçin Önceden Alınan Tedbirler Mali Külfet Getirir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	108
Tablo 3.24: “Kriz Yönetim Ekibi Tatbikatlar Yapmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	109
Tablo 3.25: “Kriz Yönetimi Ekibi Tatbikatlar Yapmalıdır” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	109
Tablo 3.26: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Başvurulan İlk Yoldur.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	110
Tablo 3.27: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Başvurulan İlk Yoldur.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	110
Tablo 3.28: “Krizden Kaçmak, Önlemekten Daha Kolaydır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	111
Tablo 3.29: “Krizden Kaçmak, Önlemekten Daha Kolaydır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	111
Tablo 3.30: “Kriz Müdahale Ancak Kriz Anında Olur.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	112
Tablo 3.31: “Kriz Müdahale Ancak Kriz Anında Olur” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	112
Tablo 3.32: “Krizi Fırsata Dönüştürme Politikası Mutlaka Uygulanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	113

Tablo 3.33: “Krizi Fırsata Dönüştürme Politikası Mutlaka Uygulanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	113
Tablo 3.34: “Nitelikli İnsan Gücü Kriz Dönemlerinde Pahalı Da Olsa Kaybedilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	115
Tablo 3.35: “Nitelikli İnsan Gücü Kriz Dönemlerinde Pahalı Da Olsa Kaybedilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	115
Tablo 3.36: “Kriz Döneminde Zarar Gören İlk Departman İnsan Kaynaklarıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	116
Tablo 3.37: “Kriz Döneminde Zarar Gören İlk Departman İnsan Kaynaklarıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	116
Tablo 3.38: “İşe Alım Politikasında Olası Krizler Göz Önüne Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	117
Tablo 3.39: “İşe Alım Politikasında Olası Krizler Göz Önüne Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	117
Tablo 3.40: “Kriz Durumu Örgüt İçinde Sık Rastlanan Bir Durumdur.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	118
Tablo 3.41: “Kriz Durumu Örgüt İçinde Sık Rastlanan Bir Durumdur.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	118
Tablo 3.42: “Örgüt İçi İletişim Kriz Dönemlerinde Çok Önemlidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	119
Tablo 3.43: “Örgüt İçi İletişim Kriz Dönemlerinde Çok Önemlidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	120
Tablo 3.44: “İşletme Üst Yönetimi İle Çalışanlar Arasında İletişim Konusunda Bir Sorun Olmamalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	120

Tablo 3.45: “İşletme Üst Yönetimi İle Çalışanlar Arasında İletişim Konusunda Bir Sorun Olmamalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	121
Tablo 3.46: “Çalışanlar Fikirlerini Açıkça Beyan Edebilmelidirler.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	121
Tablo 3.47: “Çalışanlar Fikirlerini Açıkça Beyan Edebilmelidirler.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	122
Tablo 3.48: “İşletmelerde Performans Değerleme Ölçümleri Yapılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	122
Tablo 3.49: “İşletmelerde Performans Değerleme Ölçümleri Yapılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	123
Tablo 3.50: “İyi Bir Kriz Yönetim Planı İnsan Kaynakları Açısından Gelecek Kaygısını Azaltır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	124
Tablo 3.51: “İyi Bir Kriz Yönetim Planı İnsan Kaynakları Açısından Gelecek Kaygısını Azaltır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)....	124
Tablo 3.52: “Kriz Dönemlerinde Motivasyon Arttırıcı Önlemler Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	125
Tablo 3.53: “Kriz Dönemlerinde Motivasyon Arttırıcı Önlemler Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	125
Tablo 3.54: “Çalışan Memnuniyeti Her Durumda Sağlanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	126
Tablo 3.55: “Çalışan Memnuniyeti Her Durumda Sağlanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	126
Tablo 3.56: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Yerine Farklı İstihdam Alanları Yaratılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	127

Tablo 3.57: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Yerine Farklı İstihdam Alanları Yaratılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	127
Tablo 3.58: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Yerine Personele İzin Kullandırılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	128
Tablo 3.59: “Kriz Dönemlerinde İşten Çıkarmalar Yerine Personele İzin Kullandırılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	128
Tablo 3.60: “Kriz Dönemlerinde Dışarıdan Destek Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	129
Tablo 3.61: “Kriz Dönemlerinde Dışarıdan Destek Alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	130
Tablo 3.62: “Kriz Anında Soğuk Kanlı Davranılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	130
Tablo 3.63: “Kriz Anında Soğuk Kanlı Davranılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	131
Tablo 3.64: “Krizin Özelliğine Göre İşletme Küçülmeye Gitmeli, Kriz Bittikten Sonra Tekrar Büyümeye Çalışmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş).....	131
Tablo 3.65: “Krizin Özelliğine Göre İşletme Küçülmeye Gitmeli, Kriz Bittikten Sonra Tekrar Büyümeye Çalışmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi).....	132
Tablo 3.66: “Kişisel Görüş” Puanları Ve “İşletmede Uygulanma Düzeyi” Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	133

Tablo 3.67: “Kişisel Görüş” Puanları Ve “İşletmede Uygulanma Düzeyi” Puanlarına İlişkin Tek Örneklem T Testi Sonuçları.....	134
--	-----

GİRİŞ

Günümüzün hızlı değişim ortamında, organizasyon türü ne olursa olsun, faaliyet konusu hangi alanda bulunursa bulunsun örgütler, sürekli değişen bir çerçevede bulunmaktadır. Bu kesintisiz değişim; örgütlere, aynı anda çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlere bağlıdır.

Örgütsel anlamda kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz örgütün yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir.

Kriz dönemlerinde, örgüt içinde yaşanabilecek kargaşayı önlemek, krizi fırsata çevirebilmek için işletmenin en önemli sermayesi olan insan kaynaklarını doğru bir şekilde yönetmek ve planlamak çok önemlidir. Yapılacak stratejik uygulamalarla tüm bunlar sağlanabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kriz ve kriz yönetiminden geniş bir biçimde bahsedilmiş, dayanakları hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci kısımda ise stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları planlaması konusunda bilgi verilmiş, kriz dönemlerinde insan kaynaklarının stratejik yönetim uygulamaları ve önerileri incelenmiştir. Teoriye dayalı olarak hazırlanan bu iki kısmın ardından üçüncü ve son bölümde örgütlerin kriz dönemlerinde stratejik insan kaynakları planlaması yapıp yapmadıklarını ve stratejik insan kaynakları planlaması yapmanın kriz dönemlerindeki önemini saptamak amacıyla orta ölçekli işletmelere yönelik bir uygulama örneği sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.1. KRİZ TANIMLARI

Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur. Stratejik dönüş noktaları diye de nitelendirilen krizin, iş hayatında temel direklerin değişmek üzere olduğu an olup, bu değişim anının yeni bir fırsat anlamına geldiği veya sonun başlangıcına da işaret edebileceği belirtilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Yönetim literatüründe kriz kavramına ilişkin bir tanım birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar farklı kriz tanımları yapmaktadırlar.

Etimolojik açıdan incelendiğinde kriz sözcüğü Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen “Krisis” kelimesinden gelmektedir. Oxford sözlüğü ise krizi, daha iyi ya da daha kötüye gitmek için dönüm noktası olarak tanımlamaktadır. Advanced Oxford Dictionary de ise kriz zor zamanlar gelecek endişesi ve tehlikesi gibi nedenlerle ortaya çıkan yaşamsal dönüm noktası, Meydan Laruss Sözlüğünde olayların değişik yönde gelişmesi nedeniyle ortaya çıkan karışık durum, Türk Dil Kurumu tarafından basılan Türkçe sözlükte ise sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım olarak ifade edilmektedir (Nardallı ve Çivi, 2004: 2).

Diñer’e göre kriz, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 2).

Haşit, “bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, kimi zaman da yaşamını tehlikeye sokan, ivedi tepki gösterilmesini gerektiren ve örgütte gerilim yaratan durumlar” olarak tanımlamıştır krizi (Aktaran: Ögüt, 2005: 2).

Kernisky ise krizi, bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki uyumsuzluk olarak nitelemektedir (Aktaran: Karaköse, 2007: 3).

Keown ve McMullan'a göre bir kriz durumundan bahsedilebilmesi için, söz konusu durumun örgütün önemli hedeflerinin birini veya daha fazlasını tehdit etmesi, önemli ölçüde dönüşüme uğramadan önce, kısa bir karar süresine imkan tanınması ve sürpriz olarak ortaya çıkması gerekmektedir (Aktaran: Murat ve Mısırlı, 2004: 3).

Kriz, önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaları ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Sadece ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz gelişmeleri kriz olarak adlandırmak doğrudur. Yoksa, normal süreç içerisinde ortaya çıkan her sorun kriz demek değildir (Aktan, 1997: 5).

Gerçekte, kriz bir dönüş noktası olarak düşünülebilir. Kriz istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır. Değişime yol açan faaliyetler dizisi son derece arzu edilmeyen bir sonuçta kesinlik ihtimalini ya da son derece arzu edilir ve aşırı derecede olumlu bir sonuçta kesinlik ihtimalini içermektedir (Murat ve Mısırlı, 2004: 3)

Tüm bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere kriz iyi kullanıldığında fırsata çevrilebilecek beklenmeyen sıkıntı durumudur. Yapılması gereken şey krize karşı hazırlıklı olmak iyi bir plan oluşturarak vakit geçirmeden uygulamaya koyabilmektir. Örgütsel açıdan düşünüldüğünde, kriz yönetim sürecini iyi hazırlayan ve uygulayan örgüt rakiplerine karşı üstünlük elde etmiş olacaktır (Demir, 2007: 4).

1.2.KRİZİN NİTELİKLERİ

Beklenmedik bir anda ortaya çıkan kriz örgüt içerisinde paniğe yol açar bunun yanında ortaya çıkan diğer özellikleri bilinmezse yarattığı şok etkisiyle örgütü yok olma yoluna sokabilir.

Karaköse (2007:4) ve Baran (2002:2) örgütü beklenmedik anda sıkıntıya sokan krizin özelliklerini şöyle sıralamanın doğru olduğunu belirtmişlerdir.

- Kriz, örgütün varlığı ve hedefleri için potansiyel bir tehdittir.
- Kriz durumu, genellikle tahmin edilemez.
- Krizin üstesinden gelmek için, yeterli bilgi ve zaman bulunmayabilir.
- Kriz, ivedi müdahale gerektirir.
- Kriz, karar veren kişilerde gerilim yaratır.
- İşletmede korku ve panik vardır.
- Kriz döneminde kontrol güçlüğü yaşanır.
- Firmanın imajı, insan kaynakları, finans yapısı ya da doğal kaynakları kriz tarafından tehdit edilir.
- Kendini müdafaa etme ve mazeret öne sürme ihtiyacı duyulur.
- Zaman içinde baskılar artar.
- Gündelik işler giderek daha zor hal alır.
- Suçlanacak birini bulmaya yönelik girişimlerde bulunulur.
- Organizasyon dışındakiler eskiye nazaran daha ilgilidir.
- İletişimin yönetilmesi giderek zorlaşır.
- Örgütün öngörü ve kriz önleme mekanizması yetersiz kalabilir (Aktaran: Ögüt, 2005: 2).

1.3. KRİZE YOL AÇAN FAKTÖRLER

Krize neden olabilen birçok faktör bulunmaktadır. Krizin oluşum ve gelişim süreçlerinde etkin rol oynayan bu faktörler örgütlerin krizi hissetmelerini ve meydana gelecek kriz durumları için önlem almalarını kolaylaştırır.

Burnett'e göre Kriz hiçbir zaman habersiz gelmez, mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır, geleceği kesindir ama geliş tarihi önceden bilinmez (Aktaran: Fidan ve Gülsünler, 2004: 5).

Ataman'a göre bu faktörleri genel başlıklar halinde toplayacak olursak dış çevre etmenleri ve iç çevre etmenleri olarak ikiye ayırabiliriz (Aktaran: Murat ve Mısırlı, 2004: 4).

1.3.1. Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre faktörleri işletmenin dışında oluşan ve denetlenemeyen faktörlerdir. Toplumda çok hızlı bir değişim varsa belirsizlik artacak ve bu belirsizlikle birlikte karar verme sürecinde aksama ve kriz durumu ortaya çıkacaktır (Aymankuy, 2001: 3).

Dış faktörler arasında doğal afetler, yaşanan toplumun kültürel ve sosyal değerleri ile birlikte oluşan farklı müşteri talepleri ve beklentileri, teknolojik yenilikler, ülkenin içinde bulunduğu sıkıntılar, soygun, ülke ekonomisindeki belirsizlik veya ani değişimler, bilimsel ve teknolojik yenilikler, yeni yasal düzenlemeler, toplumsal faktörler ve güçlü rakipler sayılabilir. Bu etmenler maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Fidan ve Gülsünler, 2004: 5).

- Sosyo-kültürel çevre değişiklikleri,
- Politik ve hukuki çevre değişiklikleri,
- Teknolojik çevre değişiklikleri,
- Rekabet koşullarındaki değişiklikler ve tabii felaketler

Baran ise işletmelerdeki dış çevre faktörlerini şöyle özetlemiştir (Baran, 2002: 3).

Ekonomik sistem ve durum: Örgütlerin içinde çalıştıkları ekonomik sistem örgütün karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ayrıca

ekonomik koşulların niteliği de örgütü etkiler (Baran, 2002: 3). Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık, arz / talep dengesini bozarak, örgütün kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir (Akat ve Budak,1994: 340 – 341).

Güçlü rekabet: Büyük ve güçlü rakiplerin, mamullerini farklılaştırarak ve teknolojik yeniliklerin avantajlarını kullanarak Pazar payını artırma mücadelesine girmeleri, işletmeyi krizle karşı karşıya bırakabilir. Büyük pazar ekonomilerinde örgütlerin, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayarak krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir (Can, 1992: 298).

Teknolojik yenilikler: Günümüzde teknolojik değişiklere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olacaktır. Özellikle gelişen bir teknoloji, işletmenin arz ettiği mal ve hizmetin yerine ikame edilebilecek yeni mamuller ve faaliyet alanları ortaya çıkarmışsa, örgüt için kriz kaçınılmaz olabilir.

Sosyo-kültürel etmenler: Toplumda ki değer yargılarının değişmesi, müşterilerin ilgisinin azalması, sosyal karışıklık ve huzursuzluklar, işletmeleri krize sevk edebilir.

Hukuki ve siyasi etmenler: Yasama organının ekonomik, kültürel ve toplumsal olgularla ilgili olarak koyabileceği yasa ve kurallara örgütler uymak zorundadırlar. Hukuk kurallarına uygun değişiklikleri hızla gerçekleştiremeyen örgütlerin krizle karşılaşmaları ise kaçınılmazdır.

Uluslararası çevre etmenleri: Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem taşır. Uluslararası pazarlarda oluşan fiyat dalgalanmaları,savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri gibi benzeri olayları izlemekte başarısız kalan örgütler için her an kriz ortamı oluşabilir.

Doğal etmenler: Yönetimin kontrolü dışında oluşan yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler, krizin en belirgin sebepleri arasındadır.

1.3.2. İç Çevre Faktörleri

Krizin iç çevre faktörleri olarak örgütsel düzey göz önüne alınır. Örgütün ve işletmenin iç yapısında ve yönetim kademelerinde meydana gelen olaylar iç faktörler arasında sayılabilir (Baran, 2002: 4).

Banks'a göre yönetici problemleri, rekabet, şirketin oturmuş bir kurum kimliğinin ve kültürünün olmaması, var olan kimliğin ve kültürün çalışanlar tarafından bilinmemesi ve benimsenmemesi, yönetim, motivasyon eksikliği iç çevre faktörleridir (Aktaran: Fidan ve Gülsünler, 2004: 5).

Pira ve Sohodol iç çevre faktörlerini şöyle sınıflandırmışlardır (Pira ve Sohodol, 2004: 28):

- İşletmenin büyüklüğü,
- İşletmenin içinde bulunduğu hayat safhası,
- İşin özellikleri,
- Yetersiz iletişim, koordinasyon ve kontrol,
- Katı örgüt yapısı,
- Örgütün merkezileşme derecesi,
- Yönetimin yetersizliği.

Baran, bu etmenleri biraz daha ayrıntılandırarak şöyle bir sınıflama yapmıştır (Baran, 2002: 4);

Tepe yöneticilerin yetersizliği: işletmelerin krize düşmelerindeki en önemli faktör, üst kademe yöneticilerinin kabiliyetsiz ve yetersiz olmalarıdır. Bunlar; 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 ve yavaş kalma, sistemi kusurlu bulma, krizi inkar etme

şeklinde değerlendirilebilir. (Baran, 2002:5). Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereğinin meydana getirdiği telaş ve sınırlı bilgi kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası, tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarla bir gerginlik oluşturacaktır (Dinçer, 1991: 332).

Bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği: Krizler, sadece sürpriz durumlarda ortaya çıkmayabilir. Genellikle örgütün çevresi ile olumsuz etkileşimi ve ilgili sinyallerin farkına varamaması krize yol açmaktadır. Bu da, açıkça ya ihmal, ya bilgi toplayamamam, ya da tecrübesizlikle ilgilidir (Baran, 2002:5).

İşletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri: İşletmeler, içinde bulundukları krizin çözümüne ilişkin geçmiş deneyimlerinden yararlanabilirler. Geçmiş krizlerde başarı sağlayan faktörlerin algılanması ve tecrübe, yeni krizlerde önemli ipuçları sağlayabilir. Ancak her krizin kendine has özelliklerinin olması sebebiyle geçmiş çözümler, yeni krizler için muhtemelen uygun olmayacaktır (Sanal: 2008, 2).

İşletmenin hayat safhası: İşletme, doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş safhalarından herhangi birisinde olabilir. İşletmeler gelişme dönemlerinde büyümeyi sağlamak için krizle karşı karşıya kalabilir. İşletmeler doğuş, gelişme ve olgunluk safhalarından geçerken daha çok tahmin edilebilir krizle karşılaşır. Bu devrelerde krizden bahsedebilmek için işletmenin temel değerlerinin, amaç ve yaklaşımlarının değişmeye zorlanması gerekir (Sanal: 2008, 3).

Yönetici hem firmanın içini hem de dışını iyi izlemelidir. İçeride personelin huzursuz, moralinin düşük olması verimlilik krizlerine yol açar. Bir yönetici, elemanlarının çalışmalarını denetleyerek sorunların kriz haline gelmesini önlemeye çalışmalıdır. Böylece, amaçlardan ve standartlardan bir sapma olduğu görüldüğü zaman, tepkisel önlemler almak yerine sorunun üzerine etkin bir şekilde gidilebilir. Ayrıca dış çevreyi iyi izlemeyen, değişiklikleri zamanında görüp yeni stratejiler geliştirmeyen yöneticinin ise işletmeyi krize sürükleyeceği açıkça ortadadır (Patan, 2009: 47).

Dış çevrenin sürekli değişip karmaşılaşması karşısında yönetimin çevreye uyumda başarısız kalması, işletme ile çevresi arasında stratejik bir açıklık oluşturmaktadır (Sanal: 2008:4).

Baran stratejik açıklığı meydana getiren faktörleri ise şöyle sıralamıştır (Baran, 2002:5):

- Yetersiz ve yanlış çevre analizi,
- Esnek olmayan örgüt yapısı,
- Yetersiz dış destek,
- Kaynak yetersizliği,
- Örgütü bir açık sistem olarak oluşturmamak,
- Dış dünya ile iletişim kuramamak,
- Uygulama ve yönetsel hatalar,
- Kriz belirtilerini görmemek

Göztaş'a göre bunların yanında iç ve dış çevre etkileşiminin sonucu örgütle ilgili bazı varsayımlar çıkarılabilir (Aktaran: Fidan ve Gülsünler, 2004: 6).

- İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile dış çevrenin arz ettiği şartlar arasında daha iyi bir uyumun olması, onun 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 kriz durumuna cevap vermesi daha belirsiz hale gelir.
- Krizle baş etmede örgütün esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu sürece söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti de artar.

Patan, krizlerin örgüt üzerinde bıraktığı etkileri tablolastırarak şöyle bir veri elde etmiştir (Patan, 2009:50).

Tablo 1.1: Kriz Sürecinin İşletme Üzerinde Yarattığı Etkiler

KONTROLÜN MERKEZLEŞMESİ	OLUMSUZ TAVIRLARA NEDEN OLAN TEHDİTLER, RİSKLER VE CİDDİ KAYIP KORKUSU	KARAR SÜRECİNDE BOZULMA
-Standartlaşma, denetim, denetim kurulması, yetkinin merkezleşmesi yoluyla daha fazla denetimin sağlanması, -Merkezi karar verme birimi güçlü bir liderin yönettiği iyice kaynaşmış bir gruptan oluşur. -Karar verme grupları krizler süresince küçülme eğilimi gösterirler. -Yoğun baskı altında, kendi tehdit altında hisseden lider ya bütün yetkileri toplar ya da görevinden çekilir. -Kriz yetkinin merkezleşmesine yol açar. -Kriz uzadıkça üst yönetimde görev yapan yöneticiler daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.	-Yüksek yönetici devri, -İşletme personelinin motivasyonu zorlaşır. -İşletme personeline çekilme tutumu görülür. Üretim miktarında azalma, personel devrinde artma, tatminsizlik görülür. -Karar vericiler kriz süresince tehdit edici zararlarla ilgilenirler, krizden çıkış yolları ararlar, 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 ve sinir yaratırlar. -Krizle mücadele eden personelde fiziksel ve zihinsel yorgunluk artar.	-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, tolerans azalır. Karmaşık problemlerle başa çıkma becerisi ve karar sayısı azalır. -Kriz yoğunlaştıkça kavramaya ilişkin performans düşer krizlerle karşılaşan işletmelerde bölünme başlar ve tekrar toparlamazlar. -Karar sürecinin bozulması kriz yönetimini zorlaştırır.

Kaynak: (Patan, 2009:50)

1.4. KRİZ TÜRLERİ

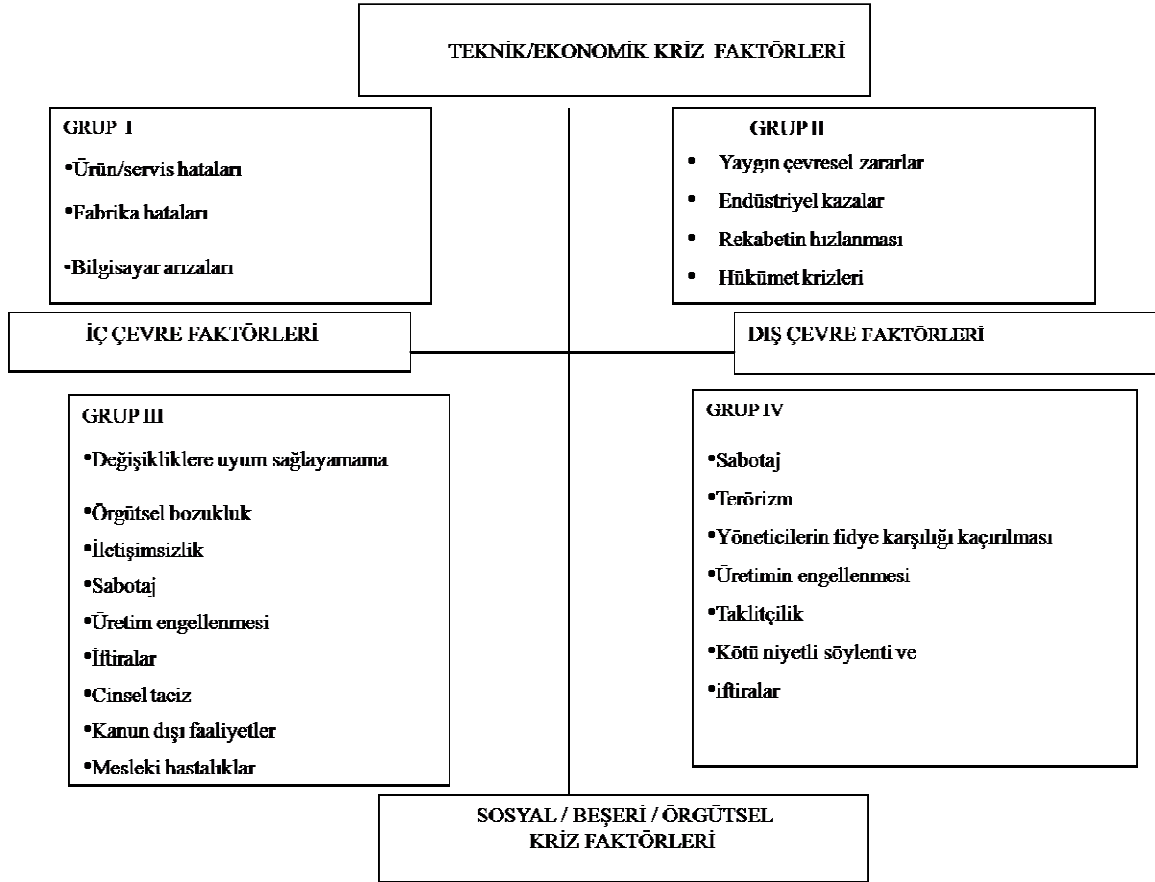
Örgütlerin içinde bulundukları çevre koşulları belirsizleştikçe, yaşadıkları krizler de daha karmaşık bir hale gelmektedir. Günümüzde işletmeler yalnızca kendi

faaliyet alanlarına ilişkin değil aynı zamanda ülke genelinde ortaya çıkabilen ve herkesi ilgilendiren genel kriz türlerini de göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Krizler sosyolojik-teknolojik faktörlerin örgüt-çevre faktörleri ile etkileşiminden kaynaklanmaktadır (Murat ve Mısırlı, 2005: 4).

Çevresel ve örgütsel etmenler çerçevesinde kriz pek çok şekilde kategorize edilebilmektedir. Baran bu sıralamayı şöyle yapmıştır (Baran, 2002: 5):

- Endüstriyel kazalar,
- Çevresel problemler,
- Finansal problemler,
- Ortaklarda problemler,
- El değiştirmeler,
- Yoğun dedikodular,
- Grev,
- Ürün toplatılması,
- Yasal değişimler,
- Bilgi sistemlerindeki bozukluk,
- Doğal afetler,
- İflas,
- Hizmet aksaklıkları şeklinde sıralanmaktadır.

Murat ve Mısırlı örgütsel kriz türlerini şöyle sınıflandırmışlardır (Murat ve Mısırlı, 2005:5)



Şekil 1: Örgütsel Kriz Türleri (Murat ve Mısırlı, 2005: 5)

1.5. KRİZİN OLUŞUM SÜRECİ

Kriz, her ne kadar aniden oluşan bir olay gibi görünse de belli süreçlerden geçer. Doğal afetler dışındaki krizler de genelde daha önceden sinyaller gönderir. Bu süreçlerin süreleri krizin türüne göre değişebilir. Önemli olan bu gelen sinyalleri göz ardı etmeden değerlendirmek ve ona göre önlemler almaktır.

Kriz süreci, genel olarak üç safhaya ayrılmaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem şeklinde sıralanabilir. Daha geniş anlamda bir inceleme yapacak olursak farklı boyutlarıyla beş kısma ayırabiliriz (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

1.5.1. Körlük

İlk safha, işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zordur. Bunun yanında krize işaret eden bir takım problemler belirmeye başlar (Baran, 2002 : 6).

Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir ancak bu değişme ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlamada yetersiz kalırlar. Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, işletmeleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. Sonuçlar iyi olduğu sürece ayrıntılar önem taşımamış ve var olan olumsuzluklar dikkatleri yeterince çekmemiştir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örtmüş ve onları gizlemiştir. Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada ehliyetsiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Sebepleri; yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir. Böyle durumlarda, örgüt geliştirme, enformasyon sağlama ve analizi, katılımcı yönetim, amaç belirleme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir (Aymankuy, 2001: 4).

1.5.2. Harekete Geçememe (Atalet)

Çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetim, krize karşı gerekli tedbirleri alamamaktadır. Oluşan durumun geçici olduğu ve rutin önlemlerle zamanla düzelebileceği düşünülür. Kriz durumunun şiddeti arttıkça etki belirginleşmeye ve işletmede işler ters gitmeye başlar. Weitzel ve Jonsson'a göre, bu duruma düşmenin sebepleri şöyle sıralanabilir (Aktaran: Baran, 2002: 6).

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

Sebepleri; yöneticilerin tehlikeli durumun (krizin) kendi kendine geçeceğine olan inançları, müdahalelerin maliyetinin yüksek olacağı düşüncesi ve işletmenin şu ana kadar ki başarısının yönetim anlayışının da başarısı olduğuna inanç olarak sıralanabilir (Aymankuy, 2001: 4).

Yönetim zamanla başarısızlığı fark etmeye başlar. Artık işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanmaya ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma, giderek masrafların artması, kaynakların yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir (Sanal, 2008:5).

Daha öncede bahsettiğimiz gibi krizi iyi yönetebilmek ve onu fırsata çevirebilmektir önemli olan. Bu fırsatlardan yararlanabilmek, krizi en az kayıpla kapatabilmek için son şans bu safhada karşımıza gelmektedir. Eğer bu noktada kriz sinyalleri alınabilir ve harekete geçilirse, örgüt için büyük bir fırsat yakalanmış olur (Baran, 2002: 6).

Bu safhadan sonra alınmayan önlemlerin sonucu olarak krizden yüksek oranda etkilenilecektir (Aymankuy, 2001: 4).

1.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Bu safhada, çevredeki değişiklikler ve iç problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler yönetimin yapması gereken davranışın yönü konusunda yöneticiler arasında ortak bir görüşün oluşmasını önler. Bu safhada en çok kullanılan yaklaşım, karar verme durumunda olanları ikna etmek ve gerginliği azaltmak için herkesin iyi bildiği veya uygun gördüğü faaliyetlere yönelmektir. Bu yaklaşım ise, işletme için

değişikliğe uygun cevabın verilme ihtimalini azaltır (Baran, 2002: 6). İşletmeler doğru cevap yerine yanlış cevap verme eğilimine girerler. Böylece örgütte merkezileşme başlar. İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez (Tağraf ve Arslan, 2003: 151).

Kararların merkezileşmesiyle birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar (Baran, 2002: 6). Örgüt içindeki gizlilik artar ve koordinasyon azalır. Artık yöneticiler, alt kademelerden gelen şikayet ve ikazları önemsememeye başlarlar. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur (Sanal, t.y.: 1).

Sonuç olarak, işletmede gerilimin artması, kararların merkezileşmesi ve eksik bilgi akışı, kararların niteliğini bozar ve krize yol açar.

1.5.4. Kriz Dönemi

Bu dönem, dönüşü olmayan safhadır. Yeniçeri'ye göre yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp yorumlanıp değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Örgüt içinde panik, çatışma baş gösterir. Yöneticiler günü kurtarmaya yönelir, amaçlar ve planlar göz ardı edilir. Örgüt iklimi bozulur (Aktaran: Tağraf ve Arslan, 2003: 152). Karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur. İşletme bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi takdirde işletmenin hayatını sona erdiren bir sürece girilebilir (Öncül vd, 2003:4)

İlk üç safhada problemler başarısız bir şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanmamışsa, kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş yer alır (Özdevecioğlu, 2009:4). Ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada iyice şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmekte ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlamaktadır. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır. Herkes çok çalışır, ancak başarı bir türlü gerçekleşmez (Baran, 2002: 7).

İşletme bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi takdirde işletmenin hayatını sona erdiren bir sürece girilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152).

Kriz, genelde firma dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemden basın ve diğer hedef kitleler haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde söz konusu gruplarla iletişim çok önemlidir (Baran, 2002: 7).

Kriz döneminde geniş çaplı reorganizasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanmaya geçilmelidir (Aymankuy, 2001: 4).

Bu dönemde şu hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekir (Kadıbeşegil, 2002: 97-98).

- Bu dönemde alınacak her türlü karar, son evreye hizmet niteliğinde olmalıdır.
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı bir şekilde kayıt altına alınmalıdır.
- Bir kriz komitesi oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar tamamen komitenin inisiyatifinde olmalıdır.
- Çok süratli bilgi güncellemesi yapılmalıdır.
- Komitede bulunan herkes aynı anda aynı bilgiye sahip olmalıdır.

1.5.5 Çözüm veya Çöküş

Eğer yöneticiler krizin safhalarında doğru stratejileri seçip uygulayabildiyse; işletme krizi atlattmış ve çözümü sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda krize uygun cevaplar verilmemişse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma, kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür (Baran, 2002: 5).

1.6. KRİZİ ÖNLEMeye YÖNELİK STRATEJİLER VE TEKNİKLER

Önceki kısımda da ifade edildiği gibi işletmeler kriz döneminden önce mutlaka bazı sinyaller alırlar. Bu sinyallerin değerlendirilmesi ve işletmelerin ona göre davranmaları sonucu ancak kriz önlenabilir ya da en az zararla atlattak mümkün olabilir. Bunun için belirli stratejiler belirlenmesi ve buna göre davranılması gerekmektedir. Krize hazır olabilmek için işletmenin iç faktörlerinin değerlendirilmesi ve dış çevresinin sürekli ve dikkatli bir şekilde izlenmesi aynı zamanda da alınan sinyallerin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi gereklidir. İşletme yaptığı analizler sonucunda bazı hazırlıklar yapar ve kriz tahminleri oluşturabilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152–153).

Kriz yönetiminde strateji geliştirebilmek ve önlem almak amacıyla bazı teknikler kullanılabilir. Bu teknikler sayesinde krizi aşmada önemli bir yol kat edilebilir.

1.6.1. Doğru ve Yeterli Bilgi Akışı Sağlama

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır (Pıçak v.d, 2009: 4). Doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar sebebiyle oluşan risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olur (Tağraf ve Arslan, 2003: 154).

Silver'e göre neyin iletilip neyin iletilemeyeceğini açıklığa kavuşturmak için, kriz ekibinin sürekli hazırlıklı olması gerekmektedir. Kriz gibi zor günlerde iletişim kurmak şarttır. İletişim kanalları, duyguların ve düşüncelerin örgüt içine ve dışına taşınmasının tek yoludur. Hangi mesajların iletmeye layık olup, hangilerinin iletmeye layık olmadığına lider-yönetici karar vermelidir. Bu iletişim tarzı örgütün değer yargılarının bir aynası olacaktır. Bu da ancak ayrıntılara önem vermekle gerçekleştirilebilir (Aktaran: Akdağ, 2001: 3).

Örgütsel iletişim araçlarının kullanımı bu aşamada çok önemlidir. Alt ve üst kademeler arasında sağlanacak olan doğru bilginin doğru zamanda iletim hattı faydalı olacaktır (Avcı, 2004: 2).

Kriz sürecinde iletişim kanalları kendini yok edebileceğinden, gerek bu dönemde gerekse bu sürece girmeden önce iletişim kanallarını güçlendirilerek doğru bilgi akışı sağlanmalıdır. Böylece bilgi eksikliği veya yanlış anlamalarla ortaya çıkan krizin önüne geçilebileceği gibi aynı zamanda kriz oluşum sürecinde iletişim kanallarını güçlendirerek karar birimlerinin doğru karar almasına katkı sağlanabilir. (Tağraf ve Arslan, 2003: 154)

1.6.2. Göze Alınacak Risk Miktarını Belirleme

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma olasılığı anlamına gelir. Tehlike ile eş anlamlı ve ileride ortaya çıkması beklenen ama meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylar için kullanılır. Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, çünkü gelecek belirsizlik ifade eder (kobifinans.com içerik ekibi, t.y.: 1).

Risk, işletmelerin her evresinde dikkatle ele almaları gereken bir unsurdur. Belirli bir risk miktarının üzerine çıkılması durumunda krize ortam hazırlanmış olur. Yöneticiler ne kadar risk alabileceklerini iki kritere göre belirlemelidirler. Bunlardan birincisi, amaçların ölçülebilmesi, ikincisi ise, başarıya ulaşma ihtimali oranıdır. (Tağraf ve Arslan, 2003: 154)

Krizle karşılaşma olasılığı işletmenin geçirdiği bütün safhalarda karşımıza çıkar. İşletme kaynaklarında ortaya çıkabilecek yetersizlik sonucu krizle karşılaşabilir (Akdağ, 2001: 74).

1.6.3. Erken Uyarı Sistemleri Oluşturma

Erken uyarı sistemleri sayesinde krizin varlığı, şiddeti ve yoğunluğu tespit edilebilir. Dinçer'e göre, erken uyarı sistemi genellikle dört analiz süreci üzerine kurulmaktadır. Bunlardan ilki çevre analizidir. Çevre analizinde çevrede aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olarak gruplandırılırlar. Sonraki safhada, seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak işletmenin yakın gelecekteki durumları tahmin edilmeye çalışılır. Daha sonra, her

yıla ait başarılı ve başarısız işletmelerin oran ortalamaları bir grafik haline getirilerek, her bir oranın başarılı ve başarısız işletmeler açısından nasıl bir gelişme gösterdiği ortaya konur. (Aktaran: Tağraf ve Arslan, 2003: 155)

Son olarak, bu farklılıkların sebepleri ayrıntılı olarak incelenerek işletmenin ne yönde gelişme gösterdiği yorumlanır. Tüm bunların sonucunda elde edilecek verilerle işletmenin durumu değerlendirilir ve olası bir krizin ne kadar yakın olduğu anlaşılır. Böylece ortaya çıkmakta olan bir krizi işletme için bir fırsata dönüştürme şansı da ortaya çıkar (Tağraf ve Arslan, 2003: 156; Bayram, 2005: 2).

1.6.4. Krize Karşı Önleyici Planlama Yapma

Kriz yönetiminde önemli nokta, işletmenin krizle karşılaştığı anda yerine getirilmesi gereken faaliyet planlarının varlığıdır (Özgen ve Türk, 1996: 19-31).

Beklenilmeyen durumlara karşı hazırlıklı olmanın birinci aşaması kabul edilen kriz planları, geliştirilmiş olan kriz senaryolarına uyum sağlamak zorunda değildir. Ancak her kurum kendi üretim, pazarlama ve yönetim biçimleriyle özeldir ve başkasına benzemez. Bu nedenle, kriz planları için belli bir şablonla hareket etmek çok da doğru değildir (Kadıbeşegil, 2002: 72).

Bir kriz planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin en az zararla atlatılabilmesi için, tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler ışığında değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktik geliştirilmelidir. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir fakat çıkma ihtimaline karşı krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve kriz yönetim ekibinin onayından geçirerek plan hazır tutulmalıdır (Akdağ, 2001: 3).

Bu aşamada cevaplanması gereken bazı sorular vardır. Bu soruların cevaplanmasıyla bir plan belirlenir ve ona göre hareket edilir. Sorulması gereken sorular şöyle sıralanabilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 155);

- Oluşacak durumların kriz yaratma potansiyeli var mıdır?

- Kriz şirkette daha evvel benzer şekilde yaşandı mı veya aynı sektörde benzer işletmelerde yaşandı mı ve tekrarlanabilir mi?
- Planlanan uygulamalar çıkar grupları tarafından engelleniyor mu?

Muhtemel risk alanları tanımlandıktan sonra aşağıdaki sorular sorulmalıdır (Sezgin, 2003: 181),

- İşletmenin bir riski krize dönüşmesini engelleyecek politika ve prosedürleri var mıdır?
- Krizin bütün yönleriyle ilgilenebilecek planlar oluşturulabildi mi?
- Etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için planlar test edildi mi ?

Bu soruların cevaplanmasıyla birlikte orta çıkacak taslak değerlendirilir ve yazılı bir rapor hazırlanır.

1.6.5. Planları Yazıya Dökmek

Doğru bir iletişim kurulduktan sonra hazırlanan planın uygulanması gerekmektedir. Burada karşılaşılan en büyük sorun, sözlerle ifade edilen planların uygulama safhasına geçirilememesi veya bir kaç kişinin düşüncesinde ortaya çıkmasıdır (Sanal, t.y: 2). Planlar çok uzun ve katı olmamalıdır. Planlar, kriz durumunun tahmin edilemeyen yönlerini tanıyabilecek bir yapı ve esneklik sağlamalıdır ve yöneticilere ortak duyuları kullanarak rahat hareket edebilecekleri geniş bir alan vermelidir. Planların yazıya dökülmesi sayesinde kriz durumlarına karşı kimin ne yapacağı ve ne şekilde yapacağı gibi hususlar belirlenerek, kriz anlarında ortaya çıkan yanlış karar süreçlerine girilmesi önlenir. Bu sayede krizin yıkıcı etkisi de önlenir (Tağraf ve Arslan, 2003: 157).

1.6.6. Fedakârlık Miktarının Belirlenmesi

İşletmeler kuruluş dönemi sonrası büyüme eğilimine girerler. Bu aşamada çok çeşitli ürünler tasarlanır ve üretim sürecine dahil edilir. Büyüme süreci içinde pek

dikkate alınmasa da bu tür bir yaklaşım uzun dönemde krize dönüşecek potansiyel riskleri taşımaktadır. Bu sebeple büyüme sürecinde uzun dönemde üretilmesi planlanan ürünler yeterli bir fizibilite çalışması yapılarak üretim sürecine geçilmelidir (Silver, 1990: 27).

Büyüme sürecinde her şeyi üretmek ve satmak gibi bir çaba yerine uzun vadede üretimi sürdürülebilecek ürünler tasarlanarak hangi ürünlerin üretileceği belirlenmeli ve uzun dönemde işletmeyi krize sokabilecek ürünlerden kaçınılarak gerekirse kısa dönemli avantajlardan fedakârlıklar yapılmalıdır (Tağraf ve Arslan, 2003: 157).

1.6.7. Kriz Önleme Takımları Oluşturulması

Kriz önleme takımları kriz olduğu anda değil de adından da anlaşılacağı gibi, şayet kriz oluşursa etkisini en az düzeyde tutmak ve diğer takımların kriz anında krize karşı etkili tepki verebilecek şekilde hazırlanmasını sağlamak için kriz öncesinde oluşturulur. İşletmedeki potansiyel kriz riskleri ve beklenmeyen durumlar için geniş şekilde işletmenin politikalarına uygun olarak bu takımlar oluşturulur

(Kadıbeşgil, 2001: 56).

Gren'e göre kriz ekibinin ilk yapması gereken, farklı kriz türlerine göre ihtiyaç duyulabilecek diğer iş görenlerin bir listesini oluşturmaktır. Bu iş görenler, örgüt içinde çalışan personelden belirlenebileceği gibi, örgüt dışından profesyonel olarak bu işi yapan kişilerden de seçilebilir (Aktaran: Akdağ, 2001: 7). Böylelikle kriz anında gerekli kişilerin adres ve telefon numaraları aranarak vakit kaybedilmeyecektir. Kriz ekibinin listesi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken şey görevlilerin isimlerinin değil bulundukları pozisyonun belirtilmesidir. Çünkü uzun süren bir kriz sırasında işten ayrılanlar, atılanlar ya da hayatını kaybedenler olabilir. Ortada henüz bir kriz yokken ekip için bir gündem belirlemek yararlı olabilir (Sanal, t.y: 2).

İşletmenin üzerinde anlaştığı kriterlere karşı politikalar geliştirilmesi işletmeye biçim ve derinlik vermede yardımcı olur. Aşağıdaki sorulara cevap verilerek pek çok kriter geliştirilebilir (Tağraf ve Arslan, 2003: 158);

- Mevcut durum gerçekten bütün yönetim hatlarını etkiler mi?
- Potansiyel kriz tanımlanmasında nasıl gerçekçi olunur?
- Kaynaklar harekete geçmeye yeterli mi?
- Harekete geçmemenin etkisi ne olabilir?

Belirlenen kriterler doğru yer ve zamanda kullanıldıkları takdirde kriz en az zararla atlatılabilecektir. Ancak kriz yönetimi için kriz önleme politikalarının uygulanması düzenli bir temel üzerinde geliştirilen ve denenilen olumlu bir yaklaşımdır. Kriz önleme takımının doğru çalışabilmesi için uygulamaları kontrol etmek üzere denetim oluşturmak zorunludur (Tosun, 2002:102).

1.7. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İster korku krizi olsun ister fırsat krizi olsun içinde bulunulan durumun özellikleri değişmemekte; sadece yönetimin kriz durumuyla hızlı bir şekilde başa çıkabilmesi önemlilik arz etmektedir (Baran, 2002: 2). Hızlı cevap verme zorunluluğuna karşılık yönetim kendi amaçlarını bile tanımlamakta güçlük çekmekte ve dolayısıyla işletmenin nereye gittiğini ölçme imkanı bulunmamaktadır (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 5).

Kriz yönetimi tanımları çeşitlilik gösterebilmektedir.

Aktan'a göre kriz yönetimi, krize karşı organizasyonlar (devlet ve aynı zamanda firmalar) tarafından alınması gerekli önlemleri ifade eder (Aktan, 1997: 6).

Dinçer, "bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir" şeklinde kavramı tanımlamaktadır (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 2).

Dyer kriz yönetimini, "örgütün temel ürünü, hizmeti, üretim süreci, personeli, dışsal çevresi ve toplum üzerinde ciddi tehlikeler yaratabilecek krizleri önlemek amacıyla yürüttüğü birbiriyle bütünleşik ve sistemik bir seri değerlendirme ve denetim sürecidir" (Aktaran: Öğüt, 2005: 3) diye tanımlamıştır.

"Kriz yönetimi karşılaşılabilecek bir kriz durumunda, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması faaliyetlerinden oluşan bir süreçtir" tanımı tarafından yapılmıştır (Aktaran: Murat ve Mısırlı, 2004: 6).

Bir başka tanıma göre kriz yönetimi bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir (Tutar, 2000:83).

Ayrıca, kriz yönetimi, insan sağlığı ve güvenliğine yönelik tehditleri, kamu ve özel şirket malvarlığı kayıplarını ve işletme veya faaliyetleri üzerinde olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla bir örgütün beklenmedik durumlarla hızlı, etkili ve etkin bir şekilde mücadele etme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Sanal: 2008: 2).

Organizasyonların harici paydaşlarla işbirliği içinde krizleri önleyebildikleri veya ortaya çıkan krizleri etkin biçimde yönetebildikleri bir süreç olarak tanımlamakta mümkündür (Sanal, t.y: 2).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kriz yönetimi beklenilmeyen durumların olduğu zamanlarda uygulanan çalışmaların bütünü olan bir süreçtir ve bu sürecin doğru yönlendirilmesi gerekmektedir.

Türkiye gibi krizlerin ve kriz beklentilerinin yoğun olduğu ülkelerde, yöneticilerin sürekli kriz yönetimini uygulamaları daha akılcı olabilir. Ayrıca yönetici adayı olanların da aynı zamanda kriz döneminde işletme yönetimini

bilmeleri anlamlı olacaktır. Çünkü kriz dönemleri işletme yönetimine tüm zorluklara rağmen önemli beceriler kazandıran deneyimler olarak kabul edilmektedir (Sanal, 2008, 2).

Bir anlamda kriz yönetimi tanımlanırken, belayı, felaketi veya problemi fırsata dönüştürme mücadelesi olarak tanımlanır. Krizler iyi yönetilirse bir fırsattır. Bir kriz ortamında, iyi değerlendirilemeyen fırsatlar çevrenin, kamunun tereddütte kalmasına ve örgüte olan güvenin sarsılmasına yol açmaktadır. Pek çok örgütte krizlerin dalga etkileri farklı büyüklük ve yapıda olmaktadır (Akdağ, 2001: 3).

Cener, kriz yönetiminin temel özelliklerini sıralarken özellikle kriz yönetiminin, örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkânsız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgili olduğunu, fakat kriz yönetiminin de farklı bir yapı değil sadece yönetimin özel bir şekli olduğunu vurgulamaktadır (Arıcı, 2001: 2). Cener, kriz yönetiminin, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyet yüklediğini, ama krizle karşılaşıldığında örgütün krizi en az kayıpla ve zararla atlatılmasını sağladığından, işletme için maddi anlamda çok pahalı olmadığını belirtmektedir (Aktaran: Nardalı ve Çivi, 2004: 3).

Bazen kriz yönetimi, her şeyi hortumunun içine çeken ve yolu üzerinde hiçbir şey bırakmayan kasırgalarda olduğu gibidir. Sınırlar gerilmekte, herkes birden alevlenmeye hazır beklemekte ve önemli işler ertelenmektedir. İşte tüm bu olumsuz havanın oluşmasının önüne geçilmesi, engellenmesi, diğer bir ifadeyle krize hazırlıklı olan, önceden kriz planı ve kriz ekibi olan her yöneticinin kriz döneminde krizi başarıyla yönetmesi ve krizi başarıyla atlatması kolay olur. Hazırlıklı, becerikli ve deneyimli bir yönetici için kriz yönetimi, normal yönetim sorunlarından biri olmaktan öteye geçemez (Akdağ, 2001: 3).

Krizlere karşı en etkin çözüm tedavi edici değil, koruyucu önlemlerdir. Bunun için öncelikle kriz yönetiminin özelliklerini bilmemiz gerekmektedir.

1.7.1. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır. Pearson ve Mitroff'a göre kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, türlerini ayrıştırabilen, krize karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde kendini toplayan örgütler ortaya çıkarmaktır (Aktaran: Akdağ, 2001: 4).

Kriz döneminin temel özellikleri talebin daralması, girdi maliyetlerinin yükselmesi, bu nedenle rekabet koşullarının giderek yoğunlaşıp derinleşmesidir.

Örgütler bu yoğun rekabet ortamında değişik yöntemler ve teknikler kullanarak, krizi atlarmaya çalışırlar. Kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Murat ve Mısırlı, 2004: 6; Ögüt, 2005: 3);

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden sezebilen, bunların türlerini ayırt edilebilen, bunlara karşı bir dizi önlem alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve ivedi biçimde yeniden yapılanan ve toparlanan örgütler yaratmaktır.
- Krizi yönetecek kişilerin algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli yer tutmaktadır. Krizleri önlemede başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir.
- Kriz yönetimi, devamlılığı esas olan bir durumdur. Öncesi ve sonrası yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan planların sürekli olarak denenmesi, yeniden gözden geçirilmesi uygun olacaktır.
- Kriz yönetimi, ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak oluşturulmalıdır. Her krizin kendine özgü işaretleri ve çözümleri bulunmaktadır. Bir krizin çözüm yolu, diğer bir krizin ise içinden çıkılmaz bir hal almasına sebep olacaktır.

- Kriz yönetiminde başarının ödülü çok büyük olabilmektedir. Krizi başarıyla atlatan kriz yönetimi, yöneticilerin kendilerine olan güvenlerini ve morallerini güçlendirebilmektedir. Krizleri başarıyla atlatabilmiş yöneticiler görevlerini sağlamlaştırmanın yanında kariyerlerinde yeni bir döneme başlamaktadırlar.
- Krizin yönetilmesi çok önemli, gerekli, zor ve hatta karmaşık bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Uzun ve meşakkatli bir yoldur. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum planlanması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağılılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır ve tabi ki, örgütün değerleri ve inançları doğrultusunda krizlerin yönlendirilmesi ve çözümünde önem taşımaktadırlar.

1.7.2. Kriz Yönetiminin İlkeleri

Daha öncede ifade ettiğimiz gibi kriz yönetiminde önemli olan kriz oluşmadan önce onunla ilgili önlemleri almaktır. Ayrıca örgütün dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle doğal, siyasal, ekonomik ve teknik sebeplerle ortaya çıkan krizi zamanında gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir (Akdağ, 2001: 4).

Kriz yönetiminin ilkelerini şöyle sıralanabilir (Saffir ve Tarrand, 1993: 86-88);

Problem üzerinde odaklanmak için günlük işlerle ilgilenmeyen bir kriz ekibinin oluşturulması: Bilgi akışı kriz ekibi tarafından merkezi hale getirilmeli ve kontrol edilmelidir. Seçilmiş sözcüler bulunmalıdır. Medyaya sadece seçilmiş ve iyi hazırlanmış sözcülerin bilgi vermesi gerekir. Sözcüler geliştirmekte olan örgütün imajı ve imaj stratejisi konusunda çalışmalıdır.

En kötü senaryolara göre bir stratejinin belirlenmesi: Olabilecek en kötü şeyler düşünülmeli ve bunlara göre bir strateji seçilmelidir.

Baskıları gözetmeksizin içeriğe odaklanmak: Medya için problemi uygun bir perspektife yerleştirmek gerekir.

Potansiyel müttefiklerinizi bilin ve onlarla görüşün: Kriz sırasında işbirliği yapabileceğiniz ulusal ve özel grupları tanıyın ve destek grubunuzu oluşturun.

Etraflı bir kriz hareket planı oluşturulmalı: Bu planı ilgili tüm şahıslara dağıtmak gerekir. Ekibe yeni elemanlar geldiğinde, mutlaka kriz planı onlara da anlatılmalıdır. İyi hazırlanan programlar her zaman başarılı olmayabilir. Bunun nedeni yeni elemanların hiç kimse tarafından aydınlatılmamasıdır.

Hareket planı şunları içermektedir:

- Kriz anında başvurulacak bir ilkeler raporu.
- Oluşabilecek çeşitli krizlerin etraflı bir listesi.
- Muhafif grupların gözetilmesi ile birlikte, anahtar dinleyici ve takdir edici grupların bir listesi.
- Kriz planı için kaynakların bir analizi.
- Kriz takımı üyelerinin bir listesi, isimler, görevlendirmeler, telefon ve faks numaraları ile birlikte hazır olmalı.
- Kriz takımının provası ile krizle ilgili periyodik çalışmalar yapılmalıdır.

Genellikle krizin kötü ele alınışının dört ana sebebi vardır (Akdağ, 2001: 5):

- İlk başlangıçta açıklık, dürüstlük ve yararlılıktaki eksiklik,
- En kötü olaya hazırlanmadaki başarısızlık,
- Örgüte değer verme, insani ilişkiler ve dürüst iletişimdeki başarısızlık,

- Örgütün kısa vadedeki ihtiyaçlarının yerine önce uzun vadedeki hedeflerinin koyulması.

1.8. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kriz yönetiminde farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Temel olarak iki yaklaşımdan bahsetmek mümkündür.

1.8.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin cevap verme esnekliği durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edebilmişse, krizden bütünüyle kaçınabilir (Baran, 2002: 1).

Krizden kaçabilmek için dış dünya ile yoğun iletişimi olan dış ve iç sistemleri sürekli analiz eden yetki devrini sağlamış, dinamik bir yönetim ve örgüt yapısı gerekir (Aymanıkuy, 2001: 4).

Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu yaklaşım, işletme için ideal bir olmamakla birlikte özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, örgütün denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım alternatif bir kayıp olacaktır (Baran, 2002: 1).

Problemleri tanımlamayı mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak örgüt yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçınmak için ön şarttır (Sanal, t.y: 2). Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli olarak takip etmek, gelecekle ilgili nicelik ve niteliğe yönelik tahmin etme yöntemleri geliştirmek gerekir. Ayrıca iç çevrenin analizinde işletmenin ne durumda olduğunu ve nereye gittiğini ölçebilecek ölçekler geliştirilmelidir (Baran, 2002: 1).

1.8.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Kriz, gerçekte arzu edilmeyen bir durumdur. Ancak değişme ve gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf yönlerini ortaya çıkarması yönüyle de olumlu fonksiyonlara sahip bulunmaktadır. Bu olumlu fonksiyonlardan hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir (Baran, 2002: 2).

Kriz yönetiminde ideal olan, krizi başarıya dönüştürmektir. Krizin başarıya dönüştürülmesi, yönetimin duruma aktif müdahalesini gerektirir. Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır (Dinçer, 1998:401).

Krizle başa çıkabilmek için, erken uyarı sistemi, dinamik ve esnek planlama, esnek ve organik örgüt yapısı, etken iletişim ve feedback, işletme değerlendirme ve örgüt geliştirme faaliyetleri gerekmektedir. (Aymankuy, 2001: 4)

Krizi çözme yaklaşımına göre kriz yönetimi; olası kriz durumuna karşılık kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Bu kapsamda kriz yönetimi beş aşamalı bir süreç içerisinde değerlendirilecektir. (Baran, 2002: 2)

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli aşamaların dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu basamaklar kısaca, kriz yönetimi süreci olarak da ifade edilebilir. Bu bağlamda, kriz yönetimi süreci şu şekilde açıklanabilir (Karaköse, 2007: 6).

1.9. KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİ

Meydana gelen krizlerin örgütler üzerindeki etkilerinin boyutları, üst yönetim tarafından uygulamaya konulan kriz yönetimi stratejilerinin niteliğiyle yakından ilişkilidir. Yöneticiler, bunalım dönemlerinden en az zararla hatta fayda sağlayarak çıkabilmek için; erken uyarı sistemleri vasıtasıyla kriz sinyallerini öngörerek, krizin etkilerini minimize edecek çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Bu bağlamda, kriz

dönemlerinin, örgütler açısından bir fırsat haline dönüştürülebilmesinin ancak etkili bir kriz yönetimi stratejisi ile olanaklı olacağı ifade edilebilir. (Karaköse, 2007: 4)

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli aşamaların dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu basamaklar kısaca, kriz yönetimi süreci olarak da ifade edilebilir (Aktaran: Tosun, 2002: 80; Karaköse, 2007: 4).

1.9.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gereklidir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilmemesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (Baran, 2002:3; Tüz, 2001: 3).

1.9.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Örgütün erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gereklidir (Tüz, 2001: 3).

Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları erken uyarı sisteminden gelen bilgileri kullanarak olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi iletir (Baran, 2002:3).

1.9.3. Krizin Denetim Altına Alınması

alınan kriz sinyalleri, kriz önleme ve korunma mekanizmalarını harekete geçirir ve üst yönetim bu mekanizmalardan gelen bilgiler doğrultusunda krizi önlemeye yönelik harekete geçer. Bazı durumlarda erken uyarı, önleme ve korunma mekanizmaları etkili biçimde çalışsa da kriz durumundan tamamen kurtulmak olanaklı olmayabilir. Bu nedenle üst yönetimin, kriz yönetiminin ilk iki aşamasında

elde ettiği verileri kullanarak krizin seyrini takip etmesi ve gerekli önlemleri alması gerekir. (Baran, 2002:3)

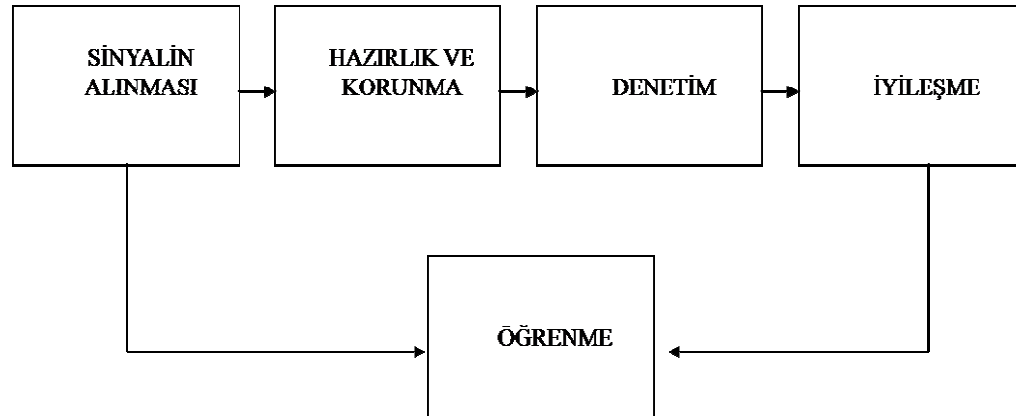
1.9.4. Normal Duruma Geçiş

Krizin denetim altına alınması ve atlatılmasından sonra örgütün istikrarlı duruma getirilmesi gerekir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel iklim ve düzen bozulmuş olabilir. Örgütün yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmesi ve krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilmesine çalışılmalıdır. (Tüz, 2001: 3)

1.9.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Bu aşamada, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur. (Tüz, 2001:4)

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir (Murat ve Mısırlı, 2005: 7).



Şekil 2: Kriz Yönetim Sürecinin Aşamaları (Murat ve Mısırlı, 2005: 7)

Kriz yönetimi süreci boyunca, krize cevap verme ve değişikliklere uyum mekanizmaları kısaca;

- Erken uyarı sistemi,
- Sürekli iç ve dış çevre analizi,
- Dinamik planlama,
- Esnek ve organik örgüt yapısı,
- Tutum araştırmaları ve geri besleme,
- Örgüt geliştirme olarak sıralanabilir (Baran, 2002:4).

Bu süreç boyunca ortaya çıkan durumları kontrol altına alıp bundan en az zararla ve hatta bir miktar faydayla çıkabilmek için bazı kriterler vardır. White, kriz yönetimi sürecinde yararlanılabilecek tavsiye niteliğindeki kriterlerden bazıları şöyle sıralamıştır (Aktaran: Karaköse, 2007: 7):

- Panik yapmamak,
- Cevabı çabuk ve daha genel olarak vermek,
- Kriz yönetiminin kontrolü için liyakatli bireyleri seçmek,
- Hem örgüt içinde hem de örgüt dışında bilgi akışını hızlı bir şekilde sağlayabilen etkili bir iletişim ağını kurmak,
- Kriz takımı olarak hizmet edecek bir grup hazırlamak,
- Problemin SWOT analizini çok hızlı yapmak,
- Kriz yönetimi için gerekli olan şey, kendi kendinize olabildiğince dürüst olmak,
- Medyaya karşı duyarlı davranıp, profesyonel ve uzlaşmacı olmak,
- Asla yalan söylememek.

Kriz yönetimi incelenirken temel olarak 3 aşamadan bahsederek konuyu özetleyebilmek daha kolay olacaktır.

1.10. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ

İşletmeler için öncelikle önemli olan kriz anında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yöntemlerini aramak değildir. Kriz şartları gerçekleşmeden önce krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının krize hazır olması önemlidir. (Akdağ, 2001: 5)

Tüz'e göre bu anlamda kriz önleme unsurları şunlardır; (Aktaran: Ofloğlu, 2001: 4)

Stratejik seviyedeki aktiviteler: Bu aktiviteler şirket felsefesindeki her türlü kaynağı içerir. Organizasyonlar kriz yönetimini bir maliyet olarak görmemelidir. Stratejik bir gereklilik vardır.

Teknik ve yapısal aktiviteler: Bu faaliyetler, farklı departman ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idareciler içeren kriz yönetim takımının yaratılmasıdır.

Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri: Tehditlerin yasal ve finansal denetimini içeren araçları kapsar.

İletişim aktiviteleri: Grup organizasyonunun iletişimi nasıl kuracağını, ne tür bilginin toplanacağını ve bu bilginin kendisi ile çıkar grupları arasında nasıl yer alacağını gösterir.

Psikolojik ve kültürel aktiviteler: Uygulanması zordur ve sübjektiftir. Çünkü belirsizlik, korku gibi son derece duygusal sorunlara dayanır.

1.10.1. Krize Karşı Planlama

Bir kriz planı hazırlanırken yapılacak ilk iş, krizin en az zararlı atlatılabilmesi için tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, kurumun bu durumla başa çıkabilme

yeteneği objektif ölçüler ışığında değerdendirilmeli, krizin önlenbilmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktik geliştirilmelidir (Kaplan, 2002: 87).

Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir ancak çıkma ihtimaline karşı krizi en az zararlarla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünölmeli, gerekli önlemler alınmalı ve kriz yönetim ekibinin onayından geçirerek plan hazır tutulmalıdır. Kriz iletişim planı hazırlanırken örgütün her bölümüyle ilgili bilgiyi toplayarak bu bilgilerin güncelliğini korumak çok önemlidir. Ayrıca öncelikle krizi yönlendirecekler söz konusu krizle ilgili endişeleri giderecek şekilde hazırlanmalıdır. Örgüt kriz konusunda tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmeli, yanlış giden şeyi ve durumun düzeltilmesi için yapılacakları hızla kamuoyuna aktaracak duruma gelmelidir (Akdağ, 2001: 6).

Ancak kriz planları için belli bir şablonla hareket etmek çok da doğru değildir fakat işletmeler kendilerine özđü kriz yönetim planları hazırlamalıdır (Kadıbeşegil, 2002: 72).

İşletmeler krize karşı planlama yaparken krizden fazla etkilenmemeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Bu çerçevede kriz öncesinde işletme yönetimince yapılması gerekenler şunlardır (Ofloğu, 2001: 4);

a) Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

- Amaçların en önemlisi, tüketici beklentilerinin ötesine geçerek ihtiyaç yaratmak olmalıdır. İyi bir hizmet yerine alternatifler sunan hizmet anlayışı olmalıdır.

- Yatırımlarda mümkün olduğu kadar çeşitleme yapılmalıdır. Bilgi ve tecrübenin en yüksek olduğu alanlar tercih edilmeli, tecrübe sahibi olunmayanlardan uzaklaşılmalıdır.

- Büyüme politikası dengeli olmalıdır.

- İç talebe güvenmekten vazgeçip ihracat amaçlanmalıdır. Bu amaçla büyüme eğilimi olan ürünleri ve pazarları sürekli izleyerek fırsatlar değerlendirilmelidir.

- Yeni stratejiler oluşturulurken rekabetçi yönü olanlar tercih edilmelidir.

- Satış arttırma amacı yerine, tüketim amacı ele alınmalıdır. Globalleşme doğrultusunda üretimde maliyet ve kalite yönünden iyi olan işletmeler kazanacaktır.

b) Krize Yönelik Kullanılabilecek İşaretler

Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek gereklidir. Ancak rutin dönemlerde yapılan planlama yerine önleyici planlama yapılması gereklidir. Önleyici planlama da kriz başladıktan sonra yapılacakları planlamak anlamına gelmez; çünkü kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmayı içerir. Önleyici planlama şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir (Akdağ, 2001: 5);

Strateji belirleme: Belirsizlik ortamında strateji tespit ederken ana hedefler ve temel göstergeler belirlenir.

Kilit isimler: Ana hedefe ulaşmada önemli olan kilit isimler, hedefin niteliğine göre belirlenir.

Kritik limitler: Ana hedefe ulaşmada son derece önemli olan kritik olay niteliğindeki noktalar belirlenir.

c) Kriz Yönetim Planı:

Kriz yönetim planında aşağıdaki değişkenler yer almalıdır (Ofloğlu, 2001: 5-6).

Krizin çeşitleri: Kriz yönetim planının ölçeğini gösterir.

Krizin aşamaları: Krizin her bir aşamasında yer alan yönetim sorunlarını ve aktivitelerini gösterir.

Sistemler: Krizin nedenini inceler. Bunlar; teknik faktörler, organizasyonel alt yapılar, insani faktörler, organizasyonel kültür ve duygusal faktörlerdir.

Çıkar grupları: Organizasyondaki krizi etkileyen ya da bu krizden etkilenen grupları ifade eder.

d) Kriz Rehberi Hazırlamak

Kriz olmadan, krize karşı acil önlem rehberi hazırlamakta yarar vardır. Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır. Rehber aşağıdaki konulardan oluşur (Oflluolu, 2001: 7);

Eylem planı: Kriz durumunda uygulanacak standart bir acil eylem planı hazırlanarak işyerinde özel bir dolap içinde sürekli bulundurulur.

Telefon rehberi: İşletmenin kilit pozisyonundaki kişilerin telefonları konulara göre hazırlanmış çeşitli kriz ekibi üyelerinin telefonları medya temsilcileri, devlet adamları gibi kriz döneminde iletişim kurulması gerekebilecek kişilerin telefonları bulunur.

Telefon hattı: Kriz döneminde kullanılmak üzere direkt bir telefon hattı hazırlanır, bu hatta görevli personel özel eğitimden geçirilir.

Sloganlar: Çeşitli krizlere yönelik olmak üzere kriz dönemlerinde kullanılabilecek sloganlar hazırlanır.

İletişim: İletişim için gerekli hareket basamakları hazırlanır. Önemli üçüncü kişilere karşı geliştirilecek tepkinin aşamaları ortaya konur.

e) Planlı Değişim Yapmak

Plansız değişimler, işletmelerin kendilerini aniden farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize zemin hazırlarlar. Bu yüzden yapılması gereken de planlı değişimlerle değişimi yönetebilmektir. Her örgüt kendisine uygun olarak

geliştirilecek bir planlı değişim sürecini uygulamak zorundadır. Ofluoğlu (2001: 8-9), planlı değişim sürecini dört aşamaya ayırmıştır.

- Teşhis koyma.
- Değişim programı geliştirme.
- Değişim programı uygulama.
- Program sonuçlarını değerlendirme.

Kriz öncesi işletme yönetiminin önemli bir bölümünü oluşturan kriz planlama aşaması anlatıldığı şekilde uygulandığı takdirde son derece faydalı olacaktır. Özet bir şekilde neler yapılması gerektiğine bakmak yerinde olacaktır.

Regester ve Larkin, krizden önce yapılacak planlama için şöyle bir liste oluşturmuşlardır (Aktaran: Tağraf ve Arslan, 2003: 156).

- Potansiyel kriz durumlarının listelenmesi yapılır.
- Krizden korunmak için politikalar tasarlanır.
- Potansiyel her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden muhtemelen kimlerin etkileneceği belirlenir.
- Örgütsel uygulamalardaki zararın en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkili bir şekilde tasarlanır.
- Yapılan planlama çerçevesinde her şey test edilir.

1.10.2. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

Tüz'e göre kriz öncesinde işletmelerin örgütsel yapılarını değiştirerek krizden çıkışa yönelik sağlıklı bir yapı hazırlamaları önemlidir. Bu amaçla değişim mühendisliğinden yararlanmak, yeni organizasyon modellerine aşamalı olarak geçmek, organik örgüt yapısını hazırlamak, esas uzmanlaşmaya ağırlık vermek,

organizasyonu sistem haline dönüştürmek önerilmektedir (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 8).

Örgütün organik yapıya kavuşturulması için yapılması gerekenler ise şunlardır (Kadıbeşgil, 2002: 62);

- Hiyerarşik yapıdan uzaklaşılmalıdır. Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık olmamalıdır.
- Örgüt yapısı çevre faktörlerine karşı açık olmalıdır. Gelişmeler göre değişim gösterebilmelidir.
- İş tanımında iş genişletme sistemi esas alınmalıdır. Örgüt üyelerinin yapacakları işler, şartlara göre yeniden düzenlenebilmelidir.
- Uzmanlaşma yerine çok fonksiyonluluk uygulanmalıdır.
- Karar vermede alt basamaklara söz hakkı verilerek yaratıcılıklarından yararlanılmalıdır.
- Kurmay organlar azaltılmalıdır.

1.10.3. Kriz Öncesi Organizasyonu Sistem Haline Dönüştürmek

Değişimin yoğun olduğu koşullarda ve kriz dönemlerinde etkin yönetim, ayrıntılardan uzaklaşıp bütünü görebilmeyi gerektirir. Bütünü görebilmek de bir sistem işidir. Sistem düşüncesi örgütleri açık sistemler olarak görür ve bu anlamda örgütler çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurlarken, diğer taraftan dinamik bir denge sağlamak zorundadırlar. Sistem yaklaşımına göre, organizasyon yapısı oluşturulurken işletmenin bölümleri alt sistemleri oluşturur (Akdağ, 2001: 13).

Burada önemli olan alt sistemlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır.

Organizasyonları sistem haline dönüştürerek krizin etkisini azaltabilmek için şu temel unsurlar yerine getirilmelidir (Ofloğlu, 2001: 9);

- Kaynak edinimi,
- Etkinlik,
- Üretim / çıktı,
- Gerçekçi koordinasyon,
- Örgütsel yenilenme ve adaptasyon,
- Uygunluk,
- Denge.

1.10.4. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

Kriz aşamasında, işletme için en önemli kaynak insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçilip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi takdirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro oluşturulurken, işletmenin stratejileri ve ihtiyaçları ile örtüşen bir yapı hazırlanmalıdır. Bunun yanında bir kriz ekibi oluşturulmalıdır (Tüz, 1996: 133).

Ekibin tamamının mutlaka o kurumu temsil etmesi gerekmez. Yaşanmakta olan krizin özelliğine göre kendi alanlarında uzman profesyoneller, akademisyenler de bu komitenin doğal üyeleri olabilirler (Kadıbeşegil, 2002: 77).

Değişik tecrübeler, bilgilere ve eğitime sahip kişilerden oluşan bir ekip, daha farklı görüş açılarına sahip olabilecek ve algılaması kolaylaşacaktır. Ekibe dahil edilecek kişilerin seçiminde aşağıdaki dört temel ihtiyacın göz önünde bulundurulmasında fayda vardır (Baran, 2002:4):

Hareket: Kilit yöneticileri kapsayan, sorumluluk üstlenebilecek bir yönlendirme komitesi,

İletişim: Basın, personel ve gerekli 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 bir uzman,

Diğer: Teknik ekip, reklam gibi destekleyici faaliyetleri götürebilecek bir grup.

Bunlar göz önünde bulunularak kriz yönetim ekibinde bulunacak kişiler şöyle sıralanabilir (Ofloğlu, 2001: 12);

- Kriz yöneticisi,
- Kriz ekibi lideri,
- Sözcü,
- Halkla ilişkiler sorumlusu,
- İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kişilerin tespitini yapacak kişi.

Kriz ekibinin faaliyetleri de şöyle özetlenebilir (Ofloğlu, 2001: 12):

- Kriz yönetim planının oluşturulması,
- Kriz yönetim programının uygulanması,
- Kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak,
- Çeşitli kriz durumlarını sezmek,
- Bunlarla bas etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek.

Kriz komitesinin işlerini dört kategoride toplamak mümkündür (Kadıbeşgil, 2002: 78):

- Mevcut durumu analiz etmek,
- Mevcut durum ve kurumun gelecek beklentilerine göre stratejik kararlar almak,
- Krize neden olan konuyu yönetmek, teknik koordinasyonunu yapmak,
- Bu kararları o kurumun tüm sosyal ortakları ile paylaşarak algılama yönetimi yapmak.

1.10.5. Motivasyonun ve Örgüt İkliminin Krize Hazır Duruma Gelmesi

Kriz şartlarında yaratıcılık ve dinamizm ayrı bir önem taşımaktadır. Bu nedenle örgüt ikliminin yaratıcılığa uygunluğu, olumluluğun korunması ve örgüt üyelerinin motive edilmiş olması gereklidir (Ofloğlu, 2001: 12). Bir örgüt krize ne kadar hazırlanmış olursa sonuçta o kadar az zarar görmüş olur. Krizin boyutu ve kapsama alanı ne olursa olsun örgütsel hazırlık hayat kurtarıcı niteliğe sahiptir (Kaplan, 2002: 89).

Çalışanların motivasyonu, meydana çıkabilecek olumsuz etkilere dayanma güçlerinin geliştirilmesi, oluşması muhtemel herhangi bir kriz esnasında örgütün en önemli dayanağı olan insan kaynaklarının korunmasını sağlayacaktır (Sanal, t.y: 2).

1.11. KRİZ ANINDA KRİZ YÖNETİMİ

Buraya kadar anlattığımız önlemlere rağmen krize yakalanan işletme için önemli olan kriz anında sergilediği tutumdur. Öncelikle örgüt krizin kötü yönlerinden öte iyi yönlerini de görmeli ve olumlu sonuçlar çıkarmaya çalışmalıdır (Ofloğlu, 2001: 13).

Krizin olumlu ve olumsuz yönlerini bir tablo üzerinde gösterebiliriz;

Tablo 1.2 : Krizin Olumlu ve Olumsuz Özellikleri

OLUMLU ÖZELLİKLERİ	OLUMSUZ ÖZELLİKLERİ
• Yeni Pazar arayışları yaratır, • Yarım kalan paket projelerin devreye alınmasını sağlar, • Kâra geçme düşüncesi ağırlık kazanır, • Dış pazarlara açılma gereği doğar, • Maliyetlerde tasarrufun önemi artar, • Dış çevreyle iletişim artar, • Özkaynaklar önemli duruma gelir, • Diğer örgütlere göre işletmenin gücün ne olduğu ortaya çıkar, • Kriz deneyimi kazanılır, • Ekip çalışması güçlenir, • Yönetici - iş gören arasında yakınlaşma sağlanır, • Ar-ge ön plana çıkar, • Kalitenin önemi anlaşılır.	• Geleneksel örgüt yapısına sahip işletmeler hızlı karar alıp, krize çabuk cevap veremezler, • Kararlar bilgi yetersizliği nedeniyle sağlıklı olmaz, • Yönetim merkezi duruma gelir ve yaratıcılık ölür, • Örgüt içi gerilim ve çatışmalar artar, • Kararların etkinliği bozulur, • Yan sanayiinin ilave yükleri atar, • Finansal problemler olur. Kredi faizleri işletmeyi zorlar. • İşten çıkarılma korkusuyla iş görenlerin motivasyonu kalmaz, • Dakika maliyeti ve sabit giderler artar, • Üretim planlaması yapılamaz, atıl kapasite artar, • Üretim tekniklerindeki iyileşme durur.

(Kadıbeşegil, 2002: 123-124'ten yararlanılarak geliştirilmiştir)

Kriz anında yapılanların kriz planıyla örtüşmesi çok önemlidir. Bunun içinde kriz anında yapılması gerekenler şöyle incelenebilir;

1.11.1 Krizin Boyutlarını Belirlemek

Krizin boyutunun ne olduğunun ilk iş olarak belirlenmesi krize karşı takınılacak tutum açısından çok önemlidir. Krizin boyutunu iki aşamada belirleyebiliriz (Ofluoğlu, 2001: 16).

a) Kriz etki değerini hesaplamak

Krizin etki değeri hesaplanırken olabilecek en kötü sonuç tasarlanır. Bu anlamda 0'dan 10'a kadar değerler kullanılarak kriz etki değeri bulunur. 10 en yüksek değer kabul edilir. Bu değerın hesaplanmasında su beş soru sorulur (Tüz, 2001: 7):

- Krizin şiddeti artarak yükseliyorsa, bu şiddete ne kadar dayanabilirsiniz?
- Medyanın, devletin, ilgili kurumların krizle ilgilenme boyutu nedir?
- Kriz ile rutin faaliyetlerin kesintiye uğrama boyutu nedir?
- Kriz işletmenin kamuoyu imajını ne ölçüde tehlikeye sokmaktadır?
- Kriz, işletmede ne boyutta hasar yaratır?

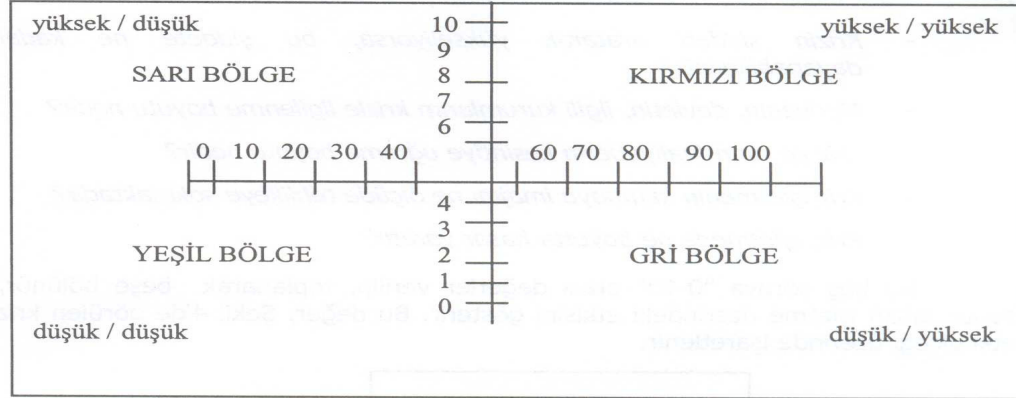
Bu beş soruya "0–10" arası değerler verilip toplanarak beşe bölünür, sonuç krizin işletme üzerindeki etkisini gösterir.

b) Kriz Barometresini Hesaplamak

Kriz etki ölçeğine "0–10" arasındaki değerlerden oluşan bir yatay doğru ilave edilerek kriz barometresi hazırlanır. Şekil 3'de görülen barometrede yatay doğru üzerinde çeşitli faktörlere göre krizin gerçekleşme olasılığı işaretlenir. Kriz etki ölçeği ve olasılık doğrusu üzerinde işaretlenen değerlerin kesiştiği nokta krizin rengini, yani önemini ve yol açabileceği boyutları gösterir (Tüz, 2001: 7).

Kriz barometresi üzerinde, krizin boyutunu belirledikten sonra müdahalenin maliyeti hesaplanır. Tüz'e göre, kriz etki değeri, olasılık faktörü ve sonrasında

belirlenecek olası etki derecesi ile müdahale maliyeti bileşimlerine göre, kriz tanımlanmış olur. Bu tanıma göre krizi çözümüyle yönünde bir şey yapıp yapılamayacağı da belirlenir ve böylece kriz çözmenin ilk aşaması olan tanımlama gerçekleştirilir (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 17).



Şekil 3: Kriz Barometresi (Ofluoğlu, 2001:17)

1.11.2. Kriz Yönetim Planı Oluşturmak

Bu dönemde krizin varlığı kabul edilmektedir. Krizin olduğu ve buna çözüm üretmek için faaliyete geçmek gerektiği, krizi yalanlamanın örgüte bir fayda sağlamayacağı göz önünde bulundurulur (Akdağ, 2001: 12).

Kriz öncesi yönetim döneminde oluşturulmuş olan planlar uygulamaya konulmalıdır.

Kriz yönetim planı; iletişim, kavrama, eylem planı, medya değerlendirmeleri ve ses getirecek kararların koordinasyonundan oluşur. Öncelikle krizi kontrol altına almayı amaçlar. Ayrıca krize karşı olumlu tutum yaratmak, örgütün performansını kamuoyunun beklentileri doğrultusunda gerçekleştirmek, kamuoyuna doğru bilgileri vererek işletmenin imajını güçlendirmek ve fırsatları değerlendirmek gibi fonksiyonları vardır (Ofluoğlu, 2001: 18).

Baştan beri değerlendirilenler göz önüne alınırsa kriz yönetim planının aşamaları şöyle sıralanabilir;

- Kriz durumlarının listelenmesi ve tanımlanması,
- Her bir kriz durumu ile baş edebilmek için stratejiler ve taktikler geliştirilmesi,
- Krizden etkilenecek kişilerin ve grupların tanımlanması,
- Kriz ekibinin göreve başlaması,
- Zararı minimize edecek bir kriz iletişim planı hazırlanması,
- Her şeyin test edilmesidir.

1.11.3. Kriz Dönemi Personel Politikası Geliştirmek

Kriz dönemi personel politikasında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçültme, yani çalışanları işten çıkartmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa su kriterlere dikkat edilmesi gerekmektedir (Oflluoğlu, 2001: 19):

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yası gelenlere isten çıkarma önceliğı verilmelidir.
- Önceden yapılmış olan performans değlerlemesi sonuçlarına göre isten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir.

Kriz planının hazırlanmasında öncelik verilmesi gereken en önemli konu, çalışanların en üst düzeyde güvenliğini sağlamak ve onlara psikolojik açıdan huzurlu bir ortam sunmaktır (Ekinci ve İzci, 2006: 3).

1.11.4. Kriz Koşullarında İdareyi Sağlamak

Kriz döneminde yürütmenin başarılı olmasında aşağıdaki faktörlerin yerine getirilmesi önem kazanır (Akdağ, 2001: 14).

- Personelin morali yüksek tutulmalıdır.
- Stres altında karar almaya hazırlıklı olmak gerekir.
- Umulmayı umarak, planın yerine getirilmesinde kimsenin desteği olmayacağını düşünerek hareket edilmelidir.
- Medyayla ilişkilerin güncelleştirilmesi yararlıdır.
- İşletme merkezi ile gelişmeler konusunda düzenli olarak iletişim kurulmalıdır.

Kriz durumunda işletmeyi terk etmek isteyen kişilerle uğraşmamalıdır, gitmelerine izin vermelidir.

Kriz döneminde yürütme açısından önemli bir başka konu da örgüt üyelerindeki kişilik farklılığıdır. Bazı kişiler kriz dönemlerinde yönetime destek ve yardım rolü oynayabilirler, bazı kişilerde kriz şartlarını fırsat bilerek yönetimi engelleme ve kendileri yıldız olma eğiliminde olabilirler. Dikkatli bir yönetici, herkese eşit davranış göstermek yerine kişilere uygun farklı davranışlar geliştirerek yürütmeyi kolaylaştırabilir. Bu anlamda yöneticinin karşılaşılabileceği beş kişilik modeli -fırsatçı kişilik, duyarlı kişilik, savaşçı kişilik, gizli kişilik, zayıf kişilik- söz konusudur ve bu modeller doğrultusunda davranmasında yarar vardır (Ofloğlu, 2001: 21).

1.11.5. Kriz İletişim Politikası Oluşturmak

Kriz yönetim ekibi ne kadar iyi olursa olsun kriz yönetim planı ne kadar mükemmel olursa olsun kriz anında mesajların iletilmemesi durumunda başarısızlık kaçınılmaz olur. Bu yüzden kriz fark edildiği anda, krize yönelik iletişimin de başlatılması gerekir (Ofloğlu, 2001: 21).

- Kriz dönemi iletişim politikasının krizin dağılmamasını sağlayıcı iki temel amacı vardır (Sanal, t.y: 3);

- Krizle ilgili olabilecek grupları yatıştırmak,
- Çalışanları bilgilendirmektir.

Bu amaçla kriz odası ve acil bilgi merkezi kurulmalı, kriz iletişim planı hazırlanmalı ve halkla ilişkilerden yardım alınmalıdır (Akdağ, 2001: 14).

Kriz iletişimi yönetimi, kriz ortamının kendi doğasındaki özel koşullarda geliştirilmiş stratejik iletişim hedeflerine uygun iş, ilişki, iletişim ve bilgi süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır (Kadıbeşegil, 2002: 116).

Hazırlanan kriz iletişim planı içerisinde işletmeye hareket kabiliyeti sağlayabilmesi için kriz iletişim kontrol listesi yer almalı ve kriz anında uygulamaya konulmalıdır. Ulmer, işletme yöneticilerinin kriz öncesi medya ile iyi ilişkiler geliştirmenin önemine dikkat çekmektedir. Onlarla iletişim kurmanın kriz anında işletmeye pozitif etkisi olacağını savunmaktadır (Aktaran: Köroğlu, 2002: 74-75).

1.12. KRİZ SONRASI İŞLETME YÖNETİMİ

Örgüt krizden çıktığı zaman yaşanan deneyimler ışığında kriz yönetim planı gözden geçirilerek gerekli değişiklikler yapılmalı karşılaşılabilecek yeni bir kriz öncesinde kullanılacak kriz yönetim planının işlerliği artırılmalıdır (Akdağ, 2001: 15).

Kriz sonrası yönetim uygulamaları iki aşamalı olarak incelenebilir. Öncelikli olarak krizin tekrarlanmamasına yönelik ön çalışmalar diğeriyse yeni bir kriz karşısında alınabilecek acil önlemlerdir.

1.12.1. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak

Kriz dönemi biter bitmez hemen bir durum değerlendirmesi yapılması gerekmektedir. Koçel'e göre bu değerlendirme esnasında (Aktaran: Ofluoğlu, 2001: 24);

- Kriz sonrası faaliyet ölçeği belirlenmeli,

- Yapılan değerlendirmeler sonucunda yeni amaç belirlenmelidir.

1.12.2. Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek

Kriz aşıldıktan sonra yapılması gereken önemli şeylerden biri de kriz öncesi mevcut yapıya emin adımlarla yavaş yavaş dönmektir. Kriz döneminde oluşan merkezi yapıdan uzaklaşılmalı ekip çalışmasına geri dönülmelidir (Kaplan, 2002:85).

Olağan yapıya dönerken hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır (Ofloğlu, 2001: 25);

- Kriz ekibi hazırlamak,
- Erken uyarı sistemini kurmak,
- Planlı değişim yapmak,
- Eğitime yatırım yapmak.

Buraya kadar vermiş olduğumuz bilgilerde genel olarak kriz kavramı ve kriz yönetimi konularında bilgiler verilmeye çalışılmış ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye değinilmiştir. İkinci bölümde ise işletmenin en önemli kaynağı olan “insan kaynağının” stratejik yönetimi ve stratejik planlaması anlatılacak ve çalışmamızın ana konusu olan kriz dönemlerinde stratejik insan kaynakları planlaması konusu detaylandırılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İŞLETMELERİN KRİZ YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi, rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, karını maksimize edebilmesi ve örgüt içi ve dışı iletişim kolaylığı sağlayabilmesi için elinde bulunan ve değerlendirmesi gereken en önemli kaynak beşeri sermayedir. Nitelikli ve işe uygun çalışanlar örgütü her zaman bir adım öteye taşırlar. İşletmenin fonksiyonlarının doğru dürüst işlemesi de insan kaynağına bağlıdır.

İnsan kaynakları kavramının ilk defa 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından kullanıldığı ifade edilmektedir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının bir bütünlük içinde açıklanması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte olmuştur (Aykaç, 1999: 18). Bu dönemden sonra bazı bilim adamları “Personel Yönetimi” ile “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramlarını eş anlamlı olarak değerlendirirken, diğer bazı bilim adamları, esas itibarıyla bu iki kavram arasında çok büyük farklılıklar olduğunu öne sürmüşlerdir (Sanal, t.y: 3)..

İnsan Kaynağı kavramı, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Öğüt vd, 2007: 2).

Örgütte insan kaynağı her çeşit iş ve meslekte çalışanlardır. İnsan kaynağının yönetimi bu kaynağın rekabetçi ortamlarda üstünlük sağlamak için kullanılabilecek temel potansiyel olarak ele alınması ve en etkin, etkili ve verimli bir şekilde değerlendirilmesidir (Yüksel, 2004: 3).

Küreselleşen ve acımasız bir rekabet içine giren dünya piyasasında, işletmeler için asıl rekabet gücünü; kendi yeteneklerini ile becerilerini geliştirmiş, her çeşit bilgiye ulaşmayı ve onu kullanmayı bilen, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan

kaynağı oluşturmaktadır (Ural, 2004: 1). Bunun farkında olan ve bu insan kaynağına hem yatırım yapan, hem de çalışma koşullarını onun ihtiyaç ve istemleri doğrultusunda oluşturmaya çalışan işletmeler başarıyı yakalayabilmektedirler. Son günlerin moda kavramları olan İnsan Kaynakları Yönetimi veya toplam kalite arayışlarının özünde, işletmenin elinde bulunan insan sermayesinin ve onun düşünsel ve yaratıcı gücünün geliştirilmesi yatmaktadır. Bu nedenle işletme yapıları değişmekte, hiyerarşiler ortadan kalkmakta, emir-komuta zinciri dağılmakta, çalışma saatleri esnekleşmekte, çalışma süresi parçalanmakta, çalışanlar işletmeye ortak edilmektedir (ikakademi.com içerik ekibi, 2008).

İnsan kaynakları yönetimini çeşitli şekillerde tanımlayabiliriz:

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çoğunlukla bir örgütte iş görenlerin yönetimiyle ilgili olan felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan bir kavramdır (Öğüt vd, 2007: 2).

Kaynak'a göre insan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür (Aktaran: Filizöz, 2003: 2).

İKY, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir yapıya sahiptir. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesinde yaşanan zorluktur. Ancak, uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli öğenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir anlayışla ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir (Kavi, 2005: 785).

Başka bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi, işletmede görev alan iş görenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmalarını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür (Akyüz, 2001: 51).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yaşadığımız hızlı değişim sürecinden en çok etkilenen kavramların başında hiç şüphesiz insan kaynakları yönetimi gelmektedir. Geçen her gün insan kaynakları yöneticilerini yeni rakiplerle yüz yüze getirmektedir. Dünya ekonomisi ve piyasaları geçen 10 yıldakinden daha farklıdır. Tüm bu değişimler göz önünde bulundurularak insan kaynakları yönetiminin karakteristik özellikleri de gözden geçirilmelidir. Bu yüzden insan kaynaklarındaki değişimi 1990'lara kadar odaklamak bu açıdan önemlidir. Çünkü geçen 10 yılda ortaya çıkan değişimi analiz etmek şimdi ve geleceği planlamak açısından önemlidir (Sanal, t.y: 1).

Sanayi Devrimi ile başlayan 19.yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması yaşanmış ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminin temeli olmuştur. Ancak bu dönemde tarımsal anlamda ekonomi anlayışı devam ettiğinden, çalışana önem verilmemiş makineyle eşdeğer tutulmuştur. 19. yüzyıl sonunda ortaya çıkan bilimsel yönetim anlayışı ile “fonksiyonel yönetim” kavramı literatüre girmiştir (Erşan, 2007: 20).

Taylor, üretimi arttırmak için insan kaynağına eğilmiş, işçinin daha iyi organize edildiğinde, eğitildiğinde ve güdülendiğinde daha verimli çalışabileceğini ileri sürmüştür (Yüksel, 2004: 11). Taylor'un “Bilimsel Yönetim” olarak bilinen yönetim teorisi incelendiğine insan kaynakları konusunda başlıca şu tespitler yapılabilir (Aktan, 1997: 9) ;

- Organizasyonda iş bölümü ve uzmanlaşma şarttır.
- İşe uygun eleman seçimine önem verilmelidir.
- Eğitime gereken önem verilmelidir.
- Görev ve sorumluluk alanları belirlenmeli ona göre hareket edilmelidir.
- Organizasyonda disiplin için hiyerarşik yapıdan ödün verilmemelidir.

İlk kez Taylor personelle ilgili işlerin görülmesi için personel dairesi kurulmasını önermiştir.

Bilimsel Yönetim Hareketi, her bir işi yerine getirecek uygun yetenek ile becerilere sahip çalışanları belirlemenin, artan verimlilik karşılığında çalışanlara teşvik edici ücret sağlamanın, çalışanla dinlenme araları vermenin ve işi yerine getirmede en iyi metodun ne olduğunu belirlemek amacıyla işleri dikkatli bir biçimde incelemenin önemini ortaya koymuştur (Şimşek ve Öge, 2009: 34).

Ancak, bilimsel yönetim anlayışı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli yetersizlikler de göstermiştir. Bunlar arasında, bilimsel yönetimin işin insan unsuru yerine mühendisliği üzerine yoğunlaşması, iş göreni işe uyum sağlaması gereken bir makine olarak değerlendirmesi, iş göreni sosyal ve psikolojik yönüne önem vermeden sadece ekonomik kazanımları dikkate alan bir unsur olarak düşünmesidir.

Bu kavramsal çatı ve yönetim ilkeleri personel yönetiminin örgütlenmesinde ve işlevinin tanımlanmasında etkili olmuş, personel yönetiminde dar anlamda tanımlamadan yani -işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan teknikler- geniş anlamda tanımlamaya -insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin- geçiş süreci başlamıştır. (Sanal, 2005: 3)

Bürokratik yaklaşım sanayileşen ve gelişen Batı toplumuna eski tip örgütlenmenin yeterli olmadığı, yerine ideal bir örgüt yapısı olan bürokrasilerin geçmesi gerektiği düşüncesinden kaynaklanmıştır (Yüksel, 2004:13). Yaklaşımın öncüsü olan Max Weber bürokrasiyi kırtasiyecilik anlamında değil, yönetenlerin yönetim gücünü yasal-ussal yetkiye dayandırdıkları, kişisel eğilimlerden etkilenmeyen (nesnel), yazılı kayıt-belge düzeni geliştirilmiş, memuriyet bir meslek olarak kabul edilmiş, iş gören ya da memurun mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanması gerektiği kabul edilmiştir (Sabuncuoğlu, 2005: 17).

İnsan kaynakları yönetimi tarihinde çok önemli yer tutan ikinci bir gelişme ise personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır. Bu etkileşimle İnsan Kaynakları yönetiminde insan ilişkileri dönemi başlamıştır. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya konulmuştur. Bu çalışmalar, çalışanların verimliliğinin sadece görevlerin nasıl tasarlandığına ve ücretlerin seviyesine bağlı olarak değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkarmıştır (Sanal, 2008: 5).

Amerika'da büyük buhran sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da artırmıştır. Ancak büyük buhran öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Taştan, t.y: 2). 1970'lere kadar devam eden bu dönemde Amerikan ekonomisinin istikrarlı bir ekonomik büyüme göstermesi, ciddi bir uluslararası rekabet ile karşı karşıya kalmaması ve organizasyonların işçi-işveren ilişkilerini toplu pazarlık çerçevesinde sürdürmeleri insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri üzerinde odaklaşmasına yol açmıştır. Bu nedenle savaş sonrası dönemde organizasyonların personel yönetimi fonksiyonlarının etkinliği zayıflamıştır (ikakademi.com içerik ekibi, 2006a).

1970'lerden itibaren özellikle A.B.D.'de insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi yönü, ilk dönemlerdeki personel yönetiminin temel fonksiyonlarını aşarken savaş sonrası dönemde önem kazanmış olan endüstri ilişkileri yönünün de önüne geçmiştir (Yüksel, 2004: 13).

Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların iş görenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde iş görenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetimin stratejik bir unsuru haline gelmiş ve 1980'lere kadar organizasyon yapısı içerisinde üretim veya pazarlama gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık

yaşanmıştır (Aykaç, 1999: 19). Bu farklılaşma sürecinde personel yönetimi işgücü planlaması, iş gören seçimi, iş görenin geliştirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar kazanarak işletmenin stratejik faaliyet birimi olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle, personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade ederek organizasyon stratejileri ile ilişkilendirilmiştir. (ikakademi.com içerik ekibi, 2008)

Fındıkçı'ya göre, sanayi toplumunda teknolojik ilerlemelerin mekanizasyonu ve otomasyonu arttırması, iş görenlerin giderek daha bilgi yoğun işlerde çalışmasına ve fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Bu arada insan unsurunun toplumsal ve ekonomik faktör olma özelliği daha belirgin biçimde ortaya çıkmıştır. Sanayi ötesi döneme geçişle birlikte ise insan unsuru en önemli güç olarak gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe yerini almıştır (Aktaran: Ögüt vd, 2007: 3).

Organizasyonların stratejik kararlarında insan kaynakları yönetiminin önemini kuvvetlendiren faktörleri şöyle sıralamak mümkündür (Taştan, t.y: 2);

- Sanayileşmiş ülke ekonomilerinin sağlıklı yapılarının bozulması,
- Ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması,
- Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, verimlilik artışının azalması,
- Ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak özellikle özel sektörde sendikal hareketin sürekli zayıflaması,
- Mücadeleci endüstri ilişkileri sisteminin etkilerini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanması,
- Klasik personel yönetimi anlayışının etkin insan gücü yönetiminde yetersiz kalması,

- Organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesinin temel faktör olarak benimsenmesi,

- Teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin farklılaşmasıdır.

Tüm bu açıklamaları göz önünde bulundurarak insan kaynakları yönetiminin gelişimini tablo halinde sunacak olursak;

Tablo 2.1: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Nezaretçi		Personel Birimleri			
Alt Düzey Yönetici			Çalışanların Sorunları		
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlişkileri	
Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları

Kaynak: (Aykaç, 1999: 30)

2.3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.3.1. Strateji Kavramı

Stratejik insan kaynakları tanımını daha iyi kavrayabilmek ve açıklayabilmek için strateji kavramının ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır, Buna göre strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması bilimidir. 20. yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, “düşmanın ne yapabileceğini

veya ne yapamayacağını belirleyerek, buna göre genel bir plan yapma ve kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” demektir. Kelime 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Akmehmet vd, 2002: 1).

Günümüzde kullanılan anlamı ile strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Sanal, t.y: 1).

Wright’e göre strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmada kullandığı en önemli yoldur. Bu bağlamda, strateji, üst düzey yönetimin, örgütün kendi misyon ve amaçlarıyla tutarlı olan sonuçlara ulaşma planları olarak tanımlanabilir (Aktaran: Ögüt vd, 2007: 5).

Örgütsel strateji, başarılı bir örgütsel performansa ulaşmak için yönetim tarafından tasarımılanan hareket tarzları ve yaklaşımlardan oluşmaktadır. Strateji, yönetsel işler için bir oyun planıdır. Yöneticiler; örgütün, işlerini nasıl yürüteceği ve hedeflerine nasıl ulaşacağını belirlemek için stratejiler üretirler. Esasen; optimal strateji ve optimal uygulama, optimal yönetimin en doğru göstergeleridir (Ögüt vd, 2007: 5).

Stratejik yüneetim süreci, farklı ama birbirine bağlı iki aşamaya sahiptir:strateji formülasyonu ve strateji uygulaması. Bu stratejik yönetim safhalarının her ikisi de etkin bir biçimde yerine getirilmelidir İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, insan kaynaklarının stratejik yönetimi esasına dayanır (Şimşek ve Öge, 2009: 34).

2.3.2. Stratejik İnsan Kaynaklarına Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetiminin personel yönetiminden temel farklılığı ve getirdiği yeni boyut insan kaynakları yönetiminin stratejik bakış açısıdır. Ancak uygulamalarda hep bu boyutun ikinci planda kaldığı ve geleneksel personel yönetimi

faaliyetlerinin yaygın olarak kullanıldığı bunlara daha çok zaman ayrıldığı görülmektedir (Seviçin, 2006: 4).

1980'lerin başında A.B.D.'de Michigan Üniversitesi'nde araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İş gören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve iş gören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. (Taştan, t.y: 3)

Üretim ve dolayısıyla yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi arttırmış ve pazara dönük güçlü bir personel bileşimine sahip olmak üzere, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin oluşturulması sorumluluğuna ortak bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel nitelikli etki ve katkısı artmıştır (Sanal, 2005: 3). Yeni strateji yaklaşımının getirdiği ana düşüncelerden birisi olan “ strateji yaratma sürecinin demokratikleştirilmesi” insan kaynakları yönetimine bu yönde ciddi bir sorumluluk yüklemektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi hem yeni stratejilerin yaratılmasında hem de yeni stratejilerin uygulanmasında önemli görevler üstlenmektedir (Akmehmet vd, 2002: 5).

Schuler stratejik insan kaynakları yönetimini; işletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst düzeyden en alt birimdeki iş görene kadar yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu (Aktaran: Akdemir, t.y: 439) olarak tanımlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve sonrasındaki insan kaynakları anlayışının son halkası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada,

İKY'nin üstlendiği görev, bir aşama daha ileriye gitmekte, belirlenen hedeflere yönelik stratejiler geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır (Kavi, 2005: 786).

Stratejik insan kaynaklarından bahsedilirken “entegrasyon” kavramından da bahsetmek gerekecektir. Bayraktaroğlu'na göre stratejik entegrasyon, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur. Örgütün İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresi ve işletme stratejisiyle uyumlu olmalıdır (Aktaran: Ögüt vd, 2007: 7).

Öge ve Şimşek, insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasındaki dört stratejik entegrasyon düzeyini şöyle özetlemişlerdir (Aktaran: Ögüt vd, 2007: 7);

a) Yönetmel Bağlantı: Bu düzeyde, İK departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır.

b) Tek Yönlü Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında İK departmanını bilgilendirir.

c) İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında İK departmanını bilgilendirdikten sonra İK uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütölmek üzere İK departmanına geri verilir.

d) Bütöncöl Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, İK departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız İK fonksiyonlarına sahiptirler.

2.3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

Önceki bölümlerde bahsettiğimiz gibi stratejik insan kaynaklarının temel özelliği örgüt stratejisiyle insan kaynakları stratejisinin uyum içinde olmasıdır. Ancak bunların yanında kendine özgü bazı özellikleri de içinde barındırır.

Wright, stratejik insan kaynakları yönetiminin özelliklerini şöyle özetlemiştir (Aktaran: Akdemir, t.y: 440);

- Makro özelliklidir.
- Firma stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile işletme çalışanlarının bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir.
- Hem firmanın iç kaynaklarını hem de dış gelişmeleri izlemek durumundadır.
- Firma çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.

2.4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlenmesi bir işletmeden diğerine farklılık gösterir. Her işletme kendi yapısına ve insan kaynakları fonksiyonunun taşıdığı öneme uygun nitelikte bir örgütlenmeye gitmektedir. Böyle bir çalışmaya girmeden önce insan kaynakları bölümünde yapılacak işlerin ve faaliyetlerin saptanması gerekir. Bu konuda her işletme için geçerli olan standart bir insan kaynakları bölümü modeli vermek olanaksızdır. Her işletme kendi gereksinimlerine ve faaliyetlerine uygun nitelikte bir örgütlenmeye gidecektir (Sabuncuoglu ve Tokol, 2001: 307).

Bu bağlamda yapılan çalışmalar incelenecek olursa, stratejik insan kaynakları yönetiminin işlevleri genel olarak şöyle özetlenebilir.

2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Çalışmamızın ana başlığını oluşturan insan kaynakları planlamasını çalışmamızın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak ele alacağız. Burada literatürdeki farklı tanımlarına bir göz atalım.

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin örgüt planlaması da dahil işletmenin genel planlama amaçlarına katkıda bulunabilecek en uygun nitelikteki personelin en uygun işe yerleştirilmesi, yeni görevlerine hizmet içi eğitim yoluyla hazırlanması ve iyi bir değerlendirme yöntemiyle başarısının değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür (Kozak, 1999: 18).

İşletmenin her kesimi için yeterli ve gerekli iş gören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanması işlemi de insan kaynakları planlamasının bir başka tanımıdır (Akyüz, 2001: 68).

2.4.2. İş gören Seçimi

İnsan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir. Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personel ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Bayındır, 2007: 36).

İnsan kaynağını bulmada kullanılan yöntemler kısaca şöyle sıralanabilir (Kozak, 1999.22-23);

- İşletmede çalışan personelin önerisi,
- İşyerlerine yapılan kişisel başvurular,
- Duyurular,
- İş ve işçi bulma kurumları,
- Özel müşavirlik büroları,

- Eğitim kurumları.

İnsan kaynağını bulma çabaları sonucunda nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu içinden en uygun olan adayın seçimi yapılır (Akyüz, 2001: 69).

Bir örgütün mevcut personelinin nitelikleri büyük ölçüde ise alım sistemine bağlıdır. Diğer bir deyişle, iyi bir işe alım sistemi kuran, başarılı bir şekilde uygulayarak personelinin ihtiyaçlarına uygun olarak seçen firmalar stratejik olarak bir adım öne geçmektedir (Fındıkçı, 2000: 298).

2.4.3. Personel Eğitimi Ve Geliştirme Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli tekniklerinden biri de iş gören eğitimidir. Genel anlamıyla eğitim, bireyin bilgi dağarcığında, düşünce ve davranış yapısında, becerilerinde olumlu değişme sağlayan süreçtir (Akyüz, 2001: 75).

Özellikle yeni işe başlayan ve işle ilgili yeterli deneyimi olmayan personelin işe alınması sonucunda zorunlu hale gelen bu uygulama işletmenin büyümesi ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması açısından çok önemlidir (Kozak, 1999: 27).

Ülgen ve Mirze'ye göre rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yaratıcı ve farklılık gösteren görüş ve yetenekler, iş dışında, planlı ve programlı olarak yapılan seminerler, sertifika programları, kısa ve uzun süreli kurslar gibi geliştirme programları ile çalışanlara kazandırılabilir. Bu programlarda örnek olay analizleri, yönetim oyunları, rol oynama, davranış modellemesi gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. İşletme içi işbaşında eğitim yöntemleri arasında işe, iş rotasyonu, üst yöneticinin danışmanlığı ve yol göstericiliği (mentoring) gibi yönetici geliştirme yöntemleri yer almaktadır (Aktaran: Bayındır, 2007: 39).

Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın programın sonunda mutlaka eğitimin personele katkılarını ölçen bir değerlendirme sisteminin bulunması gerekir.

2.4.4. Performans Değerleme

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve pazarda kendisine sağlam bir yer edinmek isteyen işletmeler insan kaynaklarına önem verirler. Verimli bir insan kaynağı yaratmak için performans değerlendirme yapılması çok önemlidir (Bayındır, 2007: 37).

Her işletme, iş görenlere ilişkin etkili ve objektif kararlar alabilmek, çalışanların başarı yada başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla iş gören değerlemesine gitmek zorundadır (Akyüz, 2001:82).

Performans değerlendirmesinde iş görenlerin ne tür yeteneklerinin değerlendirileceği de bilinmektedir. Örneğin, iş görenin kişisel özellikler ve başarı durumunun ortaya çıkarılması amaçlandığı gibi iş görenin gelişme ve yükselme yeteneklerini saptamaya yönelik değerlemelerde yapılabilir. Böylece çalışanların fiziksel nitelik ve becerileri de bir ölçüde saptanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 320).

İş gören değerlendirme yöntemleri kısaca şöyle sıralanabilir (Akyüz, 2001: 83);

- Dereceleme yöntemi,
- Fonksiyonel değerlendirme yöntemi,
- Grup değerlendirme yöntemi,
- Karşılaştırma yöntemi,
- Kritik olay yöntemi.

2.4.5. İş Değerlemesi

İş değerlendirme; işletmede yapılan her işi bir diğerine kıyaslanarak zorluk sırasına dizilme işlevidir (Kozak, 1999: 31).

İş değerlemesini gerektiren en büyük neden işletmedeki en hassas konu olan ücretlemedeki dengesizlik ve adaletsizlikleri ortadan kaldırmaktır (Akyüz, 2001: 86).

İş değerlemesinin yapılması işletmelere şu yararları sağlamaktadır (Kozan, 1999: 32)

-İşler arasındaki ücret farklılıklarını ve ücret ilişkilerini sağlıklı bir temele dayandırmak,

-Özendirici ücret sistemleri kurmak,

-İşçi ve işveren sendikaları arasındaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesini sağlamak,

-Personelin terfilerinin daha objektif yapılmasını sağlamak,

-Kuruluşun gelişen teknolojilere ve yeniliklere uyum sağlamasına yardımcı olmak,

-İşletmede yapılan işlerin zorlukları ve çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmak.

İş değerlendirme şu aşamalardan geçerek ilerler;

Tablo 2.2: İş Değerleme Sürecinde Aşamalar

ÖN HAZIRLIK	İŞ ANALİZİ	İŞ TANIMI	İŞ DEĞERLEMESİ
-PLANLAMA -TANITICI ÇABALAR	-GÖZLEM VE GÖRÜŞME -SORU FORMU DÜZENLEME -BİLEŞİK YÖNTEM	-İŞ KİMLİĞİ -İŞ ÖZETİ -İŞLERİN SIRALANMASI -İŞLERİN AYRINTILI TANIMI	- KARŞILAŞTIRMA VE SIRALAMA -SINIFLAMA -PLANLAMA -FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA -ÜCRETLEME

Kaynak: (Akyüz, 2001: 87)

2.4.6. Ücretleme

Ücret, en genel anlamıyla çalışanların işlerinde sarf ettikleri emeğin (bedeni veya zihni) karşılığı olarak, onlara ödenen bedeldir. Ücretin ekonomik ve sosyal yaşamdaki etkisi çok yönlüdür (Bayındır, 2007: 38).

İyi bir ücret, çalışılan işte yalnız başına doyum sağlayan, çalışanı işe bağlayan, işi sevdiren unsur değildir. Ancak bir bakıma işe giriş sebebi olan ücret, aynı zamanda onun işletmede sürekli çalışma nedenini de oluşturur (Akyüz, 2001: 93)

Özden'e göre, çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret yönetiminin, is analizlerinden elde edilen verilerle yapılan is değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o isin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun ücreti belirlenmektedir (Aktaran: Bayındır, 2007: 38).

2.4.7. Motivasyon

İş gücünün etkili verimli kullanımında motivasyonun büyük önemi vardır. En temel tanımıyla motivasyon, davranışın istenen yönde değişimini sağlayacak olumlu bir yönlendirme veya yöneltme olarak tanımlanabilir (Kozak, 1999: 28).

İş görenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler iş görenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler (Bayındır, 2007: 40-41).

Yönetim biliminin başlangıcından itibaren çeşitli motivasyon teorileri ortaya atılmıştır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şimşek vd, 2009: 49);

-Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

-Herzberg Çift Faktör Teorisi.

-Başarma İhtiyacı Teorisi.

-Beklenti Teorisi.

-X ve Y Teorileri.

-VIG Teorisi.

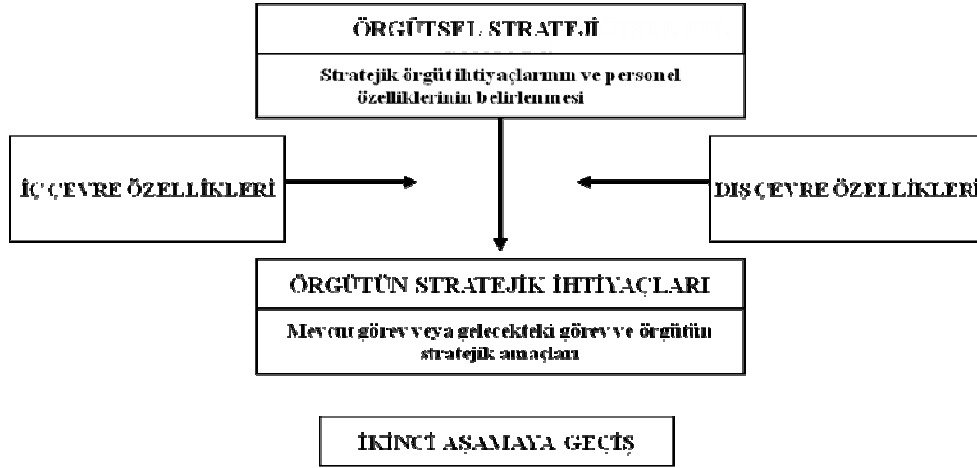
2.5. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE FARKLI YAKLAŞIMLAR

Yaşanan değişimler, örgütlere yeni boyutlar kattığı gibi insan kaynakları yönetimiyle ilgili farklı görüşlerde gün geçtikçe artmaktadır. Bu bağlamda ortaya çıkan yaklaşımları değerlendirmek yerinde olacaktır.

2.5.1. Schuler'in 5-P Yaklaşımı

Schuler stratejik insan kaynakları yönetimini “P” harfiyle başlayan beş kavrama dayalı olarak açıklamaya çalışmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin felsefesi (Philosophy), politikalar (Politics), programları (Programs), uygulamaları (Practices), süreçleri (Processes) anlamına gelen bu kavramların stratejik açıdan ele alınarak açıklanması “5-P Modeli” olarak adlandırılmaktadır (Aykaç, 1999: 40-41).

5-p modeli iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada örgüt stratejisi bakımında iç ve dış çevre özellikleri dikkate alınarak, örgütün stratejik ihtiyaçları belirlenmektedir. İkinci aşamada ise stratejik insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, modelin temel kavramları olarak kabul edilen 5 kavram bakımından ele alınmakta ve bu kavramların kapsamı ve dışa yansımaları değerlendirilmektedir (Aktaran: Akdağ, 1999: 41).



Şekil 4: 5-P Modeli (Aykaç, 1999: 42)

2.5.2. Brabet'in Sınıflandırması

Brabet, insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak Avrupa ülkelerinde benimsenen yaklaşımların üç farklı model oluşturduğunu belirterek, bu yaklaşımları “ideal tipler” olarak adlandırmaktadır (Aktaran: Aykaç, 1999: 43);

2.5.2.1. Araçsal Model

Bu yaklaşım, toplum, örgüt ve kişiler arasında bir çıkar çatışması olduğunu ve bu çıkar çatışmasındaki bütün aktörlerin akılcı davranması sonucu “Ekonomik Etkililik” ile “Toplumsal Etkililiğin” eşitlendiğini ileri sürer (Aykaç, 1999: 43).

İnsan kaynakları yönetimi, bu yaklaşıma göre ekonomik etkinliğin bir aracı olmakla birlikte, sosyal etkinliği de dolaylı olarak gerçekleştiren bir rol oynamaktadır. Bütün örgütler, insan kaynaklarını akılcı kullanmak için, personel ihtiyacının akılcı belirlenmesi, personel seçiminin en etkili yöntemler kullanılarak yapılması, personelin en uygun işlerde çalıştırılması, personelin iyi motive edilmesi, eğitilmesi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve örgüt kültürünün oluşumunda aktif rol oynaması gibi konularda gerekli bütün önlemlerin alınması için yoğun çaba harcamak durumundadırlar (Aktaran: Aykaç, 1999: 44).

2.5.2.2. Yönetmel Hakemlik Modeli

Bu yaklaşımda ise, örgütlerde yönetimin hakem rolü oynayan bir konumda olduğu kabul edilerek, toplum, pazar, örgüt personeli, ve diğer aktörler, üretim dahil bütün örgütsel faaliyetlere, kendi çıkarları açısından yaklaşmaktadırlar. Örgüt yönetiminin bütün bu aktörlere aynı mesafede kalarak, bir hakem gibi bakması, dengeli bir tutum izlemesi önerilmektedir (Aktaran: Aykaç, 1999: 44).

2.5.2.3. Çelişkiler Yönetimi Modeli

Bu modelde, kişisel uyum ile toplumsal uyum temel alınmaktadır.

Çelişkiler Yönetimi Yaklaşımı, kişisel, örgütsel ve kamusal çıkarların çelişkili olduğunu kabul ederek, yöneticilerin bunlar arasında bir uyum sağlama çabası içinde olmalarının gerçeğe daha uygun olduğunu savunmaktadır (Aykaç, 1999: 45).

2.5.3. Sparrow ve Hiltrop'un Sınıflandırması

Sparrow ve Hiltrop'un yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetiminin Anglo-Sakson ülkelerinde ve Avrupa ülkelerinde farklı algılandığı ortaya konulmuştur.

Buna göre insan kaynakları yönetimini şöyle sınıflandırmak mümkündür (Aykaç, 1999: 46-47).

2.5.3.1. Anglo-Sakson Modeli

Anglo-Sakson ülkeleri, insan kaynakları yönetimi konusunda toplumsal kültür farklılığını vurgulayan, farklı bir yaklaşım benimsemişlerdir. Bu model kendi içerisinde de incelendiğinde farklı düşünceleri barındırdığı görülür (Aykaç, 1999: 46-47);

- Michigan ve Newyork Okulları Yaklaşımı (Stratejik Eşleştirme Teorileri).
- Harvard Okulu Yaklaşımı (İlımlı İnsan Kaynakları Modeli).
- Warwick Okulu Yaklaşımı (Yaratıcı Değişim Yaklaşımı).
- Shuler Okulu Yaklaşımı.

2.5.3.2. Avrupa Ülkelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu yaklaşımda görüşler ülkelere indirgenmiştir. Bazı temel düşünceleri özetleyecek olursak (Aykaç, 1999: 46-47);

- Paternalist Model.
- Mekanist Model.
- İnsan İlişkileri Modeli.
- Bürokratik Model.
- Katılımcı Model.

2.6. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.6.1. Planlama Kavramı

Planlama kavramı tüm bilim kollarında kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal bilimlerde alanındaki kullanımında ise farklı tanımlar yapılmıştır.

En basit tanımıyla planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir (Erdem, 2002: 7).

Aykaç'a göre (Aykaç, 1999: 59), planlama yönetim fonksiyonlarından olup, geleceğe yönelik karar verme, örgütün geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsamaktadır.

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir (Akyüz, 2001: 101). Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir (Akdağ, 2001: 13).

Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama amaçlara ulaşmada, bütün yönetsel çalışmaların ilk basamağını oluşturur. Buna ilave olarak, yol gösterici niteliğiyle, uzun vadeli amaçlarla alakadar olan strateji kavramıyla da yakından ilişkilidir (ikakademi.com içerik ekibi, 2008).

Planlama, neyin, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim tarafından yapılacağının önceden belirlenmesi sürecidir (Aykaç, 1999: 62).

Turgay tüm bu tanımlarda yola çıkarak, genel olarak planlama tanımlarının ortak özelliklerini şöyle özetlemiştir (Aktaran: Aykaç, 1999: 62)

-Planlar geleceğe yönelik faaliyetlerdir.

-Planlama bir karar alma sürecidir.

-Planlama bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için, en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmalarıdır.

2.6.2. Planlamanın Aşamaları

Planlama sürecinin bazı temel unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlar, mevcut durumun değerlendirilmesi, zaman unsuru, verilerin toplanması ve değerlendirilmesi ve planlar hiyerarşisi olarak belirtilmektedir (Can, 1992: 86)

Genel olarak planlama 6 aşamada tamamlanmaktadır (Sanal, t.y: 1);

2.6.2.1. Amaçların Saptanması

Bu aşamada işletmenin birincil ve ikincil amaçları belirlenerek, yapmak istediği şeyler üst düzey yöneticiler tarafından ele alınır.

2.6.2.2. Stratejik Planlama

Bu aşama bilgi toplama ve bu bilgileri örgütün amacına yönlendirme faaliyetlerini içinde barındırır. Örgütsel kaynakların bir envanterinin çıkarılması ve bu kaynakların kapasite ve özelliklerinin ayrıntılı bir dökümünün yapılması zorunludur (Aktaran: Aykaç, 1999: 62).

2.6.2.3. Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Belirlenen kaynakların niceliksel ve niteliksel olarak belirlenerek, amaçlar ile aralarında ilişki kurulması ve oluşabilecek olumsuzlukların dikkate alınması bu aşama yapılır. Amaca ulaşmada kullanılacak olan alternatifler belirlenir ve birbirlerine göre olan üstün ve eksik yanları karşılaştırılır.

Bu aşamada birimlerin belirledikleri amaçlar örgütün amaçları ile uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır.

2.6.2.4. En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi

Bir önceki aşamada belirlenen alternatifler arasından, en uygun olanı karara bağlanır. Ancak eğer, optimal bir çözüm bulunamamışsa plandan vazgeçme ya da planı erteleme de bu aşamada gerçekleştirilir.

2.6.2.5. Uygulama

Hazırlanan planların uygulamaya konulması ve planın gerçekleştirilmesinde görevli kişi ve birimlerin harekete geçme aşamasıdır. Planlamanın ne gibi eksiklikleri olduğu ya da olmadığı uygulama aşamasında orta çıkacaktır.

Bu aşama planlama sürecinin geri bildirim aşamasını oluşturmaktadır (Aykaç, 1999: 62).

2.6.2.6. Denetim

Bu aşama planlamanın otokontrol aşaması olarak anılmaktadır. Planlanan hedeflerde bir sapma varsa bunun nedenleri belirlenir ve giderilmeye çalışılır.

Bu otokontrol zaman zaman yinelenmezse ve planın aksaklıkları görmezden gelinecek olursa, plan sadece kağıt üzerinde belirtilen dilek ve isteklerden ibaret olarak kalacaktır.

2.6.3. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde ,örgütün yeter sayıda ve nitelikte personelin gereken zamanda sağlanabilmesi için örgütün mevcut potansiyeli, gelişim trendi ve stratejik amaçları göz önüne alınarak bir planlamanın yapılması gereklidir (Aykaç, 1999: 62).

İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır olarak tanımlanabilir (Donusumkonagi.com içerik ekibi, t.y: 1).

Burack ve Mathys insan kaynakları planlamasını örgütün gereksinimlerini yerine getirebilmek, hedeflerini gerçekleştirmek için doğru zamanda doğru sayıda ve yetenekte iş gücünü sağlama süreci olarak tanımlamışlardır. Onlara göre iş gücü planlamasının iki önemli bileşeni vardır: tahmin etmek ve programlamak (Aktaran: Pektaş, 2009: 32). İnsan Kaynakları Planlaması,iş örgütleri açısından verimliliği dolayısıyla örgütün karlılığını etkileyen temel faktörlerden biridir (Şimşek ve Öge, 2009: 57).

İnsan kaynakları planlaması tanımlarının ortak özellikleri Yıldız tarafından şöyle sıralanmıştır (Aktaran: Aykaç, 1999: 102)

- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan gücü potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan gücü talebi, insan gücü arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar.
- İnsan kaynakları planlaması geleceğe yönelik tahminlerin yapıldığı bir süreçtir.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetimin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasında dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulunu, işletme için gerekli ve yeterli iş gören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanması oluşturur. Bu noktada işletmelerde İKP ön plana çıkar. İKP esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir (Erdem, 2002 :43).

Örgütün, sahip olduğu insan kaynaklarında daha akılcı ve verimli yararlanmasının bir aracı olarak kabul edilen insan kaynakları planlaması, belirli zamanda ve yerde en uygun sayıda iş göreni sağlama ve örgütteki mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini en uygun ölçüde kullanabilme amacı taşır (Akyüz, 2001: 123).

İnsan kaynakları planlaması, seçilen stratejilere uygun olarak ortaya çıkacak yeni işler veya mevcut işlerdeki değişiklikler ile bu işleri yapacak çalışanların değiştirilmesini veya onların bazı yeteneklerinin geliştirilerek yenilik ve değişime uyum sağlayabilmelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yapılması gereken ilk şey mevcut işgücü envanterinin çıkarılmasıdır. Bu envantere işletmede çalışanların performans değerlemeleri, kıdemleri, gelecekte kaç yıl daha görevlerinde çalışabilecekleri, işletmeye maliyetleri, yaptıkları işin önem derecesi vb. konular yer alır (Bayındır, 2009: 35).

İnsan kaynakları planlamasının ana hedefleri şöyle sıralanabilir (Akyüz, 2001: 123);

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli ve kısa dönemli tahminler yapmak,
- İş göreni organizasyonda tutmak ve ondan elde edilen verimi arttırmak için tüm ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,

- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla organizasyonun faaliyetleri arasında bağlantıyı sağlamak,
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmaktır.

Planlama tekniklerinin ve kavramlarının ne kadar önemli olduğunu anlatan Dessler bunlara yeterli önem verilmediğinde olabilecekleri şu şekilde sıralamaktadır (Aktaran: Pektaş, 2009: 34):

- İşe uygun insanın alınamaması,
- Yüksek çalışan döngüsü ile karşı karşıya kalınması,
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapmaması,
- Örgütün çalışanlarla ilgili kararlarında (terfi, nakil, vb) ayrımcılık yapıldığı iddiasıyla mahkemeye verilmesi,
- Çalışanların aylıklarını örgütteki diğer çalışanlarla kıyasladıklarında eşit ya da adil davranılmadığını düşünmesi,
- Kurallara uygun davranmayan çalışanlarla karşı karşıya kalınması.

2.6.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları

İnsan kaynakları planlamasının aşamalarıyla ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Belanger, insan kaynakları planlamasının üç aşamalı bir planlama olduğunu belirtmiştir. Bu aşamalar (Aykaç, 1999: 104);

- Mevcut personelin özelliklerinin belirlenmesi ve işgücü eğilimlerinin değerlendirilmesi,
- Örgütün işgücü ihtiyacının belirlenmesi,
- Personel fazlalığı veya ihtiyacının hesaplanmasıdır.

Günümüz yönetiminde vizyon ve amaçlar arasında ilişki kurularak, örgüt personelinin geniş katılımı ile basit ve anlaşılır bir biçimde, gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapılmaktadır. Bu anlayış “Vizyon Mühendisliği” ve “Kültür Mühendisliği” kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Erve, 1994: 400).

Günümüzde kabul edilen insan kaynakları planlamasının aşamaları Beach tarafından ortaya atılan 5 aşamalı bir süreçtir (Aykaç, 1999: 104);

Tablo 2.3: İnsan Kaynakları Planlama Sürecinin Temel Aşamaları

ÖRGÜTÜN AMAÇLARI PLANLARI Stratejik Planlama, kamu politikası, sosyal trendler, ekonomik koşullar, teknoloji, Pazar koşulları, örgütün güçlü ve zayıf yönleri, planlanan dönemde öngörülen çıktı miktarı
MEVCUT İNSAN KAYNAKLARI DURUMU Amaçların envanteri, işe göre gruplandırılmış personel sayısı, birimler, örgütsel düzey, yerleşim durumu, yaş, eğitim düzeyi, yapılan hizmetçi eğitim, başarı derecesi
İNSAN KAYNAKLARI TAHMİNİ Mevcut insan gücünü belirleme, işgücü ihtiyacının tahmini, personel ihtiyacı ile mevcut personel sayısını karşılaştırma
TAMAMLANAN PLANLAR İşe alma, personel seçimi ve yerleştirme, başarı değerlendirme, kariyer planlaması, nakil, terfi, işe son verme, eğitim ve geliştirme, göndürme ve ödül
KONTROL VE DÜZELTME Görülen ilerlemenin ölçülmesi, planda karşılaştırılması, düzeltici işlemlerin yapılması, amaç envanterlerinin, tahminlerin ve gerçekleşen planların yenilenmesi

Kaynak: (Aykaç, 1999: 106)

2.6.5. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması

Örgütün en önemli ve yönetilmesi en zor kaynağı, örgütün sahip olduğu insan kaynağıdır (Aykaç, 1999: 114). Bu bakımdan her geçen gün insan kaynağına verilen önem artmakta ve bu alanda yapılan çalışmalar ağırlık kazanmaktadır.

Stratejik planlama,1965 yılında ilk defa I. Ansoff tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bir örgütün insan kaynakları denilince örgütte çalışan veya çalıştırılması düşünülen birey sayısı değil,aksine çalışanların başarı derecesi, becerileri, yetenekleri, bilgi ve eğitim düzeyleri ile bu alanda yapılan tüm harcamaların ifade edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 77).

Stratejik yönetimin genel verimi ve etkinliği, direkt olarak o işletmenin en değerli ve stratejik kaynağı olan insan kaynaklarına yani çalışanlarına, yöneticilerin onları nasıl motive ettiğine nasıl yönlendirdiğine ve aralarındaki iletişime bağlıdır (Akyüz, 2001: 128). İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, insan kaynaklarının stratejik yönetimi esasına dayanır (Şimşek ve Öge, 2009: 77).

Stratejik insan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir (Barutçugil, 2004, s.127).

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması sistemi bir şekilde ifade edilecek olursa;



Şekil 5 : İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Sistemi (Akyüz, 2001: 129)

2.6.7. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Önemi

Gelecekteki insan kaynağı gereksinimlerini planlamanın örgütün genel stratejilerine katkısı büyüktür. Yetenekli insanları örgüt gereksinimleri doğrultusunda yetiştirmek, hedefleri tutturmak, yönetsel değerlerin eskimesine karşı önlemler almak, doğru zamanda doğru insanı işe almak gibi konuların ağırlığı ve karmaşıklığı son yıllarda hızla artış göstermiştir. İş gücü ile ilgili bu konularda hem insan kaynakları planlaması, hem de kariyer planlaması yardımcı olacaktır (Pektaş, 2009: 36).

Suskind stratejik insan kaynakları planlamasının önemini şöyle özetlemiştir (Aktaran: Erdem, 2002: 10):

- İKP, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar.

- İKY'nin bu işlevi, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini artırmada yardımcı olur.

- İKP ayrıca, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Stratejik insan kaynakları planlaması bugünkü sorunları çözmekten öte, gelecekte oluşabilecek sorunları önceden tanımlayarak, bunlara karşı önlem almayı gerektirir. Bu da örgütün başarısının anahtarı olan sağlıklı çalışan yapısına ulaşmasını sağlar (Pektaş, 2009: 38).

Gelişen dünyada yeni bir boyut kazanan insan kaynaklarının stratejik planlaması da yeni bir içerikle ele alındığında, gelecekte, insan kaynaklarının stratejik planlamasının daha da önem kazanacağını söylenebilir (Aykaç, 1999: 120).

2.6.8. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması Aşamaları

İşletmenin tüm planlama çalışmalarına rehberlik eden stratejik planlamanın insan kaynakları planı ile bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması sonucu, stratejik insan kaynakları süreci ortaya çıkar (Akyüz, 2001: 132)

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması daha önce açıkladığımız planlamanın aşamalarına benzemekle beraber bazı farklılıklar arz etmektedir.

Genel olarak insan kaynakları stratejik planlaması iki aşamalı bir süreçten oluşmaktadır (Aykaç, 1999: 121; Bircan, 1995: 16).

2.6.8.1. İnsan Kaynaklarının Amaçlarının Belirlenmesi

Örgütün insan kaynaklarının amaçları ile örgüt amaçları arasında bir uyum olması, bir çelişki bulunmaması, örgütsel başarının önde gelen koşullarından biridir. Bu aşamada organizasyondan beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenir ve daha alt kademelere yayılır (Akyüz, 2001: 136).

Wils'e göre bu aşama, yapılacak stratejik planlamanın temelini meydana getiren bir aşama olması dolayısıyla, bu alanda elde edilecek başarı veya karşılaşılabilecek başarısızlık, büyük ölçüde insan kaynaklarının amaçlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmesine bağlıdır (Aktaran: Aykaç, 1999: 122).

2.6.8.2. İnsan Kaynakları Stratejisinin Belirlenmesi

Örgüt amaçları belirlendikten sonra, buna bağlı olarak, bu amaçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda stratejiler oluşturulması gerekecektir (Aykaç, 1999: 122).

Örgütlerin amaçlarının ve faaliyet alanlarının farklı olması halinde belirlenecek stratejilerin farklı olabileceği gibi, aynı amaçları paylaşan ve aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin belirleyecekleri stratejilerde de farklılıklar olabilir (Eren, 1990: 265) Ortaya konulacak amaçlar insan kaynakları ile ilgili olduğuna göre, belirlenecek stratejilerde insan kaynakları ile ilgili olacaktır (Akyüz, 2001: 137).

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken, örgütün konumu, rekabet koşulları ve gücü, örgütün kapasitesi, yasal veya sosyal yükümlülükleri, diğer örgütlerin durumu, sunulan mal veya hizmete talep, hedef kitlenin özellikleri gibi unsurlar dikkate alınarak insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır (Aykaç, 1999: 124).

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken gözden kaçırılmaması gereken bir takım unsurlar vardır. Bunları başlıklar halinde sunacak olursak (Akyüz, 2001: 140-144);

- 1) İç ve dış çevre analizlerinin yapılması,
- 2) İşletmelerde insan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi,

- 3) Faaliyet programlaması,
- 4) Stratejik insan kaynakları planlamasının değerlendirilmesi ve geribildirim.

Kısaca, stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda işletmenin insan kaynaklarına ilişkin ihtiyacı sağlanmış, fazlalıklar giderilmiş, doğru niteliklere sahip doğru iş gören doğru zamanlarda ve doğru yerlerde istihdam edilmiş ve çalışanlar ortak bir amaç doğrultusunda işletmenin başarısına odaklanmış olular. Stratejik insan kaynakları planlaması günümüzde önemi giderek artmakta olan bir örgütsel faaliyettir (Bircan, 1995: 18).

2.7. KRİZ DÖNEMLERİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Yaşanan kriz nedeniyle ilk akla gelen tasarruf tedbiri olarak insan kaynağını düşünmek, günü kurtarmaktan öteye gitmeyecektir. Nitekim unutulmamalıdır ki; bir firmanın en değerli kaynağı, insan kaynağıdır (Küskü, 1997: 17). Beşeri sermaye olarak nitelendirilen bu kaynak, iyi ve kötü zamanlarda firmanın devamı ve geleceği için çok büyük önem arz etmektedir. Kriz dönemlerin de insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi ve firmanın krizi en az zararlarla atlatabilmesi için en önemli dönem kriz öncesi dönemdir. Bu dönemde yapılan kriz planı hem çalışanı hem de firmayı kurtaracaktır. Çalışmamızın bu bölümünde insan kaynakları planlaması ve kriz yönetimi arasındaki bağlantı kurulmaya çalışılacaktır.

2.7.1. Kriz ve İnsan Kaynakları

Örgütün varlığını ve faaliyetlerini tehdit eden durumları araştırıp tanımlamak her örgüt için önemli bir görevdir. Teknik ve yapısal faaliyetleri, çevresel değerlendirmeleri, kriz teşhisini ve gerekli iletişim çalışmalarını içeren kriz yönetim planıyla birlikte, bu planın uygulanmasında en önemli araç olan insan kaynaklarının sosyal ve psikolojik açıdan analiz edilmesi gerekir (Tosun, 2002: 112). Bu yönüyle bakıldığında, kriz olayının temelinde insan ögesinin olduğunu, dolayısıyla çalışanların krize karşılık verme konusundaki tutum ve davranışlarının örgüt içi yaşamsal bir öneme sahip bulunduğunu görmek olasıdır. Özellikle çalışanların kriz

çözümünde kendilerinin kilit konumunda olduklarını düşünmeleri krizin çözümünde önemli bir fonksiyon üstlenmektedir (Ekinci ve İzci, 2007: 42).

Kriz yönetimi konusunda başarılı olan örgütlerin etkili insan kaynakları yönetim politikaları ve heterojen çalışma takımlarıyla ön plana çıktığı görülmektedir (Tosun, 2002: 112).

Kriz dönemlerinde, kurumlar açısından büyük değişimlerin yaşandığı küçülme, satın alma ve birleşme kararlarında “İnsan Kaynakları” birimleri planlamadan uygulamaya kadar kurum yönetiminin stratejik ortaklığı misyonunu üstlenmektedirler. Bu rolün yanı sıra kurumda değişimin temsilciliğinden, çalışanın kılavuzluğuna kadar pek çok karmaşık ve çelişkili görevi bir arada yürüten İnsan Kaynakları, çalışanların bu kararlardan nasıl etkilendiğini kavramak, kurumun ve çalışanların motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözümleri üretmek ve uygulamak durumunda kalmaktadır (Küçük ve Bayuk, 2004: 4).

Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkacak olan kargaşa ortamından çalışanların en az oranda etkilenmesi sağlanmaya çalışılır. Böyle dönemlerde çalışanların motivasyonu düşer. Bu düşüş çalışanlarda "kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk" duygusunu uyandırır, iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır (Ekinci ve İzci, 2007: 42).

Kişilerde "gizlenmiş öfke", "birbirine dönük suçlamalar", "iletişim bozukluğu" yaşanır. Bu duygular işyerlerinde hızla yayılırken çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlarlar. Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkânları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler (Küçük ve Bayuk, 2004: 4).

Krizde insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önce gelir. Doğal krizler, insanların kendilerine olan saygısını tehdit etmez. Ancak insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler insan psikolojisini bozarak tüm değerlerini alt-üst edebilir. Kötü insan kaynakları yönetimiyle, krize karşı etkili bir hazırlık yapılması olası değildir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda her zaman uzun süreli düşünmek gerekir. Dar çerçevede, teknik ve tamamen kar amaçlı düşünce üzerine kurulan insan kaynakları yönetimi anlayış ve politikaları, örgütsel kriz zamanlarında örgütü ciddi derecede sıkıntıya sokmaktadır (Ekinci ve İzci, 2007: 42).

İnsan kaynakları bölümünün alacağı tedbirler çok önemli olmakla birlikte, bunları uygularken göz önünde bulundurması gereken hususlara bir göz atmakta fayda vardır.

2.8. ALINACAK TEDBİRLERDE GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULACAK HUSUSLAR

Şüphesiz işletmelerin alacağı önlemler işletmelerin özelliğine, faaliyet dallarına ve ekonomik krizin etki derecesine göre birbirinden farklı olabilmektedir. Burada konumuz, işletmelerin işgücüne yönelik alacağı tedbirler ve yapacağı uygulamalardır. Bunlara geçmeden önce, öncelikle göz önünde tutulması gereken hususlara değinmek gerekir (TİSK, 1999: 30-31).

1- Ekonomik durgunluk işlerin durması ve işsizlik, işsizlik de satın alma gücünün (talebin) düşmesi anlamına geldiğine göre, alınacak tedbirlerin ve yapılacak uygulamaların piyasayı en az etkileyecek, kısaca talepte aşırı düşmelere yol açmayacak biçimde olması yönünde çalışılması gerekmektedir. Piyasanın durgun veya düşme eğilimi içinde olması, ekonominin de durması ve krizin büyümesi anlamına gelecektir.

2- Uygulanacak tedbirlerin ülkede yaşanan enflasyon seviyesi ile de yakın bağı bulunmaktadır. Enflasyon oranı düşük ülkelerde yapılan uygulamaların, bu oranın yüksek olduğu ülkelerde aynı sonucu vermemesi mümkündür.

3- Ülkemizde kriz dönemlerinde işletmelere uygulayabilecekleri tedbirleri tavsiye edecek ya da yol gösterecek mekanizmalar gelişmemiştir. Bu nedenle işletmeler kendi danışmanlarıyla uygulanacak tedbirleri bireysel olarak belirleme çabasıdadırlar. Alınacak tedbirlerin bir kısmı yasalarda ya da toplu iş sözleşmelerinde düzenlenmemiş olduğundan, hatta mevcut hükümlere aykırı düştüğünden, işletmeler ileride önemli hukuki ve mali sorunlarla karşılaşabilmektedirler.

4- Tedbirleri toplu iş sözleşmesine taraf işçi sendikası ile anlaşarak uygulamaya koymakta büyük yarar vardır. Bu, hem ilerideki ihtilafları azaltacak, hem de uygulama kolaylığı sağlayacaktır.

5- Ekonomik kriz ortamında tarafların yapacakları uygulamalarda her zamankinden daha dikkatli ve samimi davranmalarına, yani iyi niyete ihtiyaç vardır.

2.9. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI İÇİN UYGULANACAK STRATEJİK ÖNERİLER VE ÖNEMLERİ

Yaşadığımız dönemde, her an karşılaşılabilecek krizler karşısında her an hazırlıklı olmak ve örgütsel davranışları ona göre düzenlemek adına alınacak bazı önlemlerden bahsetmiştik. Bu önlemlerin yanı sıra kaçınılmaz bir krizle karşılaştığımız zaman, kriz anında yapılması gerekenleri de bilmekte fayda vardır. Bunun için yapılan bilimsel araştırmalar insan kaynakları üzerinde uygulanabilecek bazı öneriler geliştirmişlerdir (hastanedergisi.com içerik ekibi, 2008);

2.9.1. Dedikoduların Verimliliği Engellemesine İzin Verilmemelidir

Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli rolü; üst Yönetim tarafından alınacak kararlardan, çalışanların nasıl etkileneceğini bilmek, kurum ve çalışanlarının motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözüm önerileri üretmek ve uygulamaktır. Asıl amaç kısa vadeli kazançlar ile gelecek kaybına yol açmamaktır (crisismanagement.com içerik ekibi, t.y: 2)

Böyle dönemlerde hızlı ve serinkanlı İK yönetimi ile fırsatların pozitif tarafına bakarak İK sistemlerinin gözden geçirilebileceği bir dönem olarak bakmak gerekir (hastanederlisi.com içerik ekibi, 2008);

- Dedikoduların personel verimliliğini olumsuz etkilemesine ve özellikle verimli personeli dışarıya yöneltmesine engel olmak,
- Performansı yüceltmek,
- Üst yönetim ile ortak bakış sağlayarak yan haklar ve ödöl yönetimi ile ilgili çeşitli fırsatlar sağlamak,
- Finansal geliri ve motivasyonu yükseltecek yaratıcı fikirleri destekleyecek sistemler kurmak,
- Gerçekçi istihdam politikaları yürütmek ve yeni işe alımlarda ihtiyaçları doğru şekilde tespit etmek,
- İç eğitimlere ağırlık vererek çalışanların yetenek ve yetkinliklerini artırmak için fırsatlar oluşturmak,
- İletişimi ve hep birlikte olmayı, yakınlaşmayı sağlayacak ortamlar, sosyal aktiviteler yaratmak, kriz dönemlerinde motivasyonu ve kuruma bağlılığı artıracak faktörler olacaktır.

Kriz dönemlerinde akla ilk gelen ve en kolay tedbir; işten çıkarmaya yönelmek olmamalı, bu anlamda iyi değerlendirilmeden fevri kararlar alınmamalıdır. Bu tutum; hem insan kaynağına yapılmış yatırımı sıfıra indirmek hem de adanmışlığın zarar görmesi anlamına gelir (Titiz, 2003:11).

Ancak tenkiset kararı alınmışsa da; hem geride kalan personelin kuruma güveni hem de geleceğe yönelik yanlış bir karar vermemek için doğru personelin seçilmiş olduğundan emin olunmalıdır (hastanederlisi.com içerik ekibi, 2008).

Kurum faaliyetlerinin aynı kalitede aksamadan devam etmesi için işten çıkarılanların ardından geride kalanlara “hayat devam ediyor” mesajı verilmeli, “işimi kaybeder miyim” endişesi yerine “ne yapabilirime” odaklanmaları sağlanmalıdır (hastanedergisi.com içerik ekibi, 2008).

2.9.2. Nitelikli İnsan Gücüne Yatırım Yapılmalıdır

Kriz ortamında insan kaynaklarının rolü, elindeki insan gücünü optimum düzeyde planlayarak, kurum bağlılığını ve çalışan motivasyonunu ön plana alan çalışmalarda bulunmak suretiyle, verimliliğin maksimum düzeye ulaşmasına tam destek vermektir (Küskü, 1997: 25). Bu durumda öncelikle kurum bağlılığını destekleyecek şekilde kurum içi iletişimin olası en etkin düzeyde gerçekleşmesinin desteklenmesi, hizmet içi eğitimlerle ortak hedeflerin pekiştirilmesi şeklinde çalışan motivasyonunu artırıcı işlevlerin ön plana çıkartılması yerinde olacaktır (crisismanagement.com içerik ekibi, t.y: 2).

Kriz sürecinde, işletmelerin çeşitli alanlarında tenkisiatı da içeren tasarruf önlemlerinin alınması kaçınılmaz bir durumdur. Kriz sürecinde personelin işten çıkartılması son derece önemli, dikkatle ve hassasiyetle alınması gereken bir karar olmalıdır. Böylesi bir kararın olası sonuçları olarak, hem kurumdan ayrılan, hem de halen kurumda çalışmaya devam eden kişiler açısından olumsuz durumlar ortaya çıkarabileceği gibi; orta ve uzun vadede firma sektöründe hizmet veren firma, kurum ve kuruluşların karlılığını, hizmet kalitesini ve kurum imajını olumsuz da etkileyecek sonuçlar doğuracaktır (hastanedergisi.com içerik ekibi, 2008).

Krizi olası en az şekilde etkilenecek atlatmak isteyen kurumlar, personellerini kurum içi ve kurum dışı eğitimlerle destekleyerek onların yetkinliğini ve motivasyonunu artırmayı hedefleyerek, nitelikli ve profesyonel insan gücü ile krizden çıkışı sağlayan önlemleri almalıdır (Küskü, 1997: 25). Tenkisiat süreci kararı alınması durumunda da işten ayrılması gereken kişilere yeni iş alanlarına yönlendirmeleri için destek organizasyonları planlamak, yarı zamanlı iş planları sunmak gibi alternatif planlamalarla kurum desteğini kademeli olarak kaldırmayı

değerlendirebilirler. Unutulmamalıdır ki, tenkifat süreci ayrılan kişilerden ziyade etkilerini çalışan personel üzerinde gösterecektir (Tosun, 2002: 94).

Unutmamak gerekir ki, doğru değerlendirilmediği, maksimum verimin elde edilmediği ve de profesyonel yönetilmediği takdirde insan gücü, o kurumun en büyük gider kalemidir.

2.9.3. Kadro Azaltma Yolu İlk Tercih Olmamalıdır

Kurumsallaşmış işletmelerde İnsan Kaynakları işlevleri işletme stratejileri ile doğrudan ilişkili ve destekler uygulamalardan oluşmaktadır. Bu nedenle kriz dönemlerinde İnsan Kaynakları Departmanlarının rolü azalmamakta, aksine artmaktadır. Doğaldır ki kriz dönemlerinde işletmeler gelir gider yönetiminde daha hassas davranacaklardır. Gider kalemleri içerisinde en önemli kısmı personel bütçesinin oluşturduğu göz önüne alınırsa meselenin önemi daha iyi anlaşılacaktır (hastanederlisi.com içerik ekibi, 2008).

İşletmenin mal veya hizmet üretiminde miktar ve kalite açısından problemler yaşanmaması isteniyorsa temel işlevler üzerine yoğunlaşarak üretim-talep dengesini sağlamak uygun olacaktır (Sanal, t.y: 1). Ancak üretim miktar ve kalitesinin devamlılığının sağlanması açısından hem miktar hem de gerekli bilgi ve beceriye sahip kadro ile çalışılmaya devam edilmesi gerekmektedir. Bu gerçek hem kadro planlama hem de eğitim faaliyetleri planlanırken unutulmamalıdır. Her iki unsurun da işletmenin ana faaliyet alanına odaklanacak şekilde yapılandırılması uygun olacaktır. Örneğin teknik eğitimler, cihaz/ekipman kullanımına yönelik eğitimler, iş kazalarına yönelik eğitimler muhakkak sürdürülmelidir (Küskü, 1997: 18).

Tenkifat yöntemi en son çare olarak tercih edilmelidir. Çünkü organizasyon üzerindeki etkinin en şiddetli biçimde olumsuzdur. Tenkifat uygulamasına gelmeden önce çalışanların ve işverenlerin karşılıklı olarak fedakârlıklarda bulunacağı biçimde tüm diğer alternatifler denenmeli ancak işletmenin varlığını sürdürmesinin tehlikeye girmesi riskinin oluşması halinde geçerli bir seçenek olarak ele alınmalıdır (hastanederlisi.com içerik ekibi, 2008).

Ancak maalesef kadro azaltılması çoğunlukla ilk seçenek olarak değerlendirilmekte, hatta başka hiçbir önlem alınmadan ve gerekli olup olmayacağı bile verilere bağlı olarak gözden geçirilmeden doğrudan uygulanmaktadır. Bu durum çalışanın kuruma bağlılığını, güvenini, aidiyet ve sahiplenme hislerini önemli oranda zedelemektedir. Hatta pek çok işletme iş gücü maliyetlerini düşürmek amacıyla kriz ortamından mevcut kıdemli çalışanlarını deneyimsiz ve maliyeti düşük yeni çalışanlarla değiştirmek yönünde yararlanmaktadır. Aslında orta ve uzun vadede bu tür uygulamalar işletmelerin tercih edilirliliğini azaltmakta ve maliyetlerini artırmaktadır.

2.9.4. Ücretlerin Zamanında Ödenmesi Sağlanmalıdır

İnsan kaynakları yöneticileri krizin başrol oyuncularındır. Aldıkları önlemlerle cankurtaran rolünü üstlenirler.

Buradan hareketle insan kaynakları yöneticilerinin kriz dönemleri için görevlerini şöyle sıralayabiliriz (hastanedergisi.com içerik ekibi, 2008);

- İK yöneticilerinin kriz olmadan önce, geleceğe yönelik projeksiyonlar çıkararak gerçekçi raporlarla üst yönetimdeki kendi (İK) etkinliğini arttırması gerekir. Kriz esnasında da öngörülen bu raporları revize edilmiş bir şekilde tekrar gözden geçirmesi gerekir.
- Yine kriz öncesinde bir “kriz yönetimi envanteri” çıkarmalı, kriz ortamında bu envanteri revize ederek, işletmenin tüm alanlarında asgari iş ve asgari zaman kaybı ile işletmeyi ayakta tutacak faaliyetlerin uygulamaya geçirilmesi gerekir.
- İK yöneticisi, tasarruf tedbirlerinin uygulamaya koyulmasında etkin rol almalı ve personel tenkisetinden ziyade, personelin nasıl etkin ve verimli kullanılacağına dair önceden yapmış olduğu planlarını objektif kriterlerle ispat ederek anlatması ve uygulamaya koyması gerekir.

- Personel motivasyonunun eldeki imkânlar doğrultusunda sağlanması gerekir.
- Çalışanlar ile daha yakın ilişkiler kurup ele vererek krizin aşılması sağlanabilir.
- İK yöneticisi, çalıştığı sektörü yakından takip ederek, kriz ortamında şirketine faydalı olan uygulamaları üst yönetime teklif edebilir.

Bu da göstermektedir ki her ne olursa olsun çalışanla ilişkiler iyi tutulmalı, moralleri iyileştirilmeli ve ödeme güçlüğü çekilse bile bir şekilde çalışan ücretleri ödenmeye çalışılmalıdır.

2.10. KRİZ DÖNEMLERİNDE FİRMA YÖNETİCİLERİ VE HÜKÜMETE DÜŞEN GÖREVLER

Verilen önerilerin yanında firma yöneticileri ve hükümete de bazı görevler düşmektedir. Bunlar şöyle özetlenebilir (Karaköse, 2007: 12);

Hükümet yönüyle;

- Hükümetin daralan ekonomiyi canlandırması için etkin tedbirler düşünmesi ve somut adımlar atarak sektörel bazda teşvikler vermesi gerekir.
- Hükümetin vergi indirimlerine devam etmesi gerekir.
- İşsizlik maaşının oranı arttırılarak süresi uzatılmalıdır.
- Kamu harcamaları arttırılarak (enflasyon hedefinin tutmaması pahasına) ekonomi canlı tutulmalıdır.
- Vergi toplamada etkin bir yöntem uygulanmalıdır.

İşverenler, yöneticiler yönüyle;

- Tasarruf faaliyetlerine önem vermelidir.

- Kurum içi iletişimi arttırarak şirket ile ilgili paylaşılması gereken bilgileri çalışanlara duyurmalıdır.
- Çalışanların kurumu sahiplenmesi için çalışmalar yapılmalıdır.
- Ücretlerin zamanında ödenmesi sağlanmalıdır.
- Azaltma yerine, başka tedbirleri hayata geçirmelidir.
- Azatma yapılacaksa bu durumun zorunlu olduğu çalışanlara anlatılmalıdır.
- İşletmenin yatırım planlarının gözden geçirilmesi gerekmektedir.
- Tedarikçiler ile görüşülerek ödeme planları yeniden gözden geçirilmelidir.

Görüldüğü üzere stratejik insan kaynakları planlaması ve kriz yönetimi arasında çok önemli bağlantılar bulunmaktadır. Bir örgüt yöneticisinin yapması gereken en önemli şey krize hazırlıklı olmak ve insan kaynağına gereken önemi vermektir. Ancak ülkemizde faaliyet göstermekte olan işletmeler kriz anında farklı yollara başvurmakta ve hem kendilerinin hem de ülke ekonomisinin çöküşüne neden olmaktadır.

Ülke ekonomimizin temel direğini oluşturan orta ölçekli işletmeler için insan kaynakları planlaması yapmak ve bu planlamayı örgüt stratejisine yöneltmek krizle başa çıkmanın başlıca yoludur. Orta ölçekli işletmelerin bu yolu ne derece kullanabildiklerini tespit etmek amacıyla çalışmamızın takip eden kısmında, bu konuyla ilgili olarak yaptığımız uygulama sunulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONU İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün beşeri sermayesinin planlaması, iş gören ihtiyacının karşılanması ve çalışanların iş güvenliğinin sağlanması konularını kapsayan stratejik bir süreçtir. Bu süreçteki en önemli aşama olan planlama aşaması, günümüz işletmelerinde giderek daha fazla önem kazanmakta ve piyasada kendilerine sağlam bir yer edinmeyi amaçlayan örgütlerin temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

Artan rekabet ortamında işletmelerin devamlılığının insan gücü kavramının stratejik planlanmasından geçtiği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının yanlış politikalarla işe alınması, yerleştirilmesi işletmeyi amacından giderek uzaklaştırmıştır. Bu nedenle personelin seçiminde, yerleştirilmesinde, eğitilmesinde işe uygunluğu ve verimliliği son derece önemlidir. Sürecin bu şekilde işlemesi halinde maliyetler azalacak, verimlilik artacak, bu durumda işletmeler giderek daha büyük pazar payı ve güç kazanmaya başlayacaklardır. İşletmeler, sistemli veya sistemsiz de olsa insan kaynakları planlaması yaparlar. Planlar da kendi aralarında süreleri ve kapsamı bakımından farklılık gösterir. İnsan kaynağı, değer olarak kullanılması en zor olan üretim girdisidir. Eğer işletmeler bu üretim girdisini bir değer olarak alıp eğitime, kalitesine, çalışma koşullarına önem verirse o kaynak, işletmeye işgücü maliyeti olarak değil, karlılığa ulaşmanın yolu olarak dönecektir.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, bir şirketin mevcut vizyon, misyon, stratejik plan ve hedeflerini hayata geçirebilecek tecrübe, yetkinlik, becerideki insan kaynağının, uygun pozisyonda, uygun maliyette ve uygun zamanda istihdam edilmesidir. Her ne kadar günümüz ekonomik dalgalanmaları özellikle orta ve uzun vadeli Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasını güçleştirse de, bir şirket hedeflerine ulaşma yolunda insan kaynakları alımlarındaki hareketliliğini son dakika kararlarına bırakmamalıdır.

Orta ölçekli sanayi işletmelerine yönelik olan bu çalışma, kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik insan kaynakları planlamasına başvurup başvurmadıklarını ve stratejik insan kaynakları planlamasının işletmeler için ne derecede önemli olduğunu saptamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesinde yapılan bu çalışma orta ölçekli işletmelerin durum tespiti bakımından yerel bir çalışma olmakla birlikte, kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminde stratejik planlamanın önemini ortaya koymak açısından önemlidir. Bu yerel durum tespiti bu alanda yapılacak diğer çalışmalara rehberlik edecektir.

3.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmeler ne düşünmekte ve buna bağlı olarak hangi yöntemleri kullanmaktadırlar?

3.3. ARAŞTIRMANIN ALT PROBLEMLERİ

Araştırmanın amacına ve sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi için aşağıda sıralanan alt problemlerin cevaplarının bulunmasının uygun olduğu değerlendirilmiştir.

1- İşletmeler stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarından ne derece haberdardır ve ne derece uygulamaktadırlar?

2- İşletmelerde oluşabilecek krizler için bir kriz yönetim planı mevcut mudur ya da krizlere ne ölçüde hazırlıklıdırlar?

3- İşletmelerin kriz dönemlerinde başvurdukları yollar nelerdir?

4- İşletmeler krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamalarıyla ilgili bilgi sahibi midir?

5- Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme konularına işletmeler ne derece önem vermektedirler?

6- Kriz dönemlerinde işletmelerde insan kaynakları ve kriz ilişkisi nasıl kurulmaktadır?

7- Kriz dönemlerinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ne tür yöntemlere başvurmalıdır?

8- Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık var mıdır?

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma yapılırken oluşturulan alt problemleri, hipotez cümleleri şeklinde aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. Kurulan bu hipotezler araştırmanın sonuç bölümünde değerlendirilecektir.

Hipotez-1: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarına yeterince aşinadır.

Hipotez-2: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz yönetimine ilişkin faaliyetler açısından yeterli bilgi ve donanımına sahiptirler.

Hipotez-3: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz dönemlerinde değişik yollara başvurmaktadırlar.

Hipotez-4: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamaları açısından yeterli bilgi ve donanımına sahiptirler.

Hipotez-5: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, iletişim ve performans değerlendirme konularına gerektiği kadar önem vermektedirler.

Hipotez-6: Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz dönemlerinde insan kaynakları planlaması ve yönetimine özen göstermektedirler.

Hipotez-7: Ankara 2’nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz dönemlerindeki davranışları birbirlerinden farklıdır.

Hipotez-8: Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan araştırmanın sınırlılıkları şöyledir;

1- Bu araştırmanın çalışma evreni Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan orta ölçekli işletmelerle sınırlıdır.

2- Araştırma verilerinin sadece anket yöntemi ile toplanmış olması mülakat ve gözlem gibi tekniklerin kullanılmayışı çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3- Araştırma verileri her işletmeden yalnızca bir personelin görüşleri ile sınırlıdır.

3.6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.6.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmada Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesindeki Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin kriz dönemlerinde stratejik insan kaynakları planlamasına verdikleri önem saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma varolan durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçladığından, bu araştırma için betimsel model kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür (Karasar,1995: 77). Çünkü betimsel araştırmalar (bunlara değişik kaynaklarda survey araştırması, alan araştırması da denmektedir) olayların, varlıkların ve insan gruplarının bazı özelliklerinin (tutumları, duygu ve düşünceleri vb.), tek tek “NE” olduğunu veya iki ve daha fazla özelliğin ilişkisel düzeyde “NASIL” olduğunu açıklamaya çalışır (Hovardaoğlu, 2000: 38;

Arseven, 2001:104). Betimsel araştırmalarda, deneysel araştırmalarda olduğu gibi bir değişkeni diğerinin fonksiyonu gibi inceleme söz konusu değildir.

Bu kapsamda değerlendirme yapıldığında; “Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin ne düşündüğu ve buna bağlı olarak hangi yöntemleri kullandıklarına” ilişkin olarak yapılan araştırma betimsel bir araştırmadır. Betimsel araştırmalar -kriter olarak “konu alanı” alındığında- okul araştırması, toplum araştırması, değerlendirme araştırması ve vak’a araştırması olmak üzere dört grupta toplamıştır (Arseven, 2001:24). Buna göre; yapılan bu araştırma, betimsel niteliği olan ve belli bir zaman kesiti içinde icra edilen bir “toplum araştırması”dır. Çünkü bu çalışmada amaç, toplumu oluşturan bireyleri insan kaynağı olarak kullanan işletmelerin, kriz dönemlerinde icra ettikleri faaliyetlere ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

3.6.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubu, Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan orta ölçekli sanayi işletmelerinden oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımları Tablo 3.1’de, sektörlere göre dağılımları Tablo 3.2’de, kuruluş yıllarına göre dağılımları Tablo 3.3’de ve çalışan sayılarına göre dağılımları Tablo 3.4’de sunulmuştur. Ankete cevap veren bireylerin unvanlarına/statülerine göre dağılımı Tablo 3.5’de, yaşlarına göre dağılımları Tablo 3.6’da ve eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.7’de verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı

FAALİYET ALANI	N
Bölgesel	28
Ulusal	14
Uluslar Arası	2
TOPLAM	44

Tablo 3.2: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	N
Gıda	13
Metal/Kimya	7
Otomotiv	-
Mobilya	13
Diğer	11
TOPLAM	44

Tablo 3.3: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

YILLAR	N
1975'den önce	1
1976-1985	7
1985-1990	5
1991-2000	20
2000-2010	11
TOPLAM	44

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

ÇALIŞAN SAYISI	N
50-100	7
101-150	15
151-250	14
251-500	6
500 Üstü	2
TOPLAM	44

3.6.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Veri toplamak amacıyla bu araştırma kapsamında geliştirilen ve EK-1’de örneği sunulan “Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmeler İçin Kriz Dönemlerinde Önemi Saptamaya Yönelik Anket”ten istifade edilmiştir. Söz konusu anket üç bölümden oluşturulmuştur. Bu bölümler aşağıda olduğu gibidir.

1. Ankete Cevap Veren Kişiye İlişkin Bilgiler.

2. İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler.

3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kriz Dönemlerindeki Önemi ve Bu Dönemlerde İşletmelerde Uygulanma Düzeyi.

Birinci Bölümde dört madde, İkinci Bölümde beş madde ve Üçüncü Bölümde 30 madde bulunmaktadır.

Anketin Üçüncü Bölümündeki sorular hazırlanırken, yapılan araştırmanın alt problemlerine cevap bulmak amaçlanmıştır. Bu maksatla bireylerden bilgi alınmak istenen 30 konu için üçer soru hazırlanmış ve böylece 90 soruluk bir taslak anket oluşturulmuştur. Daha sonra 30 konu için hazırlanmış bu 90 soru maddesi, beş uzmanın görüşü alınmak suretiyle, her konu için bir soru olacak biçimde 30 soruya indirgenerek nihai anket formu oluşturulmuştur. Her konu için bir soru seçimi yapılırken 5 uzmanın yargılarına dayanılmış ve her bir konu için hazırlanan üç sorudan en çok oyu alan soru nihai anket formuna alınmıştır. Böylece anket formunun kapsam geçerliği sağlanmıştır.

Literatüre göre anketler, belirli konulara ilişkin bir ölçme işlemi yapmaktan ziyade, o konulara yönelik olarak bir kısım bireyin görüşünü almayı amaçladıklarından, bir güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Çünkü amaç bir değişkeni “ölçmek” değil, bir konuyu “ortaya koymak”tır.

Anketin Üçüncü Bölümünde bulunan soruların, araştırmanın alt problemlerine göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.5: Anket Sorularının Alt Problemlere Göre Dağılımı

SIRA NO.	ALT PROBLEM
1	İşletmeler stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarından ne derece haberdardır ve ne derece uygulamaktadırlar? <u>Anket Sorusu-1:</u> Firmalar stratejik yönetim planına göre yönetilmelidir. <u>Anket Sorusu-2:</u> İnsan kaynağı ihtiyacı stratejik plana göre belirlenmelidir. <u>Anket Sorusu-3:</u> Uygulanan insan kaynakları politikaları işletmenin veriminin artmasını sağlar. <u>Anket Sorusu-4:</u> Stratejik bir yönetim planı her zaman işe yarar. <u>Anket Sorusu-5:</u> Misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemelidir.
2	İşletmelerde oluşabilecek krizler için, bir kriz yönetim planı mevcut mudur ya da krizlere ne ölçüde hazırlıklıdırlar? <u>Anket Sorusu-6:</u> İşletmeler her duruma hazırlıklı yapıda olmalıdırlar. <u>Anket Sorusu-7:</u> İşletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır. <u>Anket Sorusu-8:</u> Kriz denilince yalnızca finansal kriz akla gelir. <u>Anket Sorusu-9:</u> Kriz için önceden alınan tedbirler mali külfet getirir. <u>Anket Sorusu-10:</u> Kriz yönetim ekibi tatbikatlar yapmalıdır.
3	İşletmelerin kriz dönemlerinde başvurdukları yollar nelerdir? <u>Anket Sorusu-11:</u> Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar başvuru ilk yoldur. <u>Anket Sorusu-12:</u> Krizden kaçmak önlemekten daha kolaydır. <u>Anket Sorusu-13:</u> Krize müdahale ancak kriz anında olur. <u>Anket Sorusu-14:</u> Krizi fırsata dönüştürme politikası mutlaka uygulanmalıdır.
4	İşletmeler krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamalarıyla ilgili bilgi sahibi midir? <u>Anket Sorusu-15:</u> Nitelikli insan gücü kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemelidir. <u>Anket Sorusu-16:</u> Kriz döneminde zarar gören ilk departman insan kaynaklarıdır. <u>Anket Sorusu-17:</u> İşe alım politikasında olası krizler göz önüne alınmalıdır. <u>Anket Sorusu-18:</u> Kriz durumu örgüt içinde sık rastlanan bir durumdur.

SIRA NO.	ALT PROBLEM
5	Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme konularına işletmeler ne derece önem vermektedirler? <u>Anket Sorusu-19:</u> Örgüt içi iletişim kriz dönemlerinde çok önemlidir. <u>Anket Sorusu-20:</u> İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmamalıdır. <u>Anket Sorusu-21:</u> Çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler. <u>Anket Sorusu-22:</u> İşletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılmalıdır.
6	Kriz dönemlerinde işletmelerde insan kaynakları ve kriz ilişkisi nasıl kurulmaktadır? <u>Anket Sorusu-23:</u> İyi bir kriz yönetim planı insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltır <u>Anket Sorusu-24:</u> Kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alınmalıdır. <u>Anket Sorusu-25:</u> Çalışan memnuniyeti her durumda sağlanmalıdır. <u>Anket Sorusu-26:</u> Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılmalıdır. <u>Anket Sorusu-27:</u> Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullanılmalıdır.
7	Kriz dönemlerinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ne tür yöntemlere başvurmalıdır? <u>Anket Sorusu-28:</u> Kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınmalıdır. <u>Anket Sorusu-29:</u> Kriz anında soğuk kanlı davranılmalıdır. <u>Anket Sorusu-30:</u> Krizin özelliğine göre işletme küçülmeye gitmeli, kriz bittikten sonra tekrar büyümeye çalışmalıdır.
8	Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık var mıdır? Anket iki boyuta ilişkin görüş almaya çalışmaktadır. Bu boyutlardan biri “İşletmeler Bu Konuda Ne Düşünüyor?”; ikincisi ise “İşletmeler Bu Konuda Ne Tür Uygulamalar Yapıyor?”. Anket bir taraftan bu boyutlara ilişkin bilgileri toplarken, diğer taraftan da düşünülenler ile uygulamalar arasında bir tutarlılık veya başka bir deyişle farklılık olup olmadığını yoklamaktadır. Bu iki boyuta ilişkin bilgiler EK-1'deki anket formunda görülmektedir. Anketin sol tarafındaki “Kişisel Görüş” kısmı o soru için bu konuda ne düşünüldüğünü ortaya koyarken, sağ tarafındaki “İşletmede Uygulanma Düzeyi” kısmı o soru için bu konuda ne yapıldığını ortaya koymaktadır.

3.6.4. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Hazırlanan anket formu 10 Nisan 2010 tarihinde Ankara ili 2. Organize Sanayi Bölgesindeki Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin elektronik posta adreslerine gönderilmiştir. Elektronik postada araştırmanın amacı, kim tarafından yapıldığı, toplanan verilerin ne maksatla ve nerede kullanılacağı, geri gönderme miadının (30 Nisan 2010) vb. bilgiler ayrıntılı olarak verilmiştir.

Toplam olarak 72 adet işletmeye anket gönderilmiş, ancak bu anketlerden 44 adedi geri dönmüştür.

3.6.5. Verilerin Çözümlemesi

Anketten elde edilen veriler, araştırmanın alt problemlerine uygun olarak “SPSS 15.0” istatistik yazılımı vasıtasıyla çözümlenmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki ilk yedi alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi maksadıyla yüzde ve frekanslardan faydalanılmıştır. Çünkü bu alt problemlerde yalnızca, ankete katılanların görüşlerini almak amaçlanmıştır.

Sekizinci alt problemde ise, “Veri Toplama Aracının Hazırlanması” başlığı altında da değinildiği üzere, anketteki iki boyut, yani bireyler “bu konuda ne düşünmektedir?” ve “bu konuda ne yapmaktadır?”, arasında bir tutarlılık olup olmadığını, başka bir deyişle farklılık olup olmadığını tespit etmek maksadıyla “Tek Örneklem T Testi”nden istifade edilmiştir. Araştırma grubunu oluşturan bireylerin sayısı yeterince büyük olduğundan, bu test esnasında anlamlılık düzeyi 0.05 olarak belirlenmiştir. “T Testi”ni yapabilmek için ankete katılanların her iki boyutta ilişkin verdikleri cevaplar 1’den 5’e kadar puanlanmıştır. Yani “Hiç Katılmıyorum=1 Puan; Katılmıyorum=2 Puan; Kararsızım=3 Puan; Katılıyorum=4 Puan; Tamamen Katılıyorum=5 Puan” haline getirilmiştir. Daha sonra her iki boyuta ilişkin puanların ortalamaları hesaplanmış ve “t Testi” yapılmak suretiyle “düşünülenlerle uygulananlar arasında bir fark var mıdır?” sorusuna yanıt bulmaya çalışılmıştır.

3.7. BULGULAR VE YORUM

3.7.1. Birinci Alt Problem

Bu çalışmanın ilk alt problemi olan “İşletmeler stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarından ne derece haberdardır ve ne derece uygulamaktadırlar?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 1’inci, 2’nci, 3’üncü, 4’üncü ve 5’inci ifadelere verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

Bu kapsamda; 1’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.6 ve Tablo 3.7’dedir. Tablo 3.6 anketin birinci boyutu olan “İşletmeler Bu Konuda Ne Düşünüyor?” (anketteki “Kişisel Görüş” kısmı) sorusuna verilen cevapları, Tablo 3.7 ise anketin ikinci boyutu olan “İşletmeler Bu Konuda Ne Tür Uygulamalar Yapıyor?” (anketteki “İşletmede Uygulanma Düzeyi” kısmı) sorusuna verilen cevapları göstermektedir.

Tablo 3.6: “Firmalar stratejik yönetim planına göre yönetilmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
0	0	0	0	2	4,55	24	54,55	18	40,91

Tablo3.6’ya bakıldığında, ankete katılanların neredeyse tamamının (Katılıyorum:%54,55 ve Tamamen Katılıyorum:%40,91) firmaların stratejik yönetim planlarına göre yönetilmesi gerektiğini ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.7: “Firmalar stratejik yönetim planına göre yönetilmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
0	0	2	4,55	9	20,45	29	65,91	4	9,09

Tablo3.7 incelendiğinde ise, ankete katılanların %75’inin hali hazırda çalıştıkları firmanın stratejik yönetim planlarına göre yönetildiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 3.6 ve Tablo 3.7’de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların “Firmalar stratejik yönetim planına göre yönetilmelidir.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmaların büyük bölümünün bu düşünceye uygun olarak stratejik yönetim planına göre yönetildiği anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama paraleldir denilebilir.

2’nci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’dadır.

Tablo 3.8: “İnsan kaynağı ihtiyacı stratejik plana göre belirlenmelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
0	0	2	4,55	2	4,55	16	36,36	24	54,55

Tablo3.8’e bakıldığında, ankete katılanların neredeyse tamamının (Katılıyorum:%36,36 ve Tamamen Katılıyorum:%54,55) insan kaynağı ihtiyacının stratejik plana göre belirlenmesi gerektiği düşüncesine tamamen katıldıkları görülmektedir. Yani insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi faaliyetini stratejik planın bir parçası olarak görmektedirler.

Tablo 3.9: “İnsan kaynağı ihtiyacı stratejik plana göre belirlenmelidir.”

İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
0	0	8	18,18	4	9,09	23	52,27	9	20,45

Tablo3.9 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %73’ünün hali hazırda çalıştıkları firmanın insan kaynağı ihtiyacının stratejik plana göre belirlendiğine inandıkları görülmektedir.

Tablo 3.8 ve Tablo 3.9’da ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların “İnsan kaynağı ihtiyacı stratejik plana göre belirlenmelidir.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmaların büyük bölümünün bu düşünceye uygun olarak insan kaynağı ihtiyacını stratejik plana göre belirledikleri anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir.

3’üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’dedir.

Tablo 3.10: “Uygulanan insan kaynakları politikaları işletmenin veriminin artmasını sağlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
0	0	0	0	0	0	9	20,45	35	79,55

Tablo 3.10’a bakıldığında, ankete katılanların tamamının firmalarda uygulanan insan kaynakları politikalarının işletmenin verimini artıracaklarını düşündükleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmenin veriminin artmasında uygulanan insan kaynakları politikalarının rolü büyüktür denilebilir.

Tablo 3.11: “Uygulanan insan kaynakları politikaları işletmenin veriminin artmasını sağlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
2	4,55	4	9,09	2	4,55	20	45,45	16	36,36

Tablo3.11 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %80’sinin hali hazırda çalıştıkları firmada uygulanan insan kaynakları politikalarının işletmenin verimini artırdığına inandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10 ve Tablo 3.11’de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların “Uygulanan insan kaynakları politikaları işletmenin veriminin artmasını sağlar.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmalarda uygulanan insan kaynakları politikalarının, firmanın verimini artırdığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir. Ancak cevap verenlerin yaklaşık %20’sinin kendi firmalarında bu şekilde bir verim artışı olmadığını ifade ettiklerini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

4’üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.12 ve Tablo 3.13’tedir.

Tablo 3.12: “Stratejik bir yönetim planı her zaman işe yarar.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
0	0	8	18,18	11	25	11	25	14	31,82

Tablo 3.12 incelendiğinde, ankete katılanların yaklaşık %50’sinin stratejik bir yönetim planının her zaman işe yaracağını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.13: “Stratejik bir yönetim planı her zaman işe yarar.” İfadesine
Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
2	4,55	4	9,09	14	31,82	18	40,91	6	13,64

Tablo3.13’e bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık %54’ünün hali hazırda çalıştıkları firmada uygulanan stratejik yönetim planlarının işe yaradığına inandıkları anlaşılmaktadır. Ancak azımsanamayacak sayıda kişi de (%31,82), bu yönetim planlarının işe yarayıp yaramadığı konusunda kararsızdırlar.

Tablo 3.12 ve Tablo 3.13’de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yarısının “Stratejik bir yönetim planı her zaman işe yarar.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmalarda uygulanan stratejik yönetim planlarının işe yaradığını gördükleri anlaşılmaktadır. Ancak ankete katılanların dörtte biri, stratejik yönetim planlarının uygulanmasının işe yarayacağı konusunda kararsız olmakla birlikte; ankete katılanların üçte birinin firmalarında da böyle bir uygulamanın işe yaradığını görmedikleri ortaya çıkmaktadır Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir.

5’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.14 ve Tablo 3.15’tedir.

Tablo 3.14: “Misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemelidir.”
İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
0	0	14	31,82	8	18,18	11	25	11	25

Tablo 3.14’e bakıldığında, ankete katılanların %50’sinin firmalara ait misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemesi gerektiğini düşündükleri

anlaşılmaktadır. Yani çalışanların yarısı, çalıştıkları firmaların misyon ve vizyonlarının değişmez olmasını istemektedir denilebilir. Ancak ankete katılanların %31,82'si misyon ve vizyonun değiştirilebileceğini düşünmektedir.

Tablo 3.15: “Misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemelidir.”

İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
0	0	10	22,73	16	36,36	14	31,82	4	9,09

Tablo3.15 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %40'ının hali hazırda çalıştıkları firmanın misyon ve vizyonundan hiçbir durumda taviz vermediğini gördükleri ortaya çıkmaktadır. Fakat çalışanların %36,36'sının bu konuda kararsız oldukları ve %22,73'ünün ise çalıştıkları firmanın misyon ve vizyonundan taviz verdiğini düşündükleri görülmektedir.

Tablo 3.14 ve Tablo 3.15 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yarısının “Misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemelidir.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmalarda da bu konuda bir tavizin verilmediği anlaşılmaktadır. Ancak bir kısım çalışan ise bunun aksini düşünmekte ve bir kısım firmada da misyon ve vizyondan taviz verilmektedir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketin 1'inci, 2'nci, 3'üncü, 4'üncü ve 5'inci maddelerine yönelik olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelendiğinde; işletmelerin stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamaları konusunda yeterince bilgi sahibi oldukları ve işletmelerin büyük kısmının bu uygulamalara faaliyetlerinde yer verdikleri anlaşılmaktadır. Yani Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmaların stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarına yeterince aşina oldukları söylenebilir.

3.7.2. İkinci Alt Problem

Bu çalışmanın ikinci alt problemi olan “İşletmelerde oluşabilecek krizler için, bir kriz yönetim planı mevcut mudur ya da krizlere ne ölçüde hazırlıklıdır?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 6’ncı, 7’nci, 8’inci, 9’uncu ve 10’uncu ifadelerine verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

6’ncı maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.16 ve Tablo 3.17’dedir.

Tablo 3.16: “İşletmeler her duruma hazırlıklı yapıda olmalıdırlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	13	29,55	31	70,45

Tablo 3.16 incelediğinde, ankete katılanların tamamının işletmelerin her duruma hazırlıklı bir yapıya sahip olmaları gerektiğini düşündükleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar açısından işletmenin her duruma hazırlıklı olmasının beklendiği söylenebilir.

Tablo 3.17: “İşletmeler her duruma hazırlıklı yapıda olmalıdırlar.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
0	0	4	9,09	2	4,55	27	61,36	11	25

Tablo3.17’ye bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık %86’sının hali hazırda çalıştıkları firmanın her duruma hazırlıklı bir yapıya sahip olduğunu gördükleri söylenebilir..

Tablo 3.16 ve Tablo 3.17'deki bulgular birlikte incelendiğinde, ankete katılanların tamamının “İşletmeler her duruma hazırlıklı yapıda olmalıdırlar.” düşüncesine sahip oldukları ve bunlardan %86'sının çalıştıkları firmaları da her duruma hazırlıklı buldukları anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki var olan yapının birbiriyle uyumlu olduğu söylenebilir.

7'inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.18 ve Tablo 3.19'dadır.

Tablo 3.18: “İşletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
0	0	0	0	2	4,55	15	34,09	27	61,36

Tablo 3.18'e bakıldığında, ankete katılanların tamamına yakınının işletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunması gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır. Yani çalışan gözüyle işletmelerde mutlaka bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.

Tablo 3.19: “İşletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
4	9,09	6	13,64	13	29,55	17	38,64	4	9,09

Tablo3.19 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık yarısı (%48) firmalarında bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibinin bulunduğunu; ancak %29,55'i ise çalıştıkları firmada bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunup bulunmadığı konusunda habersiz olduklarını belirtmektedir.

Tablo 3.18 ve Tablo 3.19 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının “İşletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.”

düşüncesine sahip oldukları ve buna karşılık firmaların sadece yarısında bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunduğu görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında çok bir benzerlik olmadığı söylenebilir.

8'inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.20 ve Tablo 3.21'dedir.

Tablo 3.20: “Kriz denilince yalnızca finansal kriz akla gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
11	25	23	52,27	4	9,09	2	4,55	4	9,09

Tablo 3.20 incelendiğinde, ankete katılanların yaklaşık %77'sinin kriz kavramından sadece finansal krizi anlamadıkları görülmektedir. Başka bir deyişle, çalışanların kriz kavramını yalnızca finansal krizlerle sınırlandırmadıkları söylenebilir.

Tablo 3.21: “Kriz denilince yalnızca finansal kriz akla gelir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
9	20,45	19	43,18	6	13,64	8	18,18	2	4,55

Tablo 3.21'e bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık %64'ünün hali hazırda çalıştıkları firmalarda kriz kavramından yalnızca finansal krizin anlaşılmadığı görülmektedir.

Tablo 3.20 ve Tablo 3.21'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük kısmının “Kriz denilince yalnızca finansal kriz akla gelir.” düşüncesine sahip olmadıkları ve çalıştıkları firmalarda da kriz kavramından yalnızca finansal krizin anlaşılmadığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların

düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır demek mümkündür. Ancak cevap verenlerin yaklaşık %20'sinin kendi firmalarında kriz kavramından sadece finansal krizin anlaşıldığını ifade ettiklerini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

9'uncu maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.22 ve Tablo 3.23'dedir.

Tablo 3.22: “Kriz için önceden alınan tedbirler mali külfet getirir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
17	38,64	27	61,36	0	0	0	0	0	0

Tablo 3.22'ye bakıldığında, ankete katılanların tamamı kriz için önceden alınan önlemleri bir mali külfet olarak görmemektedirler. Yani, firmalarda kriz için alınacak tedbirlerin maliyeti ne olursa olsun bir gereklilik olduğuna inandıkları söylenebilir.

Tablo 3.23: “Kriz için önceden alınan tedbirler mali külfet getirir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	F	%
11	25	21	47,73	6	13,64	6	13,64	0	0

Tablo 3.23 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %73'ünün hali hazırda çalıştıkları firmada kriz için önceden alınacak önlemler kapsamında gerekli harcamaların yapıldığına inandıkları söylenebilir.

Tablo 3.22 ve Tablo 3.23'deki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının önceden alınacak kriz önlemlerinin mali külfet getirmeyeceğine inandıkları görülmekte; ancak çalışılan firmaların uygulamalarına bakıldığında, bu oran %73'de kalmaktadır. Yani 9'uncu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir miktar farklılık vardır denilebilir.

10'uncu maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.24 ve Tablo 3.25'tedir.

Tablo 3.24: “Kriz yönetim ekibi tatbikatlar yapmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
2	4,55	0	0	11	25	20	45,45	11	25

Tablo 3.24'e bakıldığında, ankete katılanların %70'i firmalardaki kriz yönetim ekibinin tatbikatlar yapması gerektiğini düşünmektedir. Ancak katılanların %25'i bu konuda kararsız olduklarını beyan etmektedir.

Tablo 3.25: “Kriz yönetimi ekibi tatbikatlar yapmalıdır” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	25	6	13,64	6	13,64	17	38,64	4	9,09

Tablo 3.25 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık yarısının hali hazırda çalıştıkları firmalarda kriz yönetim tatbikatı yapıldığı anlaşılmaktadır. Ancak araştırma kapsamında firmaların %38 gibi büyük bir kısmında ise kriz yönetim tatbikatı yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 3.24 ve Tablo 3.25 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların %70'i firmalarda kriz yönetim ekiplerince tatbikatlar yapılmasını gerekli görmekte; buna rağmen firmaların yalnızca yarısında bu tarz tatbikatlar yapıldığı anlaşılmaktadır. Yani 10'uncu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında çok fazla bir benzerlik olmadığı söylenebilir. Ayrıca firmaların önemli bir kısmında (%38) bu tarz tatbikatların yapılmadığını gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelendiğinde; işletmelerin büyük bir kısmının oluşabilecek krizler için önemli ölçüde hazırlıklı oldukları ve gerekli tedbirleri aldıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, Ankara 2’nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz yönetimine ilişkin faaliyetler açısından yeterli bilgi ve donanıma sahiptirler demek mümkündür.

3.7.3. Üçüncü Alt Problem

Bu çalışmanın üçüncü alt problemi olan “İşletmelerin kriz dönemlerinde başvurdukları yollar nelerdir?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 11’inci, 12’nci, 13’üncü ve 14’üncü ifadelere verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

11’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.26 ve Tablo 3.27’dir.

Tablo 3.26: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar başvurulacak ilk yoldur.”
İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
4	9,09	21	47,73	6	13,64	9	20,45	4	9,09

Tablo 3.26 incelendiğinde, ankete katılanların %57’si kriz dönemlerinde işten çıkarmaların başvurulacak ilk yol olmadığına inandıkları görülmektedir. Ancak %30’u ise kriz dönemlerinde işten çıkarmaların ilk yol olduğunu düşünmektedir.

Tablo 3.27: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar başvurulacak ilk yoldur.”
İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	15,91	21	47,73	6	13,64	8	18,18	2	4,55

Tablo 3.27'ye bakıldığında ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %63'ünün kriz dönemlerinde çalışanlarını hemen işten çıkarmadığını söylemek mümkün görünmektedir. Ancak bu firmaların %23'lük bir kısmının ise ilk yol olarak işten çıkarmalara başvurduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.26 ve Tablo 3.27'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük kısmının “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar başvuru ilk yoldur.” fikrine katılmadıkları ve çalıştıkları firmaların da kriz dönemlerinde ilk çözüm yolu olarak işten çıkarmalara baş vurmadığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir. Diğer taraftan, cevap verenlerin yaklaşık %30'u işten çıkarmaları ilk yol olarak görmekte ve firmaların %23'ü de ilk yol olarak bunu uygulamaktadır.

12'nci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.28 ve Tablo 3.29'dadır.

Tablo 3.28: “Krizden kaçmak, önlemekten daha kolaydır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
14	31,82	14	31,82	6	13,64	6	13,64	4	09,09

Tablo 3.28'e bakıldığında, ankete katılanların %63'ünün krizi önlemenin, krizden kaçmaktan daha kolay olduğuna inandıklarını söylemek mümkün görünmektedir. Bununla birlikte %23'ü ise, tam tersini düşünmektedir.

Tablo 3.29: “Krizden kaçmak, önlemekten daha kolaydır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
6	13,64	16	36,36	9	20,45	11	25	2	4,55

Tablo 3.29 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %50'sinin krizden kaçmayıp önlemek için çaba gösterdiğini söylemek mümkündür. Ancak firmaların %30'luk bir kısmı ise krizi önlemeye çalışmaktan ziyade krizden kaçmayı tercih etmektedir.

Tablo 3.28 ve Tablo 3.29'daki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük kısmının krizden kaçmak yerine krizi önlemeye çalışmanın daha kolay olduğunu düşündükleri; firmaların ise yalnızca yarısının krizden kaçmak yerine krizi önlemeye çalıştıkları görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir kısım benzerlik olduğunu söylemek mümkündür. Ancak firmaların yaklaşık %30'unun krizden kaçmayı tercih ettiklerini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

13'üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.30 ve Tablo 3.31'dedir.

Tablo 3.30: “Krizde müdahale ancak kriz anında olur.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
29	65,91	13	29,55	2	4,55	0	0	0	0

Tablo 3.30'a bakıldığında, ankete katılanların neredeyse tamamının krize müdahalenin ancak kriz anında olacağı düşüncesine katılmadığı görülmektedir. Yani çalışanlara göre krize müdahale yalnızca kriz dönemlerinde icra edilecek bir faaliyet değildir demek mümkündür.

Tablo 3.31: “Krizde müdahale ancak kriz anında olur” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
6	13,64	21	47,73	6	13,64	11	25	0	0

Tablo 3.31 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %61’inin krize yalnızca kriz anında müdahale etmedikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte firmaların dörtte biri meydana gelen krizlere yalnızca kriz anında müdahale etmektedir.

Tablo 3.30 ve Tablo 3.31 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının krize müdahalenin yalnızca kriz anında olmayacağına inandıkları, buna rağmen firmaların dörtte birinde krize müdahalenin ancak kriz ortaya çıkınca yapıldığı anlaşılmaktadır. Yani 13’üncü maddedeki ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir takım farklılıkların olduğu söylenebilir.

14’üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.32 ve Tablo 3.33’dedir.

Tablo 3.32: “Krizi fırsata dönüştürme politikası mutlaka uygulanmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	11	25	20	45,45	13	29,55

Tablo 3.32 incelendiğinde, ankete katılanların %75’inin firmalarda krizi fırsata dönüştürme politikasının mutlaka uygulanması gerektiğine inandıkları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanlara göre, işletme krizi fırsata dönüştürmek için gerekli tedbirleri almalıdır.

Tablo 3.33: “Krizi fırsata dönüştürme politikası mutlaka uygulanmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	9	20,45	11	25	18	40,91	4	9,09

Tablo 3.33'e bakıldığında ise, ankete katılanların %50'si hali hazırda çalıştıkları firmada krizi fırsata dönüştürme politikası uygulandığı görüşünde hem fikirdirler. Ancak dörtte biriyse firmalarında bu politikalara yer verilmediğini ifade etmektedir.

Tablo 3.32 ve Tablo 3.33'deki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük kısmının "Krizi fırsata dönüştürme politikası mutlaka uygulanmalıdır." düşüncesine sahip oldukları; ancak firmaların yalnızca yarısının krizi fırsata dönüştürmek için çaba gösterdiği söylenebilir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında tam bir benzerlik yoktur denilebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine (İşletmelerin kriz dönemlerinde başvurdukları yollar nelerdir?) ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelendiğinde; işletmelerin:

- Kriz dönemlerinde işten çıkarmaya ilk yol olarak başvurmadıkları,
- Krizden kaçmak yerine önlemek için daha fazla çaba gösterdikleri,
- Krize müdahaleye kriz anında değil daha öncesinde başladıkları,
- Krizleri fırsata dönüştürmek için çaba sarf ettikleri anlaşılmaktadır.

3.7.4. Dördüncü Alt Problem

Bu çalışmanın dördüncü alt problemi olan "İşletmeler krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamalarıyla ilgili bilgi sahibi midir?" sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 15'inci, 16'ıncı, 17'nci ve 18'inci ifadelere verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

15'inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.34 ve Tablo 3.35'tedir.

Tablo 3.34: “Nitelikli insan gücü kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	2	4,55	0	0	13	29,55	29	65,91

Tablo 3.34’e bakıldığında, ankete katılanların tamamına yakını nitelikli insan gücünün kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemesi gerektiğini düşünmektedirler. Diğer bir ifadeyle çalışanlar maliyeti yüksek de olsa nitelikli insan gücünün firmalar için önemli olduğu kanaatindedirler.

Tablo 3.35: “Nitelikli insan gücü kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemelidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	4	9,09	11	25	11	25	18	40,91

Tablo3.35 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %66’sının hali hazırda çalıştıkları firmada kriz dönemlerinde maliyeti yüksek de olsa nitelikli insan gücünün korunduğuna inandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.34 ve Tablo 3.35’de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamına yakınının “Nitelikli insan gücü kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemelidir.” düşüncesine sahip oldukları, ancak çalıştıkları firmaların sadece %66’sında nitelikli insan gücünün kaybedilmemesine çalışıldığı anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir kısım farklılık vardır denilebilir.

16’ncı maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.36 ve Tablo 3.37’dedir.

Tablo 3.36: “Kriz döneminde zarar gören ilk departman insan kaynaklarıdır.”İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	16	36,36	20	45,45	4	9,09	4	9,09

Tablo 3.36 incelendiğinde, ankete katılanların %36’sının kriz döneminde zarar gören ilk departmanın insan kaynakları olamayacağını düşündükleri görülmektedir. Ancak %45’i ise kriz döneminde ilk zarar gören departmanın insan kaynakları olup olmayacağı konusunda kararsız kalmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar kriz döneminde ilk zarar gören departmanın insan kaynakları olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 3.37: “Kriz döneminde zarar gören ilk departman insan kaynaklarıdır.”İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	8	18,18	21	47,73	13	29,55	2	4,55

Tablo3.37’ye bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık yarısının hali hazırda çalıştıkları firmada kriz döneminde insan kaynaklarının ne zaman zarar gördüğü konusunda pek bir fikirlerinin olmadığı görülmektedir. Buna rağmen %34’ü kriz döneminde ilk insan kaynaklarının zarar gördüğünü ifade etmektedir.

Tablo 3.36 ve Tablo 3.37’deki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların üçte birinin kriz dönemlerinde ilk zarar gören departmanın insan kaynakları olmayacağını düşünmesine rağmen, yine firmaların üçte birlik bölümüne bakıldığında kriz dönemlerinde ilk zarar gören departmanın insan kaynakları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte ankete katılanların yarıya yakını bu konuda kararsız görünmekte ve firmalarda da ilk zarar gören departmanın insan kaynakları olduğuna

ilişkin bir emare bulunmamaktadır. Yani 16'ncı ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında kısmen farklılık vardır denilebilir.

17'nci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.38 ve Tablo 3.39'dadır.

Tablo 3.38: “İşe alım politikasında olası krizler göz önüne alınmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	2	4,55	4	9,09	20	45,45	18	40,91

Tablo 3.38'e bakıldığında, ankete katılanların %86'sının işe alım politikalarında olası krizlerin göz önüne alınması gerektiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.39: “İşe alım politikasında olası krizler göz önüne alınmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	9,09	6	13,6	9	20,45	19	43,18	6	13,64

Tablo 3.39 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %57'sinin işe alım politikalarında olası krizleri göz önünde bulundurdıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.38 ve Tablo 3.39'da ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların çok büyük bir kısmının “İşe alım politikasında olası krizler göz önüne alınmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları görülmektedir. Bu düşünceye rağmen çalıştıkları firmalarda uygulanan işe alım politikalarında olası krizleri göz önünde bulunduran firmalar, tüm firmaların %57'lik bir kısmını teşkil etmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında farklılık vardır denilebilir. Ayrıca firmaların dörtte birlik bir kısmının işe alım politikalarında olası krizleri göz önünde bulundurmuyor olması da dikkat çekicidir.

18'inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.40 ve Tablo 3.41'dedir.

Tablo 3.40: “Kriz durumu örgüt içinde sık rastlanan bir durumdur.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	16	36,36	20	45,45	6	13,64	0	0

Tablo 3.40'a bakıldığında, ankete katılanların %45'inin krizlerin örgüt içindeki sıklığı konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Ayrıca %41'i ise kriz durumlarının örgüt içinde sıklıkla karşılaşılan bir durum olmadığını düşünmektedirler.

Tablo 3.41: “Kriz durumu örgüt içinde sık rastlanan bir durumdur.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	18	40,91	18	40,91	8	18,18	0	0

Tablo 3.41 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %41'inde krizlerle sıklıkla karşılaşılmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca firmaların yine yaklaşık %41'inde kriz durumlarının sıklığı konusunda kesin bilgiler bulunmamaktadır denilebilir.

Tablo 3.40 ve Tablo 3.41'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların bir kısmı, kriz durumunun örgüt içinde sık rastlanan bir durum olmadığını düşünmekte, bir kısmı ise bu konuda kararsız olduğunu ifade etmektedir. Bu bulguya benzer olarak da firmaların bir kısmında kriz durumunun sıklıkla ortaya çıkmadığı anlaşılmaktadır. Yani 18'inci ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmede ortaya çıkan durum arasında benzerlik vardır denilebilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelenecek olursa; işletmelerin büyük bir kısmının oluşabilecek krizleri fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamalarıyla ilgili yeterince bilgi sahibi oldukları ve bu konuda çeşitli çalışmalar yaptıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamaları açısından yeterli bilgi ve donanıma sahip olup, olası fırsatlar için gerekli tedbirleri almışlardır demek mümkün görünmektedir.

3.7.5. Beşinci Alt Problem

Bu çalışmanın beşinci alt problemi olan “Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme konularına işletmeler ne derece önem vermektedirler?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 19'uncu, 20'nci, 21'inci ve 22'nci ifadelerine verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

19'uncu maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.42 ve Tablo 3.43'tedir.

Tablo 3.42: “Örgüt içi iletişim kriz dönemlerinde çok önemlidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	17	38,64	27	61,36

Tablo 3.42 incelendiğinde, ankete katılanların tamamının kriz dönemlerinde örgüt içi iletişimi çok önemli gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların gözüyle kriz dönemlerinde örgüt içerisinde etkin bir iletişimin bulunmasının önemli olduğu söylenebilir.

Tablo 3.43: “Örgüt içi iletişim kriz dönemlerinde çok önemlidir.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	2	4,55	4	9,09	29	65,91	9	20,45

Tablo 3.43’e bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık %86’sının hali hazırda çalıştıkları firmaların kriz dönemlerinde iletişimin önemini kavradıkları görülmektedir.

Tablo 3.42 ve Tablo 3.43 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının “Örgüt içi iletişim kriz dönemlerinde çok önemlidir.” düşüncesine sahip oldukları ve çalıştıkları firmalarda da kriz dönemlerinde iletişime önem verildiği görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir.

20’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.44 ve Tablo 3.45’tedir.

Tablo 3.44: “İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmamalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	22	50	22	50

Tablo 3.44’e bakıldığında, ankete katılanların tamamının işletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmaması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlara göre işletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında çok sıkı bir iletişim olmalıdır denilebilir.

Tablo 3.45: “İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmamalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	2	4,55	6	13,64	25	56,82	9	20,45

Tablo 3.45 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %77’sinin hali hazırda çalıştıkları firmada çalışanlar ile üst yönetim arasında iletişim problemi olmadığına inandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.44 ve Tablo 3.45’te ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamı “İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmamalıdır.” düşüncesinde hem fikirken, yaklaşık dörtte birinin çalıştıkları firma açısından bu konuda hem fikir olamadığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir miktar farklılık vardır denilebilir.

21’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.46 ve Tablo 3.47’dedir.

Tablo 3.46: “Çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	2	4,55	24	54,55	18	40,91

Tablo 3.46’ya bakıldığında, ankete katılanların tamamının firmalarda çalışanların fikirlerini açıkça beyan edebilmelisi taraftarı oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanlar fikirlerini özgürce beyan etmek istemektedirler.

Tablo 3.47: “Çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	4	9,09	16	36,36	20	45,45	4	9,09

Tablo 3.47 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %55’inin hali hazırda çalıştıkları firmada fikirlerini açıkça beyan edebildikleri anlaşılmaktadır. Ancak %10’u fikirlerini açıkça beyan edemezken, %36’sı da bu konuda kararsız olduklarını ifade etmektedir.

Tablo 3.46 ve Tablo 3.47’de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının “Çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler.” düşüncesine sahip oldukları; fakat sadece %55’inin çalıştıkları işletmelerde bu imkana sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında farklılık vardır demek mümkündür.

22’nci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.48 ve Tablo 3.49’dadır.

Tablo 3.48: “İşletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	0	0	20	45,45	24	54,55

Tablo 3.48 incelendiğinde, ankete katılanların tamamının işletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılması konusunda hem fikir oldukları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlar performanslarının ölçülmesini istemektedirler.

Tablo 3.49: “İşletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	6	13,64	2	4,55	25	56,82	9	20,45

Tablo 3.49’a bakıldığında ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %77’sinde performans değerlendirme ölçümleri yapıldığı, ancak dörtte birinde ise performans değerlendirme ölçümlerine yer verilmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.48 ve Tablo 3.49’daki bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının “İşletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları ve büyük kısmının çalıştığı firmalarda performans değerlendirme ölçümleri yapıldığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında büyük benzerlik vardır denilebilir. Ancak araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %20’sinin performans değerlendirme ölçümleri yapmadığını gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemine ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelenecek olursa; işletmelerin örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme konularına büyük önem verdikleri, üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmadığı, çalışanların fikirlerini açıkça beyan edebildikleri ve işletmelerde performans değerlendirme ölçümlerinin sıklıkla yapıldığı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, Ankara 2’nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, iletişim ve performans değerlendirme konularına gerektiği kadar önem vermektedirler demek mümkündür.

3.7.6. Altıncı Alt Problem

Bu çalışmanın altıncı alt problemi olan “Kriz dönemlerinde işletmelerde insan kaynakları ve kriz ilişkisi nasıl kurulmaktadır?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 23’üncü, 24’üncü, 25’inci, 26’ncı ve 27’nci ifadelere verdikleri

cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

23'üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.50 ve Tablo 3.51'dedir.

Tablo 3.50: “İyi bir kriz yönetim planı insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
0	0	0	0	4	9,09	22	50	18	40,91

Tablo 3.50'ye bakıldığında, ankete katılanların neredeyse tamamının firmalarda hazırlanacak iyi bir kriz yönetim planının insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltacağını düşündükleri görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar firmalarında kriz yönetim planı bulunmasını, kendileri açısından kaygı giderici bir faktör olarak görmektedirler denilebilir.

Tablo 3.51: “İyi bir kriz yönetim planı insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
2	4,55	2	4,55	9	20,45	27	61,36	4	9,09

Tablo 3.51 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %70'inin hali hazırda çalıştıkları firmada hazırlanan kriz yönetim planının kendileri açısından gelecek kaygısını azalttığını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 3.50 ve Tablo 3.51'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların neredeyse tamamının “İyi bir kriz yönetim planı insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltır.” düşüncesinde hem fikir oldukları ve büyük kısmının çalıştığı firmalarda insan kaynaklarını kapsayan iyi hazırlanmış kriz

yönetim planları olduğuna inandıkları anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında büyük benzerlik vardır denilebilir. Ancak firmalardaki kriz yönetim planlarının, ankete katılanların %30'unun geleceğe ilişkin kaygılarını gideremediği gerçeğini göz ardı etmemek gerekir.

24'üncü maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.52 ve Tablo 3.53'tedir.

Tablo 3.52: “Kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alınmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
0	0	2	4,55	2	4,55	27	61,36	13	29,55

Tablo 3.52'ye bakıldığında, ankete katılanların neredeyse tamamı kriz dönemlerinde firmalarda motivasyon artırıcı önlemler alınmasına gerek olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 3.53: “Kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alınmalıdır.”

İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	9	20,45	11	25	18	40,91	4	9,09

Tablo 3.53 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %50'sinin hali hazırda çalıştıkları firmalarda kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemlerin alınmadığını beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.52 ve Tablo 3.53'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların tamamının “Kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alınmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları; buna rağmen firmaların yalnızca yarısında kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alındığı anlaşılmaktadır. Yani bu

ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında farklılıklar olduğu görülmektedir.

25'inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.54 ve Tablo 3.55'tedir.

Tablo 3.54: “Çalışan memnuniyeti her durumda sağlanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
0	0	4	9,09	13	29,55	9	20,45	18	40,91

Tablo 3.54'e bakıldığında, ankete katılanların %61'inin firmalarda çalışan memnuniyetinin her durumda sağlanması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Ancak ilginç bir şekilde çalışanların %30'u, her durumda kendi memnuniyetlerinin firma tarafından sağlanması konusunda kararsız olduklarını ifade etmektedirler.

Tablo 3.55: “Çalışan memnuniyeti her durumda sağlanmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	F	%	f	%
6	13,64	9	20,45	9	20,45	14	31,82	6	13,64

Tablo 3.55 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %45'inin hali hazırda çalıştıkları firma tarafından her durumda memnuniyetlerinin sağlandığını ifade ettikleri görülmesine rağmen, %34'ünün firmalarının her durumda çalışan memnuniyetini sağlayamadığını söyledikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.54 ve Tablo 3.55 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yarısından fazlasının, çalışılan firmanın her durumda çalışan memnuniyetini sağlaması gerektiğini düşünmelerine karşın; firmaların ancak %45'inde her durumda çalışan memnuniyeti sağlanabildiği anlaşılmaktadır. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir miktar farklılık vardır denilebilir.

Ayrıca ankete katılanların yaklaşık üçte birinin iş gördükleri firmada, çalışan memnuniyetinin her durumda sağlanmadığını ifade ettiklerini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

26'ncı maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.56 ve Tablo 3.57'dedir.

Tablo 3.56: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
0	0	7	15,91	7	15,91	26	59,09	4	9,09

Tablo 3.56'ya bakıldığında, ankete katılanların %68'inin kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.57: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
2	4,55	8	18,18	16	36,36	16	36,36	2	4,55

Tablo3.57 incelendiğinde ise, ankete katılanların yaklaşık %41'inin hali hazırda çalıştıkları firmada, kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratıldığını belirttikleri; %36'sının ise kendi firmaları hakkında bu konuda bir bilgilerinin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık dörtte birinde işten çıkarmalar yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.56 ve Tablo 3.57 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların büyük bölümünün “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları; fakat araştırma kapsamındaki firmaların yalnızca %41'inin bu düşünceye uygun davrandığı görülmektedir. Yani bu

ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında bir takım farklılıklar olduğu söylenebilir.

27'nci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.58 ve Tablo 3.59'dadır.

Tablo 3.58: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullandırılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	F	%
0	0	6	13,64	13	29,55	16	36,36	9	20,45

Tablo 3.58 incelendiğinde, ankete katılanların %57'sinin kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullandırılması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.59: “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullandırılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
4	9,09	6	13,64	11	25	15	34,04	8	18,18

Tablo 3.59'a bakıldığında ise, ankete katılanların yaklaşık %52'sinin hali hazırda çalıştıkları firmada, kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullandırıldığını belirttikleri; %25'inin ise kendi firmaları hakkında bu konuda bir bilgilerinin olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık dörtte birinde işten çıkarmalar yapıldığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.58 ve Tablo 3.59 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaklaşık yarısının “Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullandırılmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları; araştırma kapsamındaki firmaların da bu düşünceye uygun olarak yine yarısının işten çıkarma yerine personele izin

kullandığı görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir.

Araştırmanın altıncı alt problemine ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelenecek olursa; işletmelerin gelecek kaygısını azaltmak için kriz yönetim planlarına insan kaynaklarını dahil ettikleri, kriz dönemlerine ilişkin olarak motivasyon artırıcı önlemler aldıkları, çalışan memnuniyetinin her durumda sağlanmasına kısmen önem verdikleri, kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yapmak yerine farklı istihdam alanları yaratmak ve personele izin kullanırmak gibi yollara başvurdukları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, Ankara 2’nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz dönemlerinde insan kaynakları planlaması ve yönetimine özen göstermektedirler denilebilir.

3.7.7. Yedinci Alt Problem

Bu çalışmanın yedinci alt problemi olan “Kriz dönemlerinde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için ne tür yöntemlere başvurmalıdır?” sorusuna cevap bulmak üzere; ankete katılanların 28’inci, 29’uncu ve 30’uncu ifadelerine verdikleri cevapların yüzde (%) ve frekanslarının dökümleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, söz konusu maddelerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere müteakip tablolarda sunulmuştur.

28’inci maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.60 ve Tablo 3.61’dir.

Tablo 3.60: “Kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**Kişisel Görüş**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	6	13,64	13	29,55	25	56,82	0	0

Tablo 3.60’a bakıldığında, ankete katılanların yaklaşık %57’sinin firmaların kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınması gerektiğine inandığını söylemek

mümkündür. Ancak %30'luk bir kısım da bu konuda kararsızlığını dile getirmektedir.

Tablo 3.61: “Kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	F	%	f	%
0	0	6	13,64	13	29,55	25	56,82	0	0

Tablo 3.61 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların %57'sinin kriz dönemlerinde dışarıdan destek aldıkları görülmekte; yaklaşık %30'u hakkında ise bu konuda bir bilgi bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.60 ve Tablo 3.61'de ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınmasına ilişkin düşünceleri ile işletmelerde yapılan uygulamaların tamamıyla örtüştüğü görülmektedir. Yani kriz dönemlerinde firmaların yarısından biraz fazlasının dışarıdan destek aldıklarını söylemek mümkündür. Sonuç olarak 28'inci ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında tam bir benzerlik vardır denilebilir.

29'uncu maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.62 ve Tablo 3.63'tedir.

Tablo 3.62: “Kriz anında soğuk kanlı davranılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	2	4,55	0	0	24	54,55	18	40,91

Tablo 3.62 incelendiğinde, ankete katılanların neredeyse tamamının firmaların kriz anında soğuk kanlı davranılması konusunda hem fikir olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanlara göre kriz ortaya çıktığında firmalar faaliyetleri açısından soğuk kanlı olmalıdır denilebilir.

Tablo 3.63: “Kriz anında soğuk kanlı davranılmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (İşletmede Uygulanma Düzeyi)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2	4,55	4	9,09	9	20,45	27	61,36	2	4,55

Tablo 3.63’e bakıldığında ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %66’sının kriz dönemlerinde soğuk kanlı davrandıkları görülmekte; yaklaşık beşte birinin hakkında ise bu konuda bir bilgi bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.62 ve Tablo 3.63’te ortaya çıkan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların neredeyse tamamının “Kriz anında soğuk kanlı davranılmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları; ancak kriz dönemlerinde firmaların yalnızca %66’sının soğuk kanlı davranabildiği görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında büyük bir benzerlik olmadığı söylenebilir. Ayrıca cevap verenlerin yaklaşık %20’sinin kendi firmalarının kriz dönemlerinde nasıl davrandığı konusunda bilgi sahibi olmadıklarını söylediklerini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

30’uncu maddeye ilişkin cevaplar Tablo 3.64 ve Tablo 3.65’tedir.

Tablo 3.64: “Krizin özelliğine göre işletme küçülmeye gitmeli, kriz bittikten sonra tekrar büyümeye çalışmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (Kişisel Görüş)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
2	4,55	0	0	18	40,91	20	45,45	4	9,09

Tablo 3.64’e bakıldığında, ankete katılanların %55’inin, krizin özelliğine göre işletmenin küçülmeye gitmesi, kriz bittikten sonra ise tekrar büyümeye çalışması gerektiğini düşündükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca yaklaşık %41 ise önce küçülme, sonra tekrar büyüme konusunda kararsız görünmektedir.

Tablo 3.65: “Krizin özelliğine göre işletme küçülmeye gitmeli, kriz bittikten sonra tekrar büyümeye çalışmalıdır.” İfadesine Verilen Cevaplar (**İşletmede Uygulanma Düzeyi**)

Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
f	%	f	%	F	%	f	%	f	%
0	0	0	0	20	45,45	16	36,36	8	18,18

Tablo 3.65 incelendiğinde ise, araştırma kapsamındaki firmaların yaklaşık %55’inin kriz dönemlerinde küçülmeye ve krizden sonra da yeniden büyümeye gittikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte firmaların %45’i hakkında bu hususta bir bilgi bulunmamaktadır.

Tablo 3.64 ve Tablo 3.65 birlikte değerlendirildiğinde, ankete katılanların yaklaşık yarısının “Krizin özelliğine göre işletme küçülmeye gitmeli, kriz bittikten sonra tekrar büyümeye çalışmalıdır.” düşüncesine sahip oldukları ve firmaların da yine yarısının kriz dönemlerinde bu düşünceye uygun davrandıkları görülmektedir. Yani bu ifade için, çalışanların düşünceleri ile işletmedeki uygulama arasında benzerlik vardır denilebilir. Ayrıca cevap verenlerin yaklaşık %45’inin kendi firmalarının kriz dönemlerinde nasıl davrandığı konusunda bilgi sahibi olmadıkları da dikkate değerdir.

Araştırmanın yedinci alt problemine ilişkin olarak yukarıda sıralanan tablolar birlikte incelenecek olursa, kriz dönemlerinde işletmelerin;

- Yarısından biraz fazlasının dışarıdan destek aldıkları,
- Tamamının soğuk kanlı davranmak gerekliliğine inanmalarına rağmen, ancak yaklaşık üçte ikisinin böyle davranabildiği,
- Yine yarısının küçülmeye gidip, kriz geçtikten sonra yeniden büyümeye çalıştıkları görülmektedir.

Başka bir deyişle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmaların, kriz dönemlerindeki davranışlarının kısmen birbirlerinden farklı olduğunu söylemek mümkündür.

3.7.8. Sekizinci Alt Problem

Bu çalışmanın sekizinci alt problemi olan “Stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık var mıdır?” sorusuna cevap bulmak üzere; anketin (EK-1) “Kişisel Görüş” boyutuna ait toplam puanların ortalaması ile “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutuna ait toplam puanların ortalaması birbiri ile karşılaştırılmıştır. Söz konusu puanlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.66’da sunulmuştur.

Tablo 3.66: “Kişisel Görüş” Puanları ve “İşletmede Uygulanma Düzeyi”

Puanlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Kişisel Görüş	44	3,7184	0,1816	3,47	4,10
İşletmede Uygulanma Düzeyi	44	3,3311	0,4109	2,30	3,97

Tablo 3.66 incelendiğinde; anketin “Kişisel Görüş” boyutu toplam puanlarının ortalamasının, “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutu toplam puanlarının ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte “Kişisel Görüş” boyutu standart sapmasının, “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutu standart sapmasından daha küçük olduğu göze çarpmaktadır. En düşük ve en yüksek puanlar da dikkate alındığında anketle belirlenmeye çalışılan boyutlar açısından, grubun “Kişisel Görüş” boyutunda homojenken, “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutunda biraz daha heterojenleştiği söylenebilir.

“Kişisel Görüş” boyutuna ait toplam puanların ortalaması ile “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutuna ait toplam puanların ortalaması arasında Tablo 3.66’da görülen farkın anlamlı olup olmadığını ortaya koymak amacıyla “Tek

Örnekleme T Testi” yapılmış ve test sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.67’de sunulmuştur.

Tablo 3.67: “Kişisel Görüş” Puanları ve “İşletmede Uygulanma Düzeyi” Puanlarına İlişkin Tek Örneklem T Testi Sonuçları

Boyutlar	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p
Kişisel Görüş	44	3,7184	0,1816	43	6,940	0.00*
İşletmede Uygulanma Düzeyi	44	3,3311	0,4109			

* 0.05 anlamlılık düzeyinde fark vardır.

Tablo 3,67’ye bakıldığında; “Kişisel Görüş” boyut puanları ortalamasının, “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutu puanları ortalamasından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bulguya ilişkin olarak, stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin düşündükleri ve yaptıkları arasındaki bu farklılık, araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları firmalarda ne kadar söz sahibi oldukları da göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Zira ankete cevap verenler, düşündüklerini kendi çalıştıkları firmalarda uygulama şansına sahip olamamış olabilirler.

3.8. SONUÇ VE ÖNERİLER

3.8.1. Sonuçlar

İlgili bölümde de belirtildiği üzere bu araştırma, kriz dönemlerinde işletmelerin stratejik insan kaynakları planlamasına başvurup başvurmadıklarını ve stratejik insan kaynakları planlamasının işletmeler için ne derecede önemli olduğunu saptamak amacıyla yapılmıştır.

Bu maksada uygun yöntemlerle elde edilen bulgular incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlar, her hipotez için ayrı ayrı olmak üzere müteakip maddelerde sunulmuştur.

1. İşletmelerin stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamaları konusunda yeterince bilgi sahibi oldukları ve işletmelerin büyük kısmının bu uygulamalara faaliyetlerinde yer verdikleri anlaşılmıştır. Yani, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmaların stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları planlaması uygulamalarına yeterince aşina oldukları söylenebilir. Bu kapsamda birinci hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

2. İşletmelerin büyük bir kısmının oluşabilecek krizler için önemli ölçüde hazırlıklı oldukları ve gerekli tedbirleri aldıkları görülmüştür. Başka bir deyişle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz yönetimine ilişkin faaliyetler açısından yeterli bilgi ve donanıma sahiptirler demek mümkündür. Bu kapsamda ikinci hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

3. İşletmelerin; kriz dönemlerinde işten çıkarmaya ilk yol olarak başvurmadıkları, krizden kaçmak yerine önlemek için daha fazla çaba gösterdikleri, krize müdahaleye kriz anında değil, daha öncesinde başladıkları ve krizleri fırsata dönüştürmek için çaba sarf ettikleri anlaşılmıştır. Bu kapsamda üçüncü hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

4. İşletmelerin büyük bir kısmının oluşabilecek krizleri fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamalarıyla ilgili yeterince bilgi sahibi oldukları ve bu konuda çeşitli çalışmalar yaptıkları görülmüştür. Başka bir deyişle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, krizi fırsata dönüştürebilecek stratejik insan kaynakları planlamaları açısından yeterli bilgi ve donanıma sahip olup, olası fırsatlar için gerekli tedbirleri almışlardır denilebilir. Bu kapsamda dördüncü hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

5. İşletmelerin örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme konularına büyük önem verdikleri, üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun

olmadığı, çalışanların fikirlerini açıkça beyan edebildikleri ve işletmelerde performans değerlendirme ölçümlerinin sıklıkla yapıldığı anlaşılmıştır. Yani, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, iletişim ve performans değerlendirme konularına gerektiği kadar önem vermektedirler demek mümkündür. Bu kapsamda beşinci hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

6. İşletmelerin gelecek kaygısını azaltmak için kriz yönetim planlarına insan kaynaklarını dahil ettikleri, kriz dönemlerine ilişkin olarak motivasyon artırıcı önlemler aldıkları, çalışan memnuniyetinin her durumda sağlanmasına kısmen önem verdikleri, kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yapmak yerine farklı istihdam alanları yaratmak ve personele izin kullanırmak gibi yollara başvurdıkları ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmalar, kriz dönemlerinde insan kaynakları planlaması ve yönetimine özen göstermektedirler denilebilir. Bu kapsamda altıncı hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

7. Kriz dönemlerinde işletmelerin; yarısından biraz fazlasının dışarıdan destek aldıkları; tamamının soğuk kanlı davranmak gerekliliğine inanmalarına rağmen, ancak yaklaşık üçte ikisinin böyle davranabildiği; yine yarısının küçülmeye gidip, kriz geçtikten sonra yeniden büyümeye çalıştıkları görülmüştür. Başka bir deyişle, Ankara 2'nci Organize Sanayi Bölgesindeki orta ölçekli firmaların, kriz dönemlerindeki davranışlarının kısmen birbirlerinden farklı olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yedinci hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

8. Araştırma kapsamında uygulanan anketin “Kişisel Görüş” boyut puanları ortalamasının, “İşletmede Uygulanma Düzeyi” boyutu puanları ortalamasından 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu bulguya ilişkin olarak, stratejik insan kaynakları planlamasının kriz dönemlerindeki yeri ve önemi konusunda işletmelerin düşündükleri ile kullandıkları yöntemler arasında farklılık olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda sekizinci hipotezin kabul edilmesine karar verilmiştir.

3.8.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlardan yola çıkılarak, ileride stratejik insan kaynakları yönetimi ile kriz yönetimi arasındaki ilişkiler konusunda çalışacak araştırmacılar ve firmalarda stratejik insan kaynakları konusunda faaliyet gösteren uygulayıcılar için faydalı olacağı düşünülen öneriler müteakip maddelerde sunulmuştur.

3.8.2.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Yapılan araştırma eldeki imkanlar dahilinde ve belirli kısıtlar içerisinde yapıldığından elde edilen sonuç her ne kadar geçerli olsa da uluslar arası boyutta faaliyet göstermekte olan firmalarda yapılacak olursa daha faydalı sonuçlar elde edilebilir.

Bunun yanı sıra, çalışma kapsamındaki işletmeler ile e-posta yoluyla iletişim kurulmuş ve tam bir geri dönüş olmamıştır. Araştırmacılar için önem arz eden sağlıklı ve yeterli veri kaynağı, yüz yüze ya da en azında telefon yoluyla elde edilecek olursa alınacak sonuç ve geri dönüşün daha hızlı olması sağlanabilir.

Bu çalışma için iki boyutlu olarak hazırlanan veri toplama aracı geliştirilerek, daha farklı alanlara, daha farklı kişilere uygulanabilir. Böylece hem sektörel bazda hem de zaman içerisinde firmaların davranışları bazındaki değişiklikler izlenebilir.

İşletmelerin her an kriz durumuyla karşı karşıya kalabileceği göz önünde bulundurularak bu çalışmanın teorik kısmını oluşturan bölümler incelenerek, veri toplama aracı olarak gözlem yolu kullanılarak örgütlerin herhangi bir kriz anındaki davranışları ile literatürde yer alan bu konudaki görüşler karşılaştırılarak yeni bir bakış açısı geliştirilebilir.

3.8.2.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma kapsamında incelenen işletmeler orta ölçekli işletmeler olduklarından çalışanlar birbirlerini tanımakta işveren ve çalışan ilişkisi resmi olmaktan ziyade insani ilişkilere dayanmaktadır. Bu açıdan bakılacak olursa kriz

dönemlerinde en önemli şey işveren ve iş görenler arası iletişimdir. İletişime önem verildiği ölçüde kriz daha kolay ve en az zararla atlatılacaktır.

Stratejik insan kaynakları planlaması, örgütsel strateji ile insan kaynakları politikalarının birlikte değerlendirilmesi ve insan kaynakları planlamalarının bu yönde yapılması anlamındadır. Yani firmalar insan kaynakları planlamalarını yaparken, örgüt politikalarını ve aynı zamanda oluşabilecek krizleri mutlaka göz önüne almalıdırlar.

Performans değerlendirme her örgüt için önemli bir aktivitedir. Bu yolla, çalışan değerlemesi ve insan kaynakları planlaması daha kolay bir şekilde yapılabilir. Bu nedenle işletmeler hem krizlere ön hazırlık olması hem de çalışanlarını denetleyebilmeleri için performans değerlemesine önem vermelidirler.

Örgütlerin krizle karşılaştıkları anda yapmaları gereken yegane şey krizi fırsata dönüştürmeye çalışmak olmalıdır. Kriz için yaptığı hazırlıklar ve aldığı önlemler sayesinde krizi fırsata dönüştürebilen örgüt krizden daha da güçlenmiş olarak çıkacaktır.

Son olarak şu söylenebilir ki, örgütler kendilerini geliştirmeye önem verdikleri sürece yeni dünyaya ve rekabet ortamına uyum sağlayabilirler. Bunun için yapmaları gereken her konuda kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmeleri, kişisel ve örgütsel eğitime önem vermeleri ve her duruma hazırlıklı bir örgüt yapısına sahip olmak için çalışmalarınıdır.

KAYNAKÇA

Akdağ Mustafa (2001). **Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Akdemir, Bünyamin (t.y). **Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynaklarının Değişen Rolü**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, <http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/17.pdf>. Erişim Tarihi: 01.03.2009.

Akmehmet, Duygu, Uğur, Alper Salih, Kurt Pınar (2002). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com> Erişim Tarihi: 01.03.2009.

Aktan, Coşkun Can (1997). **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, İstanbul: TÜGİAD Yayını.

Akyüz, Ömer Faruk (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması** (2. Baskı). Ankara: Sistem Yayıncılık.

Arseven, Ali (2001). **Alan Araştırma Yöntemi-İlkeler Teknikler Örnekler**. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Asunakutlu, Tuncer, Safran, Barış, Tosun, Elif (2003). **Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 141–169.

Avcı, Umut, Avcı, Mehmet (2004). **Örgütlerde Bilginin Önemi Ve Bilgi Yönetimi Süreci**, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/02a/01.htm> , Erişim Tarihi: 03.05. 2010.

Aykaç, Burhan (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Planlama** (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aymankuy, Şimal (2001). **Turizm Sektöründe Kriz Yönetimi**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 105–118.

Baran, Hitay (2002). **İşletmelerde Kriz Yönetimi**, Araştırma Ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü Bülteni, <http://www.izto.org.tr/nr/rdonlyres/7475bda1-95b7-4855-b351-9adce4362afe/4491/hitaykriz1.pdf>, Erişim Tarihi: 01.03.2009.

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

Bayındır, Hatice (2007). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori Ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bayram, Levent (t.y). **Örgütsel Krizler ve Kriz Yönetimi**, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/41/web/kalite/Levent_BAYRAM.htm , Erişim Tarihi: 03.05.2010.

Bircan, İsmail (1995). **Stratejik Planlama Ders Notları**,. TODAİE, Ankara.

Crisismanagement.com içerik ekibi (t.y). **Crisis Management: Planning For the Inevitable**, <http://www.crisismanagement.com/book-review.html>, Erişim tarihi: 03.05.2010.

Çivi, Emin, Nardalı, Sinan (2004). **Kriz Yönetimi ve TOFAŞ**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2(2), 79–83.

Demir, Filiz (2007). **Kriz Yönetim Stratejileri ve Kriz İletişimi**, Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2, 1-24.

DİNÇER, Ömer (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları

Ekinci, Hasan, İzci, Ferit (2006). **Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (12) 2006 / 2, 39-54.

Ekodialog.com içerik ekibi (t.y). **İşletmelerde Planlama, Planlamanın Önemi**, <http://www.ekodialog.com/Konular/planlama-nedir-planlama-sureci.html> , Erişim Tarihi: 03.05.2010.

Erdem, Barış (2002). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)**, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Erşan, Ahmet Altuğ (2007). **İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Erve, Chambers (1994). **A World Safe for Poets**, Human Organization, 54, 399-401.

Fındıkcı, İlhami (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları

Fidan Mehmet, Gülsünler Makbule Evrim (2004). **Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 465-474.

Filizöz, Berrin (2003). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 161-180.

Güven, Murat, Mısırlı, Kamuran (2004). **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Krizi Yönetimi: Çaycuma Örneği**, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1-19.

Güzeltik Ural, Ebru (2004). **İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 1-15.

Hastanederisi.com içerik ekibi (2008). **İşveren ve Çalışan “Beraberliği”nde Bozulan Eşitlik**, <http://www.hastanederisi.com/haberdetay.asp?id=4> , Erişim Tarihi: 01.03.2009.

Hovardaoğlu, Selim (2000). **Davranış Bilimleri İçin Araştırma Teknikleri**. Ankara: VE-GA Yayınları.

İkademik.com içerik ekibi (2008). **İnsan Kaynaklarında Stratejik Planlama**, <http://www.ikademik.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/1494-insan-kaynaklarinda-stratejik-planlama.html>. Erişim Tarihi: 01.04.2010.

Kadıbeşegil, Salim (2002). **Kriz Geliyorum Der** (2. Baskı) İstanbul: Media Cat.

Karaköse, Turgut (2007). **Örgütler Ve Kriz Yönetimi**, Akademik Bakış Uluslar Arası Hakemli E-Dergisi, (13) 1–11.

Karasar, Niyazi (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara:3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Karlık, Taylan (2007). **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetimi Kurumsal Örnekler (Mey İçki, Tavukçuluk Sektörü)**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kavi, Ersin (2005). **Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması**, Sosyal Siyaset Konferansları Prof.Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan, 50.Kitap, İstanbul.

Keçecioglu, Tamer (2009). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kaynak Bazlı Bakış Açısı Üzerine Değerlendirmeler**, Ege Akademik Bakış, 9(1), 159–171

Kobifinans.com içerik ekibi (2009). **Risk Nedir?**, http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0217/17812 , Erişim Tarihi: 03.05.2010.

Kozak, Meryem (1999). **Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar** (1.Baskı). İstanbul: Detay Yayıncılık.

Köroğlu, Ahmet (2002). **Turizm İşletmelerinin Muhtemel Krizlere Yönelik Hazırlık Çalışmaları Ve Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 69–87.

Küçük, Ferit, Bayuk, Nedim (2004). **Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı**, www.joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/Kriz.pdf, Erişim Tarihi: 01.03.2009.

KÜSKÜ, Fatma (2001). **Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme**, Amme İdaresi Dergisi, 34 (1):15-32.

Ofloğlu, Gökhan, Mısırlı Kamuran (2001). **İşletme ve Kriz Yönetimi**, Kamu-İş Dergisi, 6(2), 1–27.

Öğüt, Adem (2005). **Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 287–304.

Öğüt, Adem, Akgemci, Tahir, Demirsel, Tahir (2007). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 277–299

Patan, Günseli Nilhan (2009). **İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Stratejisinin Önemi**, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Pıçak, Murat, Yılmaz, Sema ve Giray, Yavuz (2009). **Küresel Ekonomik Sistemde Finansal Krizleri Önleme Ve Yönetme Sorunsalı**, <http://www.mevzuatdergisi.com/2009/05a/03.htm> , Erişim Tarihi:03.05.2010.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı** (4.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tokol Tuncer (2001). **İşletme** (2. Baskı). Bursa: Ezgi Yayınları.

Seviçin, Ahmet (2006). **Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 183-197.

Silver, David (1990). **Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi** (1. Baskı). İstanbul: Form Yayınları.

Şimşek, M. Şerif, Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2009). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** (6.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M. Şerif, Öge, Serdar (2009). **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi** (2.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Tağraf, Hasan, Arslan, Talat (2003). **Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(1), 149-159.

Taştan, Seçil (t.y). **İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>. Erişim Tarihi: 01.03.2009.

TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu). (1999). **Çalışma Hayatında Esneklik**, Ankara:TİSK

Titiz, İsmail (2003). **Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8, 111-123

Tosun, Elif (2002). **Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Tüz, Melek (2001). **Kriz ve İşletme Yönetimi** , (3), İstanbul: Alfa Yayınları.

Ünnü, Ayşe ve Keçecioğlu, Tamer (2009). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm**. Ege Akademik Dergisi, 9, 1171-1192.

Yüksel, Öznur (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (5. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ İŞLETMELER İÇİN KRİZ DÖNEMLERİNDE ÖNEMİNİ SAPTAMAYA YÖNELİK ANKET

Bu anket Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri Ve Önemi: Konu İle İlgili Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir.

Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden ve her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse bir fırsat anlamına gelebilen bir durumdur. Stratejik insan kaynakları planlaması ise insan kaynakları strateji ve uygulamalarının, organizasyonun stratejileri ve değerleri ile tutarlı (uyumlu, birbirini destekler, tamamlar) bir şekilde planlanmasıdır.

Kriz yönetimi işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte yeniliklere ayak uydurmak ve rekabet gücünü arttırmak için krize önceden hazırlıklı olmak ve beşeri sermayeye gereken önemi vermek gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik insan kaynakları planlaması yapmak ve işletmeyi bu ölçütlere göre yönetmek firmanın geleceği için çok önemlidir.

Bu araştırma işletmelerin stratejik insan kaynakları planlarının kriz dönemlerinde işletmeler için ne denli önemli olduğunu saptamaya yöneliktir. Alınan cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde değerlendirmemizde yerini alacaktır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Lütfen her bölümü başındaki açıklamaya uygun olarak yanıtlayınız.

Çalışmamıza gösterdiğiniz değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Hadiye ARAZİ

hadiyearazi@gmail.com

Bölüm 1

Ankete Cevap Veren Kişiyeye İlişkin Bilgiler

Açıklama: Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. Yanıtınızın önünde bulunan karenin içine “X” işareti koymanız gerekmektedir. Gerekli yerlerde ise açıklama yapınız.

1-Adı Soyadı (İsteğe Bağlıdır):

2-Unvanı/Statüsü:

3-Yaşı: () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

4-Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Yüksekokul () Üniversite

Bölüm 2

İşletmeye İlişkin Genel Bilgiler

Açıklama: Bu bölümde sizinle işletmenizle ilgili genel bilgilere dair sorular yer almaktadır. Sizin de her bir değişkene ilişkin seçeneklerin önünde bulunan karenin içine “X” işareti koymanız beklenmektedir. Gerekli yerlerde ise açıklama yapınız.

1-İşletmenin Adı (İsteğe Bağlıdır):

2-Faaliyet Alanının Sınırları:

() Bölgesel () Ulusal () Uluslar Arası

3-Faaliyet Gösterdiği Sektör:

() Gıda () Metal- Kimya () Otomotiv () Mobilya () Diğer belirtiniz.....

4-İşletmenin Kuruluş Yılı:

() 1975’den önce () 1976-1985 () 1986-1990 () 1991-2000

() 2001-2005 () 2007-

5-Çalışan Sayısı:

() 50-100 () 101-150 () 151-250 () 251-500 () 500’den fazla

Bölüm 3

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kriz Dönemlerindeki Önemi ve Bu Dönemlerde İşletmelerde Uygulanma Düzeyi

Açıklama: Aşağıdaki ifadelerle ilgili kişisel görüşlerinizi belirten durumları sol kutucuklara, Bu ifadelerin firmanızda olup/ olmaması ya da uygulanıp/ uygulanmaması ile ilgili durumları ise sağ kutucuklara “X” şeklinde işaretleyiniz.

Kişisel Görüş

İşletmede Uygulanma Düzeyi

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
					1. Firmalar stratejik yönetim planına göre yönetilmelidir.					
					2. İnsan kaynağı ihtiyacı stratejik plana göre belirlenmelidir.					
					3. Uygulanan insan kaynakları politikaları işletmenin veriminin artmasını sağlar.					
					4. Stratejik bir yönetim planı her zaman işe yarar.					
					5. Misyon ve vizyondan hiçbir durumda taviz verilmemelidir.					
					6. İşletmeler her duruma hazırlıklı yapıda olmalıdırlar.					
					7. İşletmelerde bir kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibi bulunmalıdır.					
					8. Kriz denilince yalnızca finansal kriz akla gelir.					
					9. Kriz için alınan önceden alınan tedbirler mali külfet getirir.					
					10. Kriz yönetimi ekibi tatbikatlar yapmalıdır.					
					11. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar başvuru ilk yoldur.					
					12. Krizden kaçmak, önlemekten daha kolaydır.					
					13. Krize müdahale ancak kriz anında olur.					
					14. Krizi fırsata dönüştürme politikası mutlaka uygulanmalıdır.					

Kişisel Görüş**İşletmede Uygulanma
Düzeyi**

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
					15. Nitelikli insan gücü kriz dönemlerinde pahalı da olsa kaybedilmemelidir.					
					16. Kriz dönemlerinde zarar gören ilk departman insan kaynaklarıdır.					
					17. İşe alım politikasında olası krizler göz önüne alınmalıdır.					
					18. Kriz durumu örgüt içerisinde sık rastlanan bir durumdur.					
					19. Örgüt içi iletişim kriz dönemlerinde çok önemlidir.					
					20. İşletme üst yönetimi ile çalışanlar arasında iletişim konusunda bir sorun olmamalıdır.					
					21. Çalışanlar fikirlerini açıkça beyan edebilmelidirler.					
					22. İşletmelerde performans değerlendirme ölçümleri yapılmalıdır.					
					23. İyi bir kriz yönetim planı insan kaynakları açısından gelecek kaygısını azaltır.					
					24. Kriz dönemlerinde motivasyon artırıcı önlemler alınmalıdır.					
					25. Çalışan memnuniyeti her durumda sağlanmalıdır.					
					26. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine farklı istihdam alanları yaratılmalıdır.					
					27. Kriz dönemlerinde işten çıkarmalar yerine personele izin kullanılmalıdır.					
					28. Kriz dönemlerinde dışarıdan destek alınmalıdır.					
					29. Kriz anında soğuk kanlı davranılmalıdır.					
					30. Krizin özelliğine göre işletme küçülmeye gitmeli, kriz bittikten sonra tekrar büyümeye çalışmalıdır.					

Ek-2 Özgeçmiş

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Hadiye ARAZİ			
Doğum Yeri:	Konya/TÜRKİYE			
Doğum Tarihi:	26.06.1983			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu:				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Şükrü Doruk İlkokulu	-	Konya	1989-1994
Ortaöğretim	Meram Orta Okulu	-	Konya	1995-1998
Lise	Meram Anadolu Lisesi	Fen	Konya	2000-2002
Lisans	Gazi Üniversitesi	İşletme	Ankara	2002-2007
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	Konya	2007-2010
Becerileri:	Tenis,Tiyatro, Bağlama			
İlgi Alanları:	Tarih, Seyahat, Sinema, Spor, Müzik			
İş Deneyimi:	-			
Aldığı Ödüller:	-			
Referanslar	İstendiği takdirde verilecektir.			
Telefon:	+90 536 898 89 39			
E-Posta:	hadiyearazi@hotmail.com			
Adres:	Meram Yeni Yol. Aşkan Mah. Tuna Sok. No:5 Meram/KONYA			