

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

Tuğba GÜLTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım 2007

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

Tuğba GÜLTEKİN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Afyonkarahisar

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım 2007

ÖZET

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE BİR UYGULAMA

Tuğba GÜLTEKİN

İşletme Ana Bilim Dalı
Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2007

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

İnsan Kaynakları Yönetimi, son zamanda işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanan yeni bir yönetim disiplini. Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimi bir uzmanlık dalı olarak, her türlü yenilik ve gelişmelere açık, işletmenin diğer departmanları ile eş değer düzeyde ve dinamik bir uygulama biçimi haline gelmiştir.

İşletmelerde başarının sağlanması, iş görenlerde verimli çalışmayı özendirici motivasyon tedbirleri, insan kaynaklarının eğitimini, geliştirilmesini, kariyer yönetimini ve görevde yükselmesini, ücret ve diğer ödemeleri, iş güvenliği, örgüt içi ilişkilerde sorunlar gibi hususları da kapsayan; gerek iş görenlerin beklentilerine, gerekse işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve genel politikasına uygun; devlet, sendika gibi baskı gruplarının varlığına göre şekillenmiş; hem dinamik, hem de tutarlı insan kaynakları politikaları tayin edilip, uygulanması ile önemli ölçüde kolaylaşacaktır.

Krizler örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecek kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. Bu nedenle, işletmeler her geçen gün daha yoğun olarak kriz yönetimi tekniklerine başvurur hale gelmişlerdir. Örgütlerin istenmeyen bir durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama olarak bilinen kriz yönetimi; örgütlerin zarar gören imajlarının düzeltilmesi, örgütün kendi doğasından dolayı karşılaşılması muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlama amacını taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kriz ortamında uygulanacak insan kaynakları politikalarının nasıl olması gerektiği, kriz öncesi geliştirilen insan kaynakları politikalarının kriz döneminde etkilerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Bu amaç kapsamında Kütahya'da faaliyet gösteren çini işletmeleri üzerinde bir anket uygulaması yapılmış ve Kriz Dönemlerinde tutarlı İnsan Kaynakları Politikaları uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT**THE POLICIES ON THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TIME OF CRISES AND A SAMPLE STUDY**

By Tuğba GÜLTEKİN

Department of Management

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

November 2007

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Human Resources Management is a new administration discipline that is given importance by the managements nowadays. At recent managements, Human Resources management is considered as an expert area, is opened to every new progress become equal with the other departments as a dynamic application.

At managements, in order to increase the success and include the precautions that increase motivations of employments, human resources' education, revolution, career management and promotion, salary and other payments, work guarantee, the problems within the management, the workers' expectations, appropriate to management goals, aims and is shaped according to the presence of government, trade union both dynamic and consistent human resources one found and applied.

Crisis are chaotic situations that societies and organization face and they create chaos. Because of that, managements started to deal with crisis management techniques. Crisis management is applied when the organizations meet an unexpected situation. it helps the organization to regain their images that are destroyed. it also gets rid of the negativeness that can be caused because of organization's situation.

The aim of the study is to examine how should be human resources management policies in the time of crises and the effects of Human Resources Policies during the crises time developed before crises. For this purpose a sample study was done at china porcelain firms in Kütahya and Human Resources Policies of firms were examined during the crises time in these firms. The result of study show that, firms had no consistent human resources policies to manage this crises.

ÖZGEÇMİŞ

Tuğba GÜLTEKİN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2004 Kara Harp Okulu

Lise: 2000 Aydınlıkçevler Süper Lisesi, Fen Edebiyat Bölümü

İş/İstihdam

Ocak 2006- Temmuz 2007- Afyonkarahisar 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı

Personel Kısım Amiri

Ağustos 2007--Patnos 34. Motorlu Piyade Tugay Komutanlığı Perso-

nel Şube Müdürü

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Ankara, 11 Aralık 1982,

Cinsiyet: Kız

Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖZGEÇMİŞ	v
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

I. KRİZİN TANIMI, ANLAMI VE KAPSAMI	3
A. KRİZİN TANIMI VE ANLAMI.....	3
B. KRİZİN KAPSAMI	4
II. KRİZİN KAYNAKLARI	5
A. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	5
1. Doğal Felâketler	5
2. Genel Ekonomik Belirsizlikler	6
3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler	6
4. Sosyo-Kültürel Faktörler	7
5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler	8
6. Uluslararası İlişkiler	9
B. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER.....	10
1. İşletmenin Yapısı	10

2. Üst Düzey Yönetiminin Yetersizliği ve İnsan Faktörü	10
3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik	11
4. İşletmelerin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri	11
5. İşletmelerin Yaşam Evreleri	11
6. İşletme Kültürü ve İşletme İçi İklim ile İlgili Sorunlar	12
C. İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ-BÜTÜNCÜL YAKLAŞIM	12
III. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE SONUÇLARI	14
A. KRİZ SÜRECİ	14
1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik	14
2. Kriz Dönemi	15
3. Çözülme Dönemi	17
B. KRİZİN OLUŞUMUNU DESTEKLEYEN NEDENLER	18
1. İç ve Dış Belirtileri Görememe	18
2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum	19
3. Kriz, Bürokrasi ve Merkezileşme Eğilimi	20
4. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık	21
C. KRİZ VE PLAN DIŞI DEĞİŞİKLİKLERİN SONUÇLARI	21
1. İşletme Çalışanlarında Gerilimin Artması.....	21
2. Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması	22
IV. KRİZ YÖNETİMİ	23
A. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI	23
1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	23
2. Krizi Çözme Yaklaşımı	24

B. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI	25
1. Erken Uyarı Sistemi	25
2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi	26
3. Dinamik Planlama	27
4. Esnek ve Organik Organizasyon Yapısı	27
5. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme	27
6. Organizasyon Geliştirme	28
C. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME YÖNETİMİ	29
D. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ	31
E. KRİZ SONRASINDA İŞLETME YÖNETİMİ	31

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	33
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ	35
1. İnsan Kaynakları Kavramı	35
2. Yönetim Kavramı	36
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi	37
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	39
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	42
1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dünyada Gelişimi	42
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye'de Gelişimi	44
II. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI	48
A. POLİTİKA KAVRAMI VE TANIMI	48

B. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ BÜTÜNSEL İÇERİĞİ	49
1. İnsan Kaynakları Politikasının Anlamı	49
2. İnsan Kaynakları Politikasının Tanımı	50
3. İnsan Kaynakları Politikasının Kapsadığı Konular	50
a. İnsan Kaynakları Tedariki ve İşlendirilmesi	50
b. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	51
c. Ücretlendirme	51
d. İşletme ile Uyum ve Bütünleşme	51
e. Sağlık ve Güvenlik Konuları	52
f. Endüstri İlişkileri	52
4. İnsan Kaynakları Politikasının Genel İlkeleri	52
5. İnsan Kaynakları Politikalarının Kurumlaştırılması	55
C. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDAN AMAÇ VE BEKLENTİLER	56
1. İnsan Kaynakları Politikasının Amaçları	56
2. İnsan Kaynakları Politikasından Beklentiler	57
a. İş Görenlerin İnsan Kaynakları Politikasından Beklentileri	57
b. İşletmenin İnsan Kaynakları Politikasından Beklentileri	58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

I. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

UYGULAMASINDA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR	59
---	----

A. YASALARIN ETKİSİ	59
B. DEVLETİN MÜDAHALESİ	60
C. TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN ETKİSİ	60
D. SENDİKALARIN ETKİSİ	61
II. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI	
OLUŞTURULMASI, ÖRGÜTLENMESİ VE YAYINLANMASI	62
A. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	63
B. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARININ OLUŞTURULMASI	63
C. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANACAK İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ YAYINLANMASI	65
III. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI	
A. YENİDEN YAPILANMA POLİTİKASI	67
1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı	67
2. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi	68
3. Yeniden Yapılanmanın Uygulanma Alanları	68
4. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri	69
B. ÖĞRENEN ORGANİZASYON POLİTİKASI	70
1. Bilgi Kavramı ve Bilginin Kullanımı	70
2. İşletmelerde Bilginin Önemi ve Bilgi Gereksinimi	71
3. Bilgiye Dayalı Yönetim	72
C. KATILMALI YÖNETİM POLİTİKASI	73
1. Katımlı Yönetim Tanımı ve Hedefleri	73
2. Katımlı Yönetimin Tarihsel Gelişimi	74

	10
3. Katımlı Yönetimin Uygulama Alanları	75
D. SÜREÇLERE ODAKLANMA	76
1. Sürecin Tanımı	76
a. Süreç Kavramı ve Özellikleri	76
b. Süreç Unsurları	77
2. Süreç Yönetimi	78
D. YALINLAŞMA POLİTİKASI	80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. ÇİNİCİLİK SEKTÖRÜ VE KÜTAHYA	82
II. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEMİ	84
III. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI ÜZERİNE İNCELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ	85
IV. SONUÇ ve ÖNERİLER	98
EK	102
KAYNAKÇA	106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kriz Döneminin Özellikleri	16
Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar	35
Tablo 3: Kriz Yaşayan İşletmelerin Krizi Yaşama Düzeyleri	86
Tablo 4: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Karşı Erken Uyarı Sistemlerine Sahip Olma Yönünden Dağılımı	86
Tablo 5: Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Yönünden Dağılım	86
Tablo 6: Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Rehberine Sahip Olma Yönünden Dağılımı	87
Tablo 7: Kriz Yaşayan İşletmelerin Özel Kriz Ekibine ya da Danışmanına Sahip Olma Yönünden Dağılımı	87
Tablo 8: Kriz Anında İşletmelerin Kriz Yöneticisi veya Danışmanı Alma Yönünden Dağılımı.....	87
Tablo 9: İşletmelerde Çalışanların Krize Gösterdikleri Tepkiler	88
Tablo 10: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	89
Tablo 11: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin İşletmeye Etkileri	90
Tablo 12: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri	91
Tablo 13: İşletmelerde Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Tutma Çabası Yönünde Dağılımları	91
Tablo 14: Kriz Anında Personele Uygulanan Motivasyon Yöntemleri	92
Tablo 15: Krizden Çıkış İçin İşletmelerde İnsan Kaynakları Boyutunda Alınan Önlemler	92
Tablo 16: Krizden Kurtulmak İçin Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları	93

Tablo 17: Kriz Esnasında Başarılı Çalışmalar Yapan Personelin Ödüllendirilme Durumları	93
Tablo 18: Kriz Esnasında Başarılı Çalışmalar Yapan Personelin Ödüllendirilme Şekilleri	94
Tablo 19: Kriz Esnasında Personel Çıkarmadaki Önem Sırası	94
Tablo 20: İşletmelerin Kriz Esnasında Yönetim Tarzında Değişiklik Yapma Yönünden Dağılımları	95
Tablo 21: Çalışanların Yönetime Katılma Durumları	95
Tablo 22: İşletmelerin Katılmalı Yönetim Politikası Uygulama Yönünden Dağılımları	96

ŒEKİLLER LİSTESİ

Œekil 1: Sürecin Temel Unsurları	78
--	----

GİRİŞ

İşletme dünyasında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmelere paralel olarak bunların sürekli ve yakından izlenmesi gereği vardır. Bu gelişmelerin ve değişmelerin işletmeler tarafından tam ve doğru bir şekilde izlenmemesi ve yönetim kademelerinde bunlara uygun politikaların geliştirilmemesine bağlı olarak işletmeler kriz sürecine girerler. Kriz oluşum sürecine girilmeden veya işletme dışı faktörlere dayalı olarak meydana gelen krizin ortaya çıkmasından ve işletmeye zarar verecek şekilde gelişmesinden önce yöneticiler geliştirecekleri politikalar ve tekniklerle işletmenin bu krizden en az zararla veya işletmenin gelişimini sağlayacak bir avantajla çıkmasını sağlayabilir.

İşletmeler değişim rüzgârlarında ayakta kalabilmek, rekabet üstünlüğünü yakalayabilmek krizlerden en az zararla kurtulmak için yeni yöntemler uygulamak zorundadır. İşletmeler, hızlı değişmeler yanında dış veya iç çevresel etmenlerden kaynaklanan ve işletmenin varlığını tehlikeye sokan kriz durumlarıyla zaman zaman karşılaşabilmektedirler. İşletme yöneticilerinin yaklaşan tehlikeleri önceden sezebilmeleri "Kriz Yönetiminin" uygulanması ile mümkün olabilir. Çağdaş işletmeler ellerindeki kaynakları, her türlü ortamda, en etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, hedeflerine ulaşmayı amaç edinmişlerdir. Kaynakların etkin ve verimli kullanımı, özellikle bu kaynakların kullanımında görev alan insan gücü kaynağını ve insan gücü kaynağının yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Ürettiği mal veya hizmetin cinsi ve kapasitesi ne olursa olsun, her büyüklükteki işletmenin temel üretim girdisi insan gücüdür.

Eğer işletme ucuz, yetenekli ve yeter sayıda insan gücü istihdam ediyorsa, bu durum ürünün maliyetinin de aşağı çekilmesinde önemli bir etken olacak ve işletmeye gerek iç piyasada gerekse dış piyasada önemli rekabet şansı yaratacaktır. Ayrıca insan gücü kaynağı iyi eğitilmiş, nitelikli ve yetenekli insanlardan oluşmanın yanında, olumlu motive edilmişlerse, ürünün kalitesini ve işletmenin verimliliğini olumlu yönde etkileyeceklerdir.

İşletmelerde insan gücü kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını hedef alan insan kaynakları yönetimi bu boyutu ile ele alındığında, olumlu sonuçların alınabilmesi

için uygulamaların çerçevesini çizen bir politikanın da gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kriz dönemlerinde bu konu daha da önem kazanmaktadır.

İşte bu çalışmanın amacı; kriz ortamında uygulanacak insan kaynakları politikalarının nasıl olması gerektiği, kriz öncesi geliştirilen insan kaynakları politikalarının kriz döneminde etkilerinin neler olduğu, yönetim tarzı içinde dinamik ve tutarlı insan kaynakları politikaları uygulanarak panik ve gerginliğin üstesinden nasıl gelineceğini ortaya koymaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kriz ve kriz yönetimi kavramları çerçevesi üzerinde durulmuş ve kriz kaynakları, aşamaları, sonuçları ve kriz yönetimi açıklanmıştır. İkinci bölümde, örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve politikalarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, birinci bölümle ikinci bölüm birleştirilerek, kriz dönemlerinde işletmelerde insan kaynakları politikalarının oluşturulması esnasında karşılaşılabilecek sorunlar ile, politikaların oluşturulma aşamalarından bahsedilmek suretiyle kriz dönemlerinde politikaların nasıl oluşturulması gerektiği tartışılarak bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise, Kütahya'daki Çinicilik sektöründe faaliyet gösteren 40 işletmede kriz dönemlerinde uygulanan insan kaynakları politikaları ile ilgili yapılan incelemenin ve anketin sonuçları değerlendirilerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

I. KRİZİN TANIMI, ANLAMI VE KAPSAMI

A. KRİZİN TANIMI VE ANLAMI

Kriz konusunda araştırmacılar farklı tanımlar gündeme getirmişlerdir. Bazı tanımlarda kriz, tehdit edici koşula müdahale edebilme yetersizliği olarak ifade edilmiştir. Bir kısım yazar ise krizi, beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve önceliği üzerinde durmuşlardır. Genel kabul gören tanımında ise kriz, işletmenin yaşamını tehdit eden bir durum olarak görülmektedir (Can, 1994: 300). Krizin tanımlanmasındaki en önemli zorluk endişe, stres, felaket, panik vb. kavramların da kriz yerine kullanılmasıdır. Endişe, stres veya panik doğrudan pek çok olayda krizden söz etmek mümkündür. Ancak konuya işletme yöntemi sorunu olarak bakıldığında, işletme yöntemini tehdit etmeyen, işletmedeki mevcut dengeleri bozmayan, karar mekanizmalarını işlemez duruma sokmayan, geçici olarak çıkan çatışma direniş veya değişmeye kriz demek doğru değildir (Yeniçeri, 1993: 218). Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, işletme tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Dinçer, 1992: 314).

Kriz, genel anlamda düzgün olamayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir işletmenin rutin durumunu bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Yöneticinin yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmeyi tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz duruma getirir ve rekabeti sarsar. İşletmenin etkinleşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir (Vergiliel Tüz, 1996: 3).

Kriz, bir işletmenin üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de işletmenin yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; işletmenin kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 1994: 312).

B. KRİZ KAPSAMI

Birer açık sistem olarak işletmeler oldukça dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. İşletmelerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni işletme içi etmenler olabileceği gibi, işletme dışı etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da işletmede krize yol açabilir.

Kriz, bir kişi, bir işletme ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Kriz, belirsizliği ve zarar görme olasılığını, riski içeren bir kavramdır. Bir kriz durumu, yavaş yavaş ya da birdenbire oluşabilir, dar veya geniş bir alanı kapsayabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

İşletme içinde kriz, işletmenin amaçlarını ve varlığını tehdit eden, işletmenin risk önleyici önlemlerini yetersiz kılabilecek nitelikte, işletmenin ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz, işletmenin yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürmesine de olanak sağlayarak bir dönüm noktası olabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

Kriz, plansız değişiklikler yapmayı, programlanmamış faaliyetleri ve yeni kabiliyetler geliştirmeyi zorunlu kılar.

Yönetici hareket adamı olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları büyük çapta önlemler alınmasını gerektirdiğinden bunları uygulayabilecek olan tek kişi yine yöneticidir. Yönetici sürtüşmeleri çözmek için şu temel ilkelere göz önünde bulundurmalıdır (Tack, 1994: 5).

- Her olayı kendi koşulları içinde ele almalı.
- Ekibin beraber çalışabileceğini varsaymalı.
- Kriz anlarında sözcüklerin hareketlerden daha çarpıcı olabileceğini unutmamalı.
- Sorun teşhis edildikten sonra zamanla çözümlenip, çözümlenemeyeceğini düşünmeli.
- Emrindeki elemanlara kendi sorunlarını çözümlenmeleri için geniş fırsat tanımalı.

- Ekipteki tutumu değiştirmek gerektiğinde tehdit yerine olumlu desteğe başvurmalı.
- Krizlerde hava elektrikli olacağı için duygularına hâkim olmalı.
- Tüm elemanların olay karşısında kendisiyle eşit tepki göstermelerini beklemeli.
- Amir olduğunu asla unutmamalı.

Kriz sonrası olumsuz davranışların ortaya çıkması gözlenen bir durumdur. Olumsuz etkilerin çoğu problemlili kişilerin davranışlarından kaynaklanır. Kriz sonrası görülen olumsuz davranışlar; korku, bitkinlik, çekingenlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz savunma, yalnızlık gibi davranışlardır.

II. KRİZİN KAYNAKLARI

İşletmelerde krize yol açan nedenler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Farklı yazarlar bu faktörleri değişik yönleriyle ele almışlardır.

A. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Krizin ortaya çıkmasına neden olan dış çevre faktörleri, işletmenin dışında kalan ve üzerinde tamamıyla denetim kuramadığı makro faktörlerdir. İşletmenin çevresi dinamiktir ve sürekli değişim içindedir. Çevrenin bu değişiklikler karşısında giderek daha çok karmaşıklaşması, işletmelerde krize zemin hazırlamaktadır. Krizin işletmenin dış çevresinden kaynaklanması konusunda işletmeye çevreye bağımlılığının ve çevrenin işletme üzerindeki denetiminin düşük veya yüksek olmasının önemli bir payı vardır. Ayrıca işletme yöneticilerine, çalışanlara ve ailelerine yönelik olarak yapılan bombalama, kaçırma rehin alma, suikast gibi terörist eylemler de krize neden olabilmektedir (Vergiliel Tüz, 2001: 5). Genel olarak dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

1. Doğal Felaketler

Yönetimin kontrol edemediğı yangın, sel, deprem gibi felaketler krizin oluşumundaki nedenlerdir (Dinçer, 1992: 315). Bu tür krizlerin oluşum öncesi sinyalleri, var olan bilimsel bilgi birikimi ve paradigmalardan yetersizliği nedeniyle alınmamaktadır. Önceden sezilememesi nedeniyle işletmelerin kolaylıkla önlem alamadıkları durumlarıdır.

Olağandışı oluşumlardan korunmak için bile işletmeler sigorta kurumları olanaklarından yararlanma veya benzer tedbirlerle varlıklarını korumaya alabilirler.

2. Genel Ekonomik Belirsizlikler

İşletmenin içerisinde çalıştığı ekonomik sistem işletmenin karşılaşılabileceği belirsizlik ve karmaşıklık derecesini etkilemektedir. Ekonomik dalgalanmalar ve belirsizlik arz-talep dengesini bozarak işletmenin kullanacağı girdilerin ve satacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, ayrıca yatırım kararlarını etkileyebilir (Can, 1994: 301). Bu durumun uzun sürdüğü ekonomik ortamlarda krizin oluşması kaçınılmazdır. Genel ekonomik krizlerin sinyallerinin alınması daha kolaydır. Sistemin etkilediği tüm değişkenler dinamik bir analize tabi tutularak, bir önceki kriz döneminde ne tür eğilimler göstermiş olduğu değerlendirilerek birkaç kritik gösterge saptanarak, kriz sinyalleri alınmaya çalışılabilir. Pazarda düşen satın alma gücü ve işletmeler arası birleşmeler nedeniyle rekabet koşullarının, dolayısı ile endüstrinin yapısının değişmesi düşüş veya krizi yaratan nedenler olabilir.

Malların üretiminde maliyetlerin dikkate alınması ve böylece minimum maliyetle üretim yapılmasına iktisadi etkinlik denir. İşletmeler bir malı hangi yöntemle üreteceklerine karar vermek zorundadırlar (Düğer, 1998: 270). Ekonomik durumun içinde bulunduğu genel yapısal özellikler, genel olarak konjonktürel çizgiyi belirler. Durgunluk döneminde işletmelerin iş hacimlerinin daralması, gelişim döneminde iş hacimlerinin canlanması doğaldır (Karalar, 1993: 336).

3. Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler

Teknoloji, mevcut üretim faktörleri ile işletmenin araç ve gereçlerini geliştirme, yeni mamuller araştırma, maliyetlerden tasarruf sağlayan usuller bulma gibi konularda, işletmenin ihtiyaç ve sorularını karşılayan yol ve yöntemlerin (tekniklerin) tümünü içerir.

Teknolojik gelişmenin en başta gelen yararı, toplum için çok çeşitli ve çok sayıda mal ve hizmet sağlamasıdır. Teknoloji tek bir işçinin üretimini birkaç katına çıkarabilir. Üretimi çok verimli kılabilir. Fiyatların düşmesine, gelirlerin artmasına neden olabilir. Sonuçta çok yüksek bir hayat düzeyi kazandırabilir.

Teknolojik gelişme topluma bu yararları sağlanmasının yanı sıra çeşitli sorunlar da ortaya çıkabilir. Kitle halinde üretim birim maliyeti düşürür, üretimi artırır ve pazarda daha elverişli bir rekabet durumu yaratır. Kitle halinde üretim için üretim mallarına büyük ölçüde yatırım yapılması gerekir. Üretilen malların modası geçtiğinde ise büyük risklerle karşılaşır. Fiyat düşmeleri, şiddetli fiyat rekabetine yol açabilir, işçiyle işveren ilişkilerine olumsuz etki yapabilir (Cemalcılar, 1995: 25). Tüm bu gelişmeler işletmelerde krizin ortaya çıkmasına neden olabilir.

İşletmenin kullanıldığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir sözleşme söz konusu olduğundan işletmenin faaliyetleri etkilenir. Teknolojinin değişim hızı, değişikliğe uyum süreci, işletmenin ve faaliyetlerin teknolojiye bağımlılık oranı krizin işletme üzerindeki etkisini belirler. Özellikle yeni teknoloji, işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerin yerine ikame edilebilir yeni mal ve hizmetler ortaya çıkartmışsa işletme için kriz kaçınılmazdır (Şimşek M., 1996: 6).

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak işletmelerde değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler işletmeye kendini zorla kabul ettiren, ettiremezse kriz yaratan bir baskı unsurudur. Özellikle 19. yy.' da başlayan makineleşme ve otomasyon işletmenin üretim konusu ürünlerine alternatif yaratma yönünde etkili olmuştur (Kazan, 2002: 13).

Teknolojik yenilikler işletmede sadece rekabet ve üretim açısından ele alınmamalıdır. Teknoloji hırsızlığı, iletişimin son derece kolaylaşması, haberleşme işlem maliyetlerinin fazla olması, yeni teknolojiye ayak uydurma, teknoloji seçimi beraberinde işletmelerin buna hızla ayak uydurmalarını gerektirmektedir. Bu yarışta yapılacak bir hata işletmeyi sektörün gerisine atabilir.

4. Sosyo-Kültürel Faktörler

Krizin ortaya çıkmasına neden olan dış çevre faktörlerinden biri de sosyo-kültürel faktörlerdir. Sosyo-kültürel faktörler, küreselleşme ile birlikte işletmeleri aynı insanlar gibi birbiriyle daha fazla iletişim içinde bulunmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu tip ilişkilerde sosyo-kültürel davranış nitelikleri işletmelerin ilişkilerini düzenlemelerine, dil yapısına, geleneklere, dini ve sosyal işletmelere ve diğer kültürel tarzlara uymalarını da beraberinde getirmektedir.

İşletmeler, tıpkı bireyler gibi içinde yaşadıkları toplumdaki ayrı olarak düşünülmezler. Başka bir deyişle işletmeler ve toplum ekonomide iç içe ve sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Bir toplumda, toplum üyelerinin türlü işletmelerin karşısındaki davranışları işletmelerin faaliyetlerini etkiler. Bu davranışları biçimlendiren güç, toplumun inançları ve düşünceleri, kısaca felsefesidir. Toplum, sözgelişi, istediği malları ve hizmetleri satın almakta bağımsız olmayı, maddi olanakların en iyi biçimde sağlanmasını, yeteneğe ve çalışmaya göre insanların ödüllendirilmesini isteyebilir. İşletme faaliyetlerinin toplumun bu inançlarına uygun olarak yürütülmesi zorunludur. İşletmeler, toplumun bu inançlarına ve isteklerini göz önünde tutarak işletme amaçlarına ulaşmaya çalışmalıdırlar. İşletmenin toplumsal çevre koşullarına uymayan yöneticisi başarılı olamaz (Cemalcılar, 1995: 21-22).

Toplumun değer yargılarındaki, tüketim kalıplarındaki, beklentilerindeki ve ahlaki değerlerdeki değişimler işletmelerde krize neden olabilir. Bunun yanı sıra sayılan değerlerdeki değişimler uzun bir süre alacağından işletmelerin kendilerini bunlara karşı hazırlamaları diğer faktörlere nazaran daha kolaydır. Toplumun nüfus yapısındaki değişimler en önemli toplumsal ve kültürel nedenlerden biridir. Göç, kadının toplumdaki yeri, yaşam tarzlarının değişmesi, beklentilerin, standartların artması gibi gelişmeler işletmeler üzerinde büyük etkiler bırakmaktadır. Bunlar yalnızca ürünlerin özelliklerini, hizmetlerin niteliğini ve nerede satıldığını etkilemezler. Ayrıca üretim süreçlerini de değiştirebilirler (Andriole, 1985: 12).

5. Hukuksal ve Politik Düzenlemeler

Hukuki ve politik düzenlemeler işletmenin ulusal bazda olsun uluslararası bazda olsun faaliyet göstermesi için uyulması zorunlu kurallardır. Politik veya hukuki çevrede olabilecek ani bir değişiklik işletmenin ona mazeretsiz hemen uymasını gerektirir. Devletin dışa açılması veya açılmaması, ithal ikameci politikalar izlemesi ya da izlememesi, üreticisini desteklemesi veya desteklememesi işletme stratejileri için son derece önemli bilgilerdir.

Hükümetin gerek ekonomik, gerekse diğer alanlarda alacağı yeni kararlar ve işletmelere yeni yükümlülükler getiren hükümler krize yol açabilir (Dinçer, 1992: 314). İşletme yaşama organının ekonomik, sosyal ve kültürel konularla ilgili olarak yaptığı ani değişikliklere uyum sağlayacak şekilde hazırlık yapmıyorsa krizle karşılaşabilir. Hükü-

metlerin oluşumu süreci veya toplumsal talepler incelendiğinde de oluşabilecek yeni kararlar ve alınabilecek tedbirlerin de neler olabileceği önceden bilinebilir. Rakiplerin teknolojik yenilenmeye giderek ya faydası daha fazla veya maliyeti daha düşük yeni ürünleri piyasaya sürmesi, pazar paylarını artırırken diğer işletmeleri krize itebilir (Yeniçeri, 1993: 218).

Devlet ve yerel yönetimler yaptıkları yasal düzenlemelerle işletmelere müdahale ederler. Asgari ücretin saptanması, fiyat denetimleri, işletme kuruluş yerinin belirlenmesi, istihdam koşulları, iş güvenliğinin sağlanması, çevre sağlığı ve çevrenin bu ve benzer düzenlemeleri işletmelerin faaliyetlerine ilişkin stratejik seçimler üzerinde önemli etkiler yapar (Tokat, 2001: 39).

6. Uluslararası İlişkiler

Küreselleşme sonunda ülkeler arasında sınırların ortadan kalkması, uydu yayınları sayesinde bugün dünyanın bir köşesinde çıkan yeniliğin hemen yerel pazarlara girmesi bireylerin tüketim, alışveriş alışkanlıklarını değiştirmiştir (Yıldızoğlu, 1996: 181). Bu açıdan özellikle yerel pazarlarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin yöneticileri, toplumun değişen beklentilerini ve çok uluslu işletmelerin sermaye birikimlerini göz önüne alarak rekabete hazır olmalıdırlar. Aksi takdirde krizle karşı karşıya kalabilirler.

Küreselleşme yirminci yüzyıla damgasını vuran bir süreç olup, birçok yararı da beraberinde getirmektedir; küreselleşme sayesinde bir yandan daha büyük pazarlar yaratılarak, malların dünyada en iyi üretilen yerden en ucuza alınması sağlanırken, diğer yandan kaynakların etkin dağılımı ve riskin paylaşılması nedeniyle yaşam standartları iyileşmektedir.

Küreselleşme olgusu mali piyasalarda da etkisini göstermektedir. Sermaye ülkeler arasında rahatça dolaşabilmekte, özellikle yüksek getiri potansiyeli olan piyasalara yoğun sermaye girişleri olmaktadır. Bu durum gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerin gelişmişlik düzeyini yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, mali piyasaların giderek bütünleştiği günümüz dünyasında herhangi bir ülkenin mali piyasasında meydana gelen istikrarsızlık uluslararası mali piyasalarda zincirleme şekilde istikrarsızlıklara, hatta ekonomik krizlere neden olabilmektedir. Uluslar arası piyasalarda gerçekleşen krizlerin birçoğunun kendine has özellikleri olması ve daha önceki krizlerin belirtilerinin farklılık göstermesi krizlerin öngörülememesine yol açmaktadır.

B. İŞLETME İÇİ FAKTÖRLER

1. İşletmenin Yapısı

İşletme yapısındaki sorunlar, aşırı merkezci politika, yenilik ve yaratıcılık yönünden yetersizlik, denetim olanaklarının geniş ya da dar olması, koordinasyon sorunları, karar verme ve uygulamada yavaşlık, iletişim kopukluğu, amaçların belirgin olmaması, iş görenlerin devir hızı ve devamsızlıkların yüksekliği, sinirsel gerilimler ve iş ortamı hoşnutsuzlukları olarak sıralanabilir. İşletmenin yapısı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katı, işletme içi iletişim imkânları sınırlı, bilgi akışı sorunu gerçekleşiyor ve karar alma eğilimi merkezi bir özellik gösteriyor ise krizin oluşumu kaçınılmazdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2001: 29).

2. Üst Düzey Yönetiminin Yetersizliği ve İnsan Faktörü

Tepe yöneticilerinin yetersizliği işletmelerin krize yakalanmasına neden olan bir diğer faktördür. İşletme büyüdükçe ve diğer şartlar değiştikçe işletme yöneticileri gelişmeler konusunda yetersiz kalabilirler, bu da işletmelerin bir krizle karşı karşıya kalmalarına neden olabilir.

İşletmelerin kriz durumuna düşmelerinin belki de en önemli nedeni, işletme üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleridir (Can, 1994: 302). Kriz hangi kaynaktan gelirse gelsin, krizin sinyallerinin neler olabileceğini saptayıp, uyarı sistemi oluşturup, verileri toplayıp izleyemeyen ve olaşabilecek tehditlere karşı gerekli tedbirleri alamayan yönetimler krizin başlıca sorumlusudur. Bilgi toplayamama ya da tecrübesizlikle ilgili bu yetersizlikler de yönetim kaynaklıdır. Yönetim Kurullarının yanlış ve yetersiz kişilerden oluşması, Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürün aynı kişilerden belirlenmesi, kötü bir bütçe kontrol sistemi oluşturma, maliyetlerin hatalı hesaplanması, sermayenin yetmeyeceği kadar büyük işlere girişme, yetersiz pazar araştırması ve yeni ürün geliştirme çalışmalarının yapıldığı pazarlama ve üretim fonksiyonu yönetimleri veya hatalı satın almalar gibi kararların alınması tepe yönetiminin yetersizliklerinin göstergeleridir (Dinçer, 1992: 318).

Bir yöneticiye düşen görev, gerek işletmenin gerekse görevli kişilerin amaç ve gayelerinin gerçekleştirebilmesine yardımcı olabilecek bir atmosfer yaratabilmektir. Bir

yöneticinin elamanları etkileyebilen, onları motive edilebilen, işletmenin işine yön veren, hedef ve amaçları açıklıkla belirlenmiş bir kişi olması gerekir (Baykal, 1974: 206).

3. Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik

Krizin oluşumunu engellemedeki önemli bir unsur, doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır. Sistemin yeteneğine bağlı olarak karar sürecine giren kaliteli bilgi etkili bir bilgi akışını içeren sistemdeki aşırı yüklenmeleri engeller (Smart ve Vertinsky, 1977: 640). Bu sayede iletişim kanallarında oluşan gürültü azalır. Bu ise doğru bilginin doğru zamanda doğru kişilere ulaşmasını sağlayarak, bilgi eksikliği veya yanlış anlamlar sebebiyle risk unsurlarının krize dönüşmesini önlemiş olurlar. Aksi takdirde kriz kaçınılmaz olur.

Çok iyi bilindiği gibi, kriz sürecine girildiğinde bilgi toplamada kullanılan haberleşme kanalları sayısı, karar birimleri ile diğer birimler arasında bilgi dağıtımını azalır. Bu açıdan bu sürece girmeden önce iletişim kanallarını güçlendirerek doğru bilgi akışı ile kriz oluşumunun önüne geçilebileceği gibi aynı zamanda kriz oluşum sürecinde iletişim kanallarını güçlendirerek karar birimlerinin doğru karar alımına katkı sağlanabilir.

4. İşletmelerin Tarihi Geçmişi ve Tecrübeleri

İşletmenin deneyimleri ve birikimi mevcut durumu anlamada ve yorumlamada çok önemli katkılar sağlar. Mevcut durumu anlamada geçmiş veriler önemlidir. İşletmeler, eski durumu ve mevcut süreçler koruma eğilimindedir. Bu durumda verilecek kararlar, ekonomik ve rasyonel olmaktan çok hissi ve politik olacaktır. İşletmenin kriz çözümü konusunda sahip olduğu deneyimler farklı koşullara uygulanabilecek ilkeler geliştirmek, işletme içinde ortaya çıkan gelişmeleri yorumlamak, işletme içinde oluşan dengeleri her koşulda korumak eğilimini sezme yeteneği ve geçmiş tecrübelerle bağlı iş yapma ve karar alma refleksleri, öğrenme eğrisinin düzeyini belirleyen ve krizin oluşumuna etki eden faktörlerdir (Aykaç, 1999: 23).

5. İşletmelerin Yaşam Evreleri

Doğadaki her canlı gibi işletmelerin üç temel büyüme safhası vardır. Doğuş, büyüme ve olgunluk safhaları. Bunlara ek olarak da gerileme ve çöküş aşamaları vardır. İşletmelerin hızlı büyüme içine girmesi krizlere yol açabileceği gibi satış ve karlarında

ani düşüşlerde krizlere yol açar. Krizle karşılaşan işletmenin içinde bulunduğu yaşam seyri davranış biçimini etkileyecektir.

İşletme içindeki ruhun ölmesi de yeni bir krizin habercisidir. Yenilenme, olgun organizasyonlarda, organizasyonun yaşamının genellikle başlangıcında yaşanan değerler, duygular, heyecan ve duygusal bağılıkların ihya edilmesi, değerler ve bu değerlerin yenilenen organizasyonda oynadıkları merkezi rol ile ilgilidir. Organizasyonun yenileme sürecinde değerler yalnızca boş değil, gereklidirler (Hurst, 2000: 3). Yenilemeyi gerçekleştiremeyen işletmeler gerekli uyum ve gelişmeyi gösteremeyip yok olacaktırlar.

İşletmelerin yaşam evrelerini incelediğimiz zaman görürüz ki işletmeler içinde buldukları yaşam evrelerine göre davranmaktadırlar. İşletmeler gerileme devirlerinde tehdit krizleri, başlangıç, gelişme ve olgunluk aşamalarında ise hem tehdit, hem de fırsat krizleriyle karşı karşıya kalırlar. İşletmeler buldukları dönemlerde oluşan yeni krizleri eski yöntemlerle çözmeye çalışmaları onlar için yaşam evrelerinin karıştırılmasıyla alakalı olarak düşülen bir hatadır. İşletme faaliyetlerinin her safhasında değişik tipte ilişkiler, değişik yaklaşımlar bulunduğu için işletmede yapılacak bu tip bir strateji hatası olumsuz sonuçlar verebilir.

6. İşletme Kültürü ve İşletme İçi İklim ile İlgili Sorunlar

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin kültürü, ulusal kültür ve uluslar arası kültür arasında bir uyum sağlamayı amaçlayan bir özellik taşımaktadır. İşletmenin ulusal ve uluslar arası düzeyde başarılı olabilmesi, buna uygun bir kültür oluşturmasına bağlıdır (Aykaç, 1999: 25). Uygun olmayan bir kültür krize neden olabilir.

İşletmenin yapısı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek kadar katı, işletme içi iletişim imkânları sınırlı, bilgi akışı sorunlu gerçekleşiyor ve karar alma eğilimi merkezi bir özellik gösteriyor ise krizin oluşumu kaçınılmazdır.

C. İÇ VE DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİNİN ETKİLEŞİMİ-BÜTÜNCÜL YAKLAŞIM

Hem krizin ortaya çıkmasında, hem de krizin şiddetinde işletmenin iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi önemli rol oynar. Bu etkileşimin üç boyutu vardır.

- İşletme ile çevre arasındaki bağımlılık derecesi: İşletmenin çevre üzerindeki kontrol derecesi yüksek veya düşük olabilir.

Krizlerin ortaya çıkmasında etkili olan dış çevre faktörleri, işletmelerin bilgisi dışında gelişen, kontrol edilmesinde güçlük çekilen faktörlerdir. İşletmelerin dış çevresinde sürekli olarak önemli değişiklikler olmaktadır. Mal ve hizmetlerin yaşam süreleri kısalmakta, işletmeler ürünlerinde yenilikler yapmak zorunda kalmaktadırlar.

- Kriz durumunun olumlu veya olumsuz algılanması: Kriz, amaçlara ulaşmada ve daha gelişmiş amaçlar belirlemede bir fırsat veya işletmenin amaçları gerçekleştirilmede bir engel ve işletme kabiliyetini zayıflatan bir tehdit olarak görülebilir. Bir işletmede acil bir durum ortaya çıktığında, yönetici önce durumun niteliğini ve boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar (Tack, 1994: 16).
- İşletmenin değişikliklere karşı hassasiyeti: İşletmelerin krizden etkilenme düzeylerini az ya da çok olduğunu gösterir. Oranlama yapısının krize hassasiyeti yüksekse krize cevap verme derecesi düşük olacaktır.

Bu üç boyut bir arada incelendiğinde şu genellemeler yapılabilir (Dinçer, 1992: 321):

- 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 işletmenin esnekliği, bütünleşmiş karar verme kabiliyeti var olduğu müddetçe söz konusudur.
- Amaçlarla ilgili fırsat ve korkunun önemi arttıkça kriz durumunun şiddeti artar.

III. KRİZ SÜRECİNİN AŞAMALARI VE SONUÇLARI

A. KRİZ SÜRECİ

1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik

Kriz sinyalinin saptanması aşaması genel olarak işe yarayacak olan sözlü ve yazılı her türlü veriyi toplamayı esas alır. Bir yazara göre kriz sinyalinin alınması, işletmenin bulunduğu sektör ve yan sanayide yaşanan değişimleri izlemek, çok etkili bir bilgi toplamak kanalı oluşturarak denetimi sıklaştırmaktır. Bu amaçla sezgilerde önemlidir. Değişik gelen sinyallerin ve bilgilerin denelerini bulmaya çalışarak uyarılara karşı duyarlı olmak gereklidir (Tack, 1994: 89).

Krize yatkın olan işletmeler, önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerine sahip değildirler. Hasarı sınırlama nadiren vardır ve krizi iyileştirme sistemleri kurulu değildir. Bu tür işletmeler geçmişteki hatalardan herhangi bir şey öğrenmezler. Krize hazırlıklı ve sinyali alabilecek işletmeler, krize yatkın olanlardan çok değişik bir düşünce sistemine sahiptirler. Krize hazırlıklı işletmeler, uygulamadaki ve yapılarındaki zayıflıktan dolayı sinyalleri kaçırmazlar. Hatta hazırlıksız işletmeler kriz sinyaline karşı bilerek gözlerini kaparlar (Vergiliel Tüz, 2001: 19).

Kriz durumları tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller göndermektedirler. Bu sinyaller gelmekte olan krizin varlığı ile ilgili bilgileri yansıtmalarından dolayı çok önemlidirler. Örnek olarak, çok sayıda duvar yazısı çalışanların memnuniyetsizliğinin bir işareti olabilir. Bu kriz sinyallerinin takip edilmeme veya doğru bir şekilde yorumlanmaması sonucunda ortaya çıkabilmektedir (Gürkan, 2001: 69). İşletmelerin gelişmelerden haberdar olmaları ve bu doğrultuda etkin bir koordinasyon sistemi kurmaları, bilgi akış sistemlerinin hızlı işlemesine bağlıdır. Dış çevreden alınan bilgiler ve bu doğrultudaki kararlar icra organlarına acilen iletilmelidir. Bu amaçla aşağıdan yukarıya doğru çabuk çok iyi işleyen bir raporlama sistemi kurulmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 36). Böylelikle etkin bir koordinasyon sistemiyle işletmeler kriz sinyalini daha çabuk alıp yorumlayabilecektir.

Bu aşamada, işletmenin amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır; işletmede ve işletmenin çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak işletmenin bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletmemektedir. Bu nedenle, bilgi akışının olmamasından dolayı üst

yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Sorunlar işletme yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığından, yönetim eski deneyimlerine dayalı olarak, yetersiz bilgiyle karar almaktadır. Kriz durumunun şiddeti arttıkça, işletme içi sorunlar daha da belirginleşir ve yönetimde panik başlar. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayabilir (Gürkan, 2001: 70).

2. Kriz Dönemi

Bir organizasyonun belli safhalar geçirmeden beklenmedik bir şekilde doğrudan kriz safhasıyla karşılaşması mümkündür. Ancak birçok işletme, krizi önceden tahmin etme ve karşılama fırsatına sahiptir. Uygun tedbirlerin alınmadığı başlangıç safhası sonunda kriz ortaya çıkar ve yönetimde kızgınlık ve telaş yer alır. Değişiklik problemleri ve ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. Herkes günü kurtarma çabası içine girer. Gerilim alt kademelere doğru yayılır. Böylece işletmenin iklimi bozulur. Herkes çok çalışmaktadır ancak başarı bir türlü gerçekleşmez. Bu aşamada, problemler organizasyonu sosyal alanlarda da aşındırır. Bu safhada geniş çaplı bir yeniden yapılanma krize verilecek en iyi cevaptır. Personel, yapı, süreç, değerler, düşünme, amaç ve stratejilerde çarpıcı ve farklı bir değişiklik yapmaya ihtiyaç vardır. İşletmenin mevcut değerleri, amaçları, varsayımları gözden geçirilmeli, kısaca işletmenin kültürü değişikliklere kolayca uyum sağlayacak şekilde açık hale getirilmelidir. Ayrıca daha esnek ve çevik bir yapı oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 1994: 38).

Üst yöneticilerin değiştirilmesi de krizlerde başvurulan yöntemlerden birisidir. Üst yöneticilerdeki zihni ve karar alma yetersizliklerini ortadan kaldırmak ve yeni fikirler geliştirmek için bu yöntem fayda sağlayabilir. Tepe yöneticilerin yerini değiştirmek, değişiklik ihtiyacının bir sembolü olarak ek bir fayda sağlar ve gerginliği azaltmak için suçluları cezalandırmış olma rahatlığını verir. Ancak böyle bir yola başvurmadan önce, ayrıntılı bir teşhis çalışması yapılmalıdır (Vergiliel Tüz, 2001: 23).

Krizin ortaya çıktığı ilk aşama işletmenin ve çevresinin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır fakat performans düşüklüğü engellenemez. İşletmeyle ilişkisi olan diğer işletmeler bu ilişkiyi sınırlandırmaya başlar (Summers, 1977: 194). Kriz denince anlaşılan bu ilk dönemdir. Krizin ikinci aşamasın-

da krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı bir kriz yönetimi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir (Fink, 1986: 20).

Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, işletmenin kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar aşağıdaki şekilde (Tablo-1) üç grupta toplanmıştır (Can, 1997: 316).

Tablo 1: Kriz Döneminin Özellikleri

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi</p> <p>-Standardizasyon, denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yoluyla faaliyetlerin daha fazla denetlenmesi</p> <p>-Çevrenin yarattığı işletme içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatte bulunur.</p> <p>- Yetki merkezleşir.</p> <p>-Kriz anında işletmelerde çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar, karar alma grubu küçülür.</p> <p>-Kriz, etkinin de merkezleşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>- İstenmeyen işletme iklimi yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde işletme üyeleri geri çekilme davranışı gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.</p> <p>-Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar basit mantıkla hareket ederler, panik duyarlar.</p> <p>- Kriz, bireysel amaçları, tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim e iç korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılık ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler kriz davranışlarının karakteristiğidir.</p> <p>- Stres altında bireyin, koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaşır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır. Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde işletme çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>- Kriz yönelimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

Kaynak: Can, 1997:316.

3. Çözölme Dönemi

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak işletme ortadan kalkar. İşletmenin çevresi ile olan ilişkileri bozulur. İşletme içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri, stres ve panik işletmelerde çözülmeye yol açar. Bu safhada en önemli şey hızdır. Bu safhada krizi çözmek için ulaşılabilecek iç ve dış kaynaklar kullanılarak çözüm arayışına gidilir. Sorunu çözenin temel kuralı problemin nedenlerini tespit etmekle başlar. Bir ekip acil müdahaleyi yaparken işletme normal fonksiyonlarına devam etmelidir. İşletmeyi kriz öncesi konumuna ve hatta daha güçlü duruma getirmek için radikal düzenlemelerin yapılması ihtiyacı vardır. Verimliliği artırmak ve bunun önündeki engelleri elimine etmek öncelik olmalıdır. İşletmenin amaç ve hedefleri, bunlara ulaşmak için uygulayacağı strateji ve politikalar yeniden belirlenmelidir. Bu arada kriz boyunca yapılan başarılı çalışmalar değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir (Can, 1994: 315).

İşletme içinde destekleyici, sinerji oluşturuvcu ortam yaratmak, etkili iletişim ve çalışanların işletmeye bağlılığını ve verimli çalışmasını etkileyecektir. Yönetim süreçlerinin gözden geçirilmesi ve gerekirse düzenlemelerin yapılması bunun içinde "lean management - yalın yönetim" teknikleri uygulanabilir. Kriz çözümlerinin olmazsa olmaz faktörlerinden, daha doğrusu aktörlerinden birisi de liderdir. Hatta demokratik, katılımcı yönetimin savunulduğu günümüzde, kaba, zorba veya diktatör stil dediğimiz yönetim şeklinin kriz dönemlerinde daha etkili olduğu iddia edilmektedir. Bazı dönemlerde birinin çıkıp kontrolü elinde tuttuğunu, o ne derse onun yapılması gerektiği, çalışanlara kimin patron olduğu ve ne kadar çok çalışılması gerektiğini hatırlatacak ve onları ellerinden gelenin ötesinde çalışmaya sevk edecek insanlara ihtiyaç duyulur. İşte krizler bu dönemlerdir ve bu yöntem çoğu zaman başarılı olmuştur. Kriz dönemleri olağan olmayan dönemlerdir ve olağan olmayan uygulamalar başarılı olabilmektedir. Krize cevap verebilmek için son şans olan bu safhada, yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aslında her safhada problemleri çözmek ve değişiklik yapma imkân ve lüzumu vardır. Başlangıç safhasından kriz durumuna kadar problemler, her safhada çözümlenemeyecek olursa, kriz gittikçe büyür ve derinleşir; çözümler ise daha zorlaşır. Son safhada da krize uygun cevaplar verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletme sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli ve uzman elemanların işten uzak-

laşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme ile çevresi arasındaki çatışma kolayca çözümlenemeyecek ve yönetilemeyecek kadar büyümüştür. İşletmede çözülme, çevreye bağlı olmaksızın artar (Tavukçuoğlu, 2003: 38).

B. KRİZ OLUŞUMUNU DESTEKLEYEN NEDENLER

Birer açık sistem olarak işletmeler oldukça dinamik bir çevre içerisinde yaşamlarını sürdürürler. İşletmelerin başarısı ve yaşamlarını sürdürmeleri büyük ölçüde çevrenin yarattığı kısıtlılıkları ve olanakları zamanında görüp değerlendirmelerine bağlıdır.

İşletmeler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilir. Krizin nedeni işletme içi etmenler olabileceği gibi, işletme dışından etmenler de olabilir. Yine deprem gibi bir dış etmen olan bir doğa olayı da işletmede krize yol açabilir.

İşletme faaliyetleri anlamında kriz, işletmenin amaçlarını ve varlığını tehdit eden, işletmenin risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, işletmenin ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir. Kriz işletmenin yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasına, bunu bir fırsat haline dönüştürülmesine de olanak sağlayarak bir dönem noktası olabilir (Bozkurt vd., 1998: 155).

1. İç ve Dış Belirtileri Görememe

Krizin baş göstermesi sürecinde değişme ve gelişmelerin farkında olmamanın henüz somut belirtileri yoktur. Ancak krize işaret eden bir takım problemler belirmeye başlar. Uzman olmayan eleman sayısının artışı, eksilmiş yönetim süreçleri, şekille esasın yer değiştirmesi, amaçlarının açıkça tanımlanamaması, amaçlara yönelik araçların ön plana çıkması, sabit karar kriterlerinin azlığı, sıkıntı ve çatışma korkusu, etkili haberleşmede zayıflamalar, işletmenin yapısının geçerliliğini kaybetmeye başlaması, bu problemlerden bazılarıdır. Diğer taraftan beklenmedik bir olay karşısında yapılan plansız değişiklikler de buna benzer problemlere yol açabilir. Daha çok işletmenin niteliğine yönelik olan bu problemler, yönetim kademelerinde yer alır ve alt kademelere yansımaz. Dolayısıyla henüz maddi olarak herhangi bir kayıp ya da zarar gözükmez. (Tavukçuoğlu, 2003: 36).

Bu safhada daha çok organizasyon yapısı ve süreçlerinin geliştirilmesi gereklidir. Bu safha, işletmenin dış çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede ve tanımlamada yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Bilgi toplama ve analiz etme yöntemlerinin gözden geçirilmesi, amaç belirleme ve karar alma süreçlerinin güçlendirilmesi lazımdır (Dinçer, 1996: 250).

2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum

Krizin ortaya çıkmasında ikinci safha, Cengiz Tavukçuoğlu'nun belirttiği şekilde incelenirse, başarının düşmesine veya bozulmasına rağmen, herhangi bir faaliyetin olmaması demektir. Beklenmedik olaylarda organizasyonlar mutad faaliyetlerinin dışına çıkmazlar ve yeni faaliyetlere yönelme ihtiyacı duymazlar. Bunun üç önemli nedeni vardır:

- Ortaya çıkan tehlike veya fırsatın geçici olabileceğini düşünmeleri ve bunun için “bekle, gör” politikasının cazip görünmesi.
- Değişikliğin mevcut dengeyi bozacak olması, bu nedenle pahalıya mal olacağı veya yeni problemler çıkaracağı endişesi.
- Geçmiş başarıların halen uygulanmakta olan politika ve metotlarla kazanılmış olması nedeniyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi.

Yönetim, zaman geçtikçe başarısızlığı fark etmeye başlar. Çünkü değişim artık zorluklar yaratmaya ve gerilim doğurmaya başlamıştır. Bu da kaynakların yetersizleşmesi ve masrafların artması, amaçlara ulaşma oranının düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkarır. Bu noktada, organizasyon içinde yönetici liderliğin rolü ve önemi artmaya başlar. Böylece tehlike veya fırsatların geçici veya kalıcı olup olmadığını belirlemek, değişikliğin kısa ve uzun dönemde işletme üzerinde yaratacağı etkileri tahmin etmek, liderliği ön plana çıkarır (Tavukçuoğlu, 2003: 36).

Bu dönem, işletme etkinliğinin hızla düştüğü ve yönetimin bu düşüşün geçici olduğunu düşündüğü zaman dilimidir. Olağan işletme faaliyetleri sürdürülmeye devam edilir. İşletme stratejisinin değiştirilmesinin ağır yükler getireceğinden dolayı mevcut durum korunmaya çalışılır.

3. Kriz, Bürokrasi ve Merkezleşme Eğitimi

Kriz süresince bilgi toplama yeteneğinin azalması ve rutin faaliyetlerle standart “organizasyon geliştirme programları”nın dışına çıkma gereği, yönetimde hem karar alma hem de kontrolün merkezleşmesi sonucunu doğurur. Rutin faaliyetlerin dışına çıkma zorunluluğu, işletmenin yapısını ve kabiliyetini yetersiz duruma düşürebileceği için tepe yönetiminin alt kademelere olan güveni azalır ve başarısızlığa karşı bir tedbir olarak kararları merkezileşir. Ayrıca herhangi bir başarısızlığın ortaya çıkması, bu eğilimi daha da güçlendirir. Karar süresine katılma azalır. Kararlara en üst seviyedekilerle tepe yönetiminin güvenini kazanmış birkaç kişi katılır. Dolayısıyla karar grubu, güçlü lider tarafından yönetilen homojen bir gruba dönüşür. Böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması sınırlanmış olur ve yönetimin karar alma yeteneği zayıflar (Tavukçuoğlu, 2003: 39).

Kısa dönemde krize verilecek yanıtlardan birisi organizasyonun daha çok merkezleştirilmesidir. Bu görüşün altında kriz zamanında organizasyonun çözüm için lidere bakması yatmaktadır. Grupta artan zaman baskısı liderin yapıyı başlatmasını, karar vermeyi, kontrolü ve koordinasyonun merkezleştirilmesi gereksinimini oluşturabilir. Bu varsayımına göre merkezi karar verme daha başarılıdır. Kriz koşullarının işletmeyi teslim almaya başladığı dönemlerde, orta kademe yöneticileriyle iletişim sağlıklı olarak yürümediğinden, üst yönetim gerekli bilgilere sahip olmaksızın karar vermektedir. Orta kademe yöneticiler karar alma sürecinden çıkınca daha kötü kalitede kararlar üretilmesi riski artmaktadır. Kötü kararlar verilmesine rağmen güç hala üst yönetimde kaldığından, merkezleşme sonucu sorunlar daha da ağırlaşabilecektir. Merkezleşme, krize verilen yanıtlar içinde en yaygın olmasına karşın, pek çok gösterge merkezleşmenin her koşulda uygun evrensel bir çözüm olduğunu göstermektedir. Merkezleşmenin üyeler tarafından sadece krizin başında uygun çözüm olarak algılandığı, çeşitli fikirlerin karar sürecine dâhil olmasının kriz koşullarında daha yararlı olabileceği, kriz koşullarının fedakarlık beklenme koşulları olduğunu, bunu da en iyi sağlayacak biçimin ademi merkezi yapılar olacağını öne süren çalışmalar da vardır. Kararların daha çok ve daha sağlıklı bilgiye dayanma zorunluluğunun bulunduğu kriz sürecinde, karar düzeylerinin bilgi düzeyine indirilmesi olan ademi merkezi yapıların daha yararlı olacağı görüşü de savunulmaktadır (Silver, 1990: 13).

4. Yanlış Karar ve Faaliyetler veya Kararsızlık

Yanlış kararlar sonucu krizin kontrolünün kaybedilmesi veya işletme yapısının bölümlere ayrılması safhası ise artık krizin kaçınılmaz bir biçimde karşımızda olduğu safhadır. Bu safhada işletme yöneticileri krizle karşı karşıya olduklarını kabul etmek zorundadırlar. Bu safha krizin psikolojisinin de etkisinin hissedilmeye başladığı safhadır. Kritik, riskli, hızlı, etkili ve doğru kararların alınması gerekir.

Bu safhada stresli ortamlara giren yöneticiler eğer sakinliğini koruyamazsa ve işletmeye hâkimiyeti iyi durumda değilse yanlış kararlar alıp davranışlar sergilemeye başlayacaklardır. Bu durum işletmenin diğer çalışanlarını etkileyip işletmeyi bir kısır döngünün içine sokacaktır. Yanlış kararların alındığı safhanın bir diğer olumsuzluğu ise ortak alınması gereken kararlarda bir mutabakata varılmaması ve işletmenin acil önlem planlarının uygulamaya geçmemesine sebebiyet verecektir. Bu tip olumsuzlukların işletme personeline yansıtılması ise işletme personelinin yöneticileri hakkındaki imajlarını ciddi şekilde zedeleyecek, bu ise yöneticideki stresi iyiden iyiye artıracaktır. Bunun sonucunda ise artık işletme açık ve seçik bir krizle karşı karşıyadır. Bu safhada artık hem müşteriler, hem tedarikçiler, hem çalışan personel arasındaki ilişkiler sınırlanmaya başlayacak ve bir gevşeme olacaktır. İşletmenin müşterilerinin başka pazarlar araması sonucu ek maliyetli sermaye aranmaya girilecektir. Bu durumda bağları tekrar kuvvetlendirici politikalar acilen devreye sokulmalıdır. İşletmelerden bazıları bu durumda ciddi bir değişikliğin krizi aşmada çözüm olacağını söylemektedirler. Doğru ve tam bilgi toplamaya özen göstererek uyum stratejilerini seçmek ve kararların niteliğini artırmak için gerekli bütün çabaları ortaya koymak da çözüme ulaşmayı hedefler (Tavukçuoğlu, 2003: 37).

C. KRİZ VE PLAN DIŞI DEęIŐİKLİKLERİN SONUÇLARI

1. İşletme Çalışanlarında Gerilimin Artması

Krize uygun cevabın hemen verilmesi gereği, telaş ve sınırlı bilgi ve kaynaklarla çevreye uyum sağlama çabası tepe yönetiminde ve giderek tüm çalışanlarda bir gerginlik yaratacaktır. Ayrıca kararlara belirli kişi ya da grupların katılması, bu kişi ve grupları, sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştıracaktır. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarda başarısızlıktan sorumlu olma

duygusu sebebi ile gerilimi artırırken, diğer kişi ve gruplar arasında çatışma da doğrulanabilir. Gerilim giderek alt kademelere ve tüm işletmeye yayılır ve şiddetlenir.

Ekonomik kriz öncelikle insanların temel içgüdülerinin güvenini tehdit etmektedir. İnsanlar işsiz ve parasız kalma tehdidiyle karşılaştıkları zaman, yaşamlarının tehdit edildiği düşüncesine kapılırlar. Bu nedenle insanlar yaşam desteğinin tehdit edildiği duygusunu yaşarlar. Bu durum çalışanların iş motivasyonlarının düşmesine neden olur. Bu düşüş çalışanlarda “kandırılmışlık, ihanete uğramışlık, arkadan vurulmuşluk” duygusunu uyandırır, iş arkadaşlarını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır. Kişilerde “gizlenmiş öfke”, “birbirine dönük suçlamalar”, “iletişim bozukluğu” yaşanır. Bu duygular işyerinde hızla yayılırken çalışanlar bunları paylaşarak azaltmak yerine çoğu kez paylaşmayarak en çok haksızlığa uğrayan kişinin kendisi olduğunu düşünmeye başlarlar (Tavukçuoğlu, 2003: 39).

2. Zihni Süreçlerin Daralması ve Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz süresince insanlar gerilim altında kaldığı ve kısa zamanda karar alınması gerektiği için, üyelerde zihni süreçlerin kullanımında zayıflama görülür. Karar alma, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde, hesap hataları, daha az fikir üzerinde durma ve belirli problem üzerinde yoğunlaşma gibi rahatsızlıklar ortaya çıkar. Şiddetli krizler yöneticileri önemli ama daha az sayıda karar almaya yöneltir. Krizler, her çeşidini sıralayacağımız kadar geniş kapsamlıdır. Her kriz, içinde başarının tohumlarını taşıdığı kadar başarısızlığının köklerini de taşır. Bugünün değişken çalışma hayatında ise krizler çok çeşitlenmekte ve öngörülebilirlikleri daha da azalmaktadır. (Atay, 2000: 5).

Kriz yönetimi, işletmenin temel ürün ve hizmetlerine, üretim sürecine, işgören ve yöneticilerine, dış çevresini önemseyecek oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirebilecek bir seri halindeki iç bağlantılı değerlendirme veya denetimdir. Kriz yönetimi ayrıca krizi tahmin etme, önleme, hazırlama özelliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi bir seri faaliyeti içeren bir süreçtir (Gürkan, 2001: 64-65).

Kriz yönetimi, kriz sürecinden çıkmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir (Kahraman, 2001: 8).

Sorunsuz bir ortamda, bir çok kural ve yönetmelik, ortalama zekaya ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir. Kişilerdeki yöneticilik becerisine en

çok kriz anlarında gereksinim duyulur. İşte böyle anlarda bazı klasik yöneticilik kuralları ve kuramları işlevini yitirir veya bir süre için bir kenara bırakılmaları ya da değiştirilmeleri gerekir. Daha da önemlisi, her birinin, duruma ve kişilere göre ayrı ayrı ele alınarak, sorunların ve özellikle huzursuz ve kritik dönemlerde ortaya çıkan kişilerin problemlerinin çözümünde kullanılmaları gerekir (Tack, 1994: 9-10).

Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, işletmeyi dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olur. Kriz durumunda otoritenin kullanılması ve hiyerarşiye uyulması son derece önemlidir. Drucker, hiyerarşinin sonu sözünün saçma bir laf olduğunu, her işletmede nihai bir otoritenin olmasının zorunlu olduğunu ifade etmektedir (Drucker, 1999: 18). Kriz zamanlarında tek çare, işletmedeki herkesin hiyerarşiyi soru sormadan kabullenmesidir. Kriz zamanlarında biri mutlaka komutayı ele almalıdır. Fakat zihni süreçler daraldığından etkili ve doğru kararlar verebilecek kişilerin komutayı ele alması gerekmektedir.

Kriz öncesi anı ve belli bir süre kriz sonrası çoğunlukla “kaotik” anlardır. Doğal felaketler dikkate alındığında özellikle kriz anı ve sonrası “kaotik” bir görünüm sergiler. Bu öyle bir durumdur ki işler birbirine karışır ve düzen geçici de olsa alt üst olur. Yönetime en çok böyle durumlarda gereksinim duyulur ve liderlik, otoriteyi yerinde kullanabilme, iletişim, doğru ve etkili kararlar gibi yönetsel beceriler böyle durumlarda gerçek anlamına kavuşur.

IV. KRİZ YÖNETİMİ

A. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Kriz şartları altında yöneticinin hesap verme esnekliği, durumla ilgili olarak yapabildiği tahminlere ve karar vermeye hazır olup olmamasına bağlıdır. Eğer gelecekle ilgili durumu ve aciliyetini iyi tahmin edilebilmişse, ondan bütünüyle kaçınılabılır. Kriz yönetiminde kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya kaçınma stratejilerini kapsar. Bu işletme için ideal bir durum olmamakla birlikte, özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, onun denge durumunu korumasına yardımcı olur. Ancak fırsat krizlerinde aynı yaklaşım, alternatif bir kayıp doğuracaktır. Krizi önlemek her şeyden önce organizasyonların ihtiyaçlarını ve yönetimin değerlerini tanımlamak ve belirlenecek

amaçlarda bu ihtiyaç ve değerleri göz önüne almak gerekir. Organizasyonun nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel alanlarında bilgi ve değerleri paylaşmak, yönetimin felsefesini kavramak, krizden kaçınmak için oldukça önemlidir. Problemleri tanımlamayı, mümkün olduğu kadar etkili ve verimli çözümler bulmayı ve uygulamayı kolaylaştıracak işletme yapısını (esnek, dinamik ve arzulu) kurmak ve korumak, krizden kaçmak için ön şarttır (Tavukçuoğlu, 2003: 40).

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 fonksiyonlarından hareketle yönetim, krizi işletme için faydalı hale getirebilir. 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 problemin çözümü için uygun zamanda harekete geçmeye bağlıdır. Bunun için her şeyden önce, kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2001: 37)

Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanmalı ve teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde ve sükûnetle karşılanmalıdır. Ayrıca etkili kararlar alabilmek için bilgi toplama-yı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zamanın baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde tahmin etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. Bu noktada önemli olan, merkezileşmenin yerini, düşünceleri körelttiğini fark ederek, gerekli bilgi toplama ve karar alanlarını genişletmenin almasıdır. Krizler sadece yönetimin kapasitesini düşürmez aynı zamanda alt kademedeki çalışanları da etkiler. Krizin işletme ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden fark ederek karşı koymak için yardımcı karar elemanlarını kullanmak faydalı bir araç olabilir.

Yönetim açısından kısa vadede merkezileşme eğilimlerinin önlenmesi ve kararların niteliğinin artırılması için grup işbirliği ve bağımlılığını güçlendirecek destekleyici liderlik tarzının benimsenmesi uygun bir cevap olabilir. Orta vadede, özellikle orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesi, işletme için yeni varsayım ve değerlerin oluşturulması, bilgiyi kullanma kapasitesinin artırılması gerekir. Uzun vadede ise, işletme amaç

ve değerlerinin sık sık gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapıyı kurma ya da korruma, çevreden sürekli bilgi toplama ve dinamik planlar geliştirme, işletmenin içinde bulunduğu durumu devamlı incelemeye ve değerlendirmeye tabi tutma, krizin başarı ile çözümlenmesinde yardımcı olacaktır. (Vergililel Tüz, 2001: 27)

B. KRİZE CEVAP VERME VE DEĞİŞİKLİKLERE UYUM MEKANİZMALARI

Krizi karşılama ve cevap vermede, işletmenin beşeri gücünün kapasitesi oldukça önemlidir. Çünkü bir işletmenin krize nasıl cevap vereceği, yönetici ve çalışanların krizden kaynaklanan gerilime nasıl cevap vereceğine bağlıdır.

Krizin ortaya çıkmasıyla çalışanlar üzerinde krizin türüne göre ekonomik bir te-laş, heyecan ve geri çekilme veya tempoyu arttırma, hızlanma veya güven artışı olacaktır. Çalışanların daha sonraki dönemde krize cevabı aktif veya pasif nitelikte olabilir. Pasif nitelikteki cevaplarda kişiler, durumu önemsemez ve problemin çözümünü tehir eder. Aktif tutumlarda ise, iç ve dış stratejiler yeniden tanımlanır. Belirlenen stratejilerin uygulanması, beraberinde başarı ve başarısızlığı getirir.

Krizle karşılama durumunda, işletmelerde çalışanların cevaplarıyla, işletmenin (özellikleri, yapısı, merkezileşme derecesi, grup bağımlılığı vs.) cevabı belirleyici rol oynar. Yönetimin başarısızlığı sonucu ortaya çıkan krizlerde yönetimde merkezileşme artar. Dış çevre krizlerinde merkezileşme derecesinde bir değişiklik olmayabilir. Daha sonraki dönemlerde işletmede çalışanların geliştirilmesi ve değiştirilmesi, yeni pazar ve teknolojilere yönelme, sistemden daha fazla bilgi toplamaya çalışma çabaları yoğunlaşır. Nihayet uzun dönemde yapının değiştirilmesi, karar süreçlerinin geliştirilmesi çalışmaları ön plana çıkarır. Kriz yönetiminde, çalışanların ve dosyasıyla yönetimin başarıyla cevap verebilmesi için birçok uyum mekanizması geliştirilmiştir. Bu mekanizmalardan bazıları, krizi önceden sezme ve önleme mekanizmalarıdır. Bazıları ise kriz çözmeye ve işletmeyi geliştirmeye yönelik çalışmaları kapsar (Vergiliel Tüz, 2001: 31)

1. Erken Uyarı Sistemi

Erken uyarı sistemi, organizasyonların durumunu önceden tahmin etmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Bu analiz tekniğinin uygulanması ile işletmenin içinde bulunduğu durum ve muhtemel riskler, nicelik olarak belirlenebilir.

Erken uyarı sistemi genellikle dört ana işlem üzerinde kurulmaktadır. Bunlar, çevre analizi, plan ve mali oranların karşılaştırılması, erken uyarı sistemlerinin değerlendirilmesi ve tepki stratejilerinin belirlenmesidir. Bu dört işlem Vergilielel TÜZ'ün tanımlamalarıyla kısaca şöyle uygulanabilir veya sistemin araçları şunlardır:

- Çevredeki değişikliklerin iyice belirginleşmeden yakalanması,
- Değişikliğin hızı ve yönü belirlenerek, geleceğe yansıtılması,
- Değişikliklerin önem derecesinin belirlenmesi,
- Öncelikli sapmalar doğrultusunda muhtemel tepkilerin tespiti,
- Değişikliğe neden olan faktörlerin ve bunların arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Erken uyarı sisteminde, öncelikle çevredeki aynı faaliyet dalındaki işletmelerin bir analizi yapılır ve bunlar başarılı ve başarısız olmak üzere gruplandırılır. Gruplandırmalarda işletmenin aynı sektörde yer almalarına, birbirine yakın aktif büyüklüğüne sahip olmalarına ve başarı veya başarısızlıklarının aynı yıla denk gelmesine dikkat edilmelidir. Sonraki safhada seçilen işletmelerin bilanço ve kar-zarar cetvellerinden mali oranları hesaplanır. Mali oranlardaki gelişmelere bakarak, işletmenin yakın gelecekteki durumlarını tahmin edebilmek amacıyla hem başarısız, hem de bunlara eş olarak seçilen başarılı işletmelerin oranları, başarısızlık yılından başlayarak geriye doğru 3-5 yıl için ayrı ayrı belirlenir. 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. Bu şekilde yapılan karşılaştırma sonunda, başarılı ve başarısız işletmeler arasında, başarısızlık yılından önce hangi yılından itibaren farklılaşmaya başladığı tespit edilecektir. Nihayet bu farklılaşmaların nedenleri, ayrıntısıyla incelenerek, işletmenin ne yönde bir gelişme gösterdiği yorumlanır. Bu yorum gelecekte krizi önceden haber verebileceği gibi, yeni fırsatlara cevap verilip verilemeyeceğini de açığa çıkaracak ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda yardımcı olacaktır (Vergilielel Tüz, 2001: 75)

2. Sürekli İç ve Dış Çevre Analizi

Krizi önlemenin veya yönetmenin en önemli mekanizması şüphesiz sürekli olarak çevrenin ve işletmenin kaynaklarının analiz edilmesidir. İşletme yöneticileri, önce-

likle dünyadaki genel eğilimlerden başlayarak kendi özel şartlarına kadar analiz etmelidir. Böylece işletme, çevresindeki değişme ve gelişmeleri takip etme ve kontrol etme ve kontrol etme imkânına sahip olur.

3. Dinamik Planlama

Sürekli iç ve dış çevre analizine bağlı olarak gerçekleştirilebilecek olan dinamik planlama uygulaması, işletmelerin kriz yönetiminde kullanabilecekleri önemli araçlardan bir diğeridir. Dinamik planlama yaklaşımı, yöneticilerin pazardaki değişmelere ve kapasite sınırlamaları, malzeme akışı, personel ve sermaye gibi problemlere karşı daha duyarlı olmalarına sağlayacaktır.

4. Esnek ve Organik ve Organizasyon Yapısı

Çevredeki değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmede, işletme yapısının esnekliği önemli bir rol oynamaktadır. Çevre karışık ve belirsizse, organik işletmelerin uyum şansı daha fazla olmaktadır. Bu açıdan resmi yetkiden daha çok uzmanlığın önemli olduğu, dış çevreyle ilgili ilişkilerin birçok kişi tarafından yürütüldüğü, davranış esnekliği olan ve çatışmaları yönetebilen bir işletme yapısının ve buna uygun açık bir kültürün geliştirilmesi gerekir. Ayrıca işletme içindeki gayri resmi yapının, organik işletme yapısıyla bütünleşebilecek bir şekilde düzenlenmesi lazımdır.

Organik ve esnek işletme yapısının oluşturulabilmesinde, geçici çalışma grupları, matris işletmeler, bağımsız çalışma grupları ve benzeri uygulamalar önemli bir araçtır. Geçici çalışma grupları, işletme yapısındaki katılığı gidermede oldukça etkili bir tekniktir. Normal işlerine ilave olarak yeni gruplarla yürütülecek görevler, çalışmalarda gerilimi azaltmada ve başarı güdüsünün teşvik etmede faydalı olacaktır (Vergiliel Tüz,2001: 60).

Geçici ve hatta bağımsız çalışma grupları, değişik bölümlerdeki yöneticilerin geçici olarak bir birleri ile işbirliği yapmaları sürecidir. Bu gruplar, hasta yapıyı veya belirli bir problemi çözmeye çalışırlar. Örneğin kriz durumlarında bağımsız bir kriz grubunun oluşturulması, daha etkili bir çözüme ulaşmada yararlı olabilir.

5. Tutum Araştırmaları ve Geri Besleme

Kriz yönetiminde çevreye uyum tekniği olarak kullanılabilir olan tutum araştırmaları ve geri besleme, tüm işletme sistemi hakkında sistematik olarak bilgi toplama

ve analiz için tekrar işletmeye (her kademedeki kişi ve gruplara) yansıtma sürecidir. Bu teknik, işletmenin belirli bir alt sisteminden veya tüm sistemden toplanan verilerin, yerine kullanıldığı zaman değişiklik yapmada güçlü bir araç olacağı varsayımından hareket eder. Dolayısıyla elde edilen veriler, sadece tepe yöntemine bilgi, veren veya alt kademelerde sık sık çıkan problemleri çözümlenmek için kullanılan bir araç olarak görülmez. Toplanan bilgiler, gruba tekrar geri beslenir ve bu daha çok başarı seviyesi düşük çalışma gruplarına ağırlık verilerek yapılır. Böylece işletme içindeki gruplar aldıkları geri besleme verilerini, problemlerin teşhisinde ve çözüm yollarının geliştirilmesinde kullanırlar. Tutum araştırması ve geri besleme süreci; verilerin toplanması, geri besleme oturumları ve süreç analizi olmak üzere üç temel ögeden oluşur (Tavukçuoğlu, 2003: 43).

6. Organizasyon Geliştirme

Organizasyon geliştirme, tüm işletme sisteminin etkililik ve sağlığını arttırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanılan bir değişim uzmanının yardımıyla işletme üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye ve dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği geliştirme, başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Kabiliyetleri geliştirilerek, optimal bir şekilde değerlendirmeyi ve işletmenin problemlerini çözerek, kaynaklarını azami ölçüde kullanmayı amaç edinmektedir (Vergiliel Tüz, 2001: 46).

Daha dar bir çerçevede organizasyon geliştirmenin amaçları, organizasyonun problemlerinin teşhisine göre değişiklikler gösterecektir. Bazı tipik amaçlar; organizasyonda çalışanlar arasındaki destek ve güveni arttırmak, gizli problemleri grup içi ve gruplar arası tartışarak çözüme kavuşturmak, herhangi bir mevkiye ait yetki, bilgi ve uzmanlığı güçlendirmek, açık haberleşmeyi yatay, dikey ve çapraz olarak geliştirmek, çalışma gruplarına işletme amaçlarını benimseme duygusu vermek, planlamada ve planın uygulanmasında kişi ve grupların sorumluluklarını arttırmak, organizasyonlarda sık çıkan problemlere sinerjistik çözümler bularak, işletme içinde açık bir problem çözme iklimi oluşturmak olabilir. Bütün bu amaçlar, nihai olarak işletmenin kendisini yenileyebilme kapasitesini arttırmaya, çevreye uyumunu sağlamaya ve değişikliklere karşı dengesini koruyabilen organik işletmeler oluşturmaya yöneliktir (Tavukçuoğlu, 2003: 44)

Organizasyon geliştirmede işletmenin yapısı ve sũreçlerine y¶nelik olarak, matris işletmeler, problem teşhis toplantısı, y¶netim tarzını geliştirme ¶lçeği, sosyo-teknik sistemler, amaçlara g¶re y¶netim, kalite çemberleri, kazanç paylaşma planları, duyarlılık eğitimi, takım kurma, esnek çalışma saatleri, rol analiz tekniği gibi, hem bilgi toplamaya hem de ç¶zœmler oluşturmaya uygun birçok teknik kullanılmaktadır. Bu teknikler işletmedeki problemin teşhisine g¶re seçilerek kullanılırlar (Sabuncuoğlu, 2000: 83)

Bu organizasyon geliştirme sũreci, genel olarak beş aşamadan oluşur: Birinci aşama, dış çevre değişikliklerinin alınmasıyla başlar. Bilgi toplama, teşhis ve planlama, harekete geçme ve son aşamada ise yapılan organizasyon geliştirmenin sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar. Y¶neticilerin ve çalışanların ortak hedef ve amaçları, stratejik y¶netim prensiplerini etken ve verimli bir biçimde uygulayarak y¶netim kontrol sistemlerini kendi organizasyonlarında en sağlıklı bir biçimde kurup, işletmek ve geliştirmek prensibine bağlı kalmalıdırlar. Etken bir y¶netim kontrol sistemi için ¶ncelikle organizasyon performansı, stratejik plan doğrultusunda rekabetçi ortama uygun olarak oluşturulmalı ve geleceğin organizasyonunu yaratabilecek doğru yorum ve uygulamalarda bulunulmalıdır. Y¶netim kontrol sisteminin uygun bir model içinde oluşturulmasında, organizasyonun uzun d¶nemli stratejik amaçlarının belirlenmesi, sağlıklı ¶lçœm ve denetim sistemleri, ¶lçœm sonuçları, uygulama beceresi ve sũrekli bir geri bildirim sisteminin işletilmesiyle mœmkœndœr (Tavukçuoğlu, 2003: 44).

C. KRİZ ÖNCESİ İŞLETME Y¶NETİMİ

Kriz d¶nemleri için bir plan yapılması sadece kriz d¶nemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan ¶nce hazır olmalı ve ilk Çok mœmkœn olduğunca az zararla atlatılmalıdır. ¶ncelikle mevcut durum (gerek iç ve gerekse dış koşullar) iyi analiz edilerek durum saptaması yapılmalıdır. Burada ekonomik fakt¶rler, sekt¶rœn durumu ve diğer dış fakt¶rler iyi analiz edilmelidir. Ayrıca işletme içi analiz yapılarak işletmenin mevcut durum karşısındaki gœçlœ ve zayıf y¶nleri ortaya konmalıdır. Bununla birlikte işletme için fırsat ve tehditler ortaya konmalı, krizi fırsata d¶nœřtœrecek tedbirler uygulamaya alınmalıdır. Strateji ve planlar g¶zden geçirilmelidir. Kriz, çalışanlara bœtœn nedenleri ile anlatılmalıdır. İşletmenin krizi nasıl y¶neteceği konusunda bilgi verilmeli ve alınacak ¶nlemler açıklanmalıdır. Bunlar yapılırken çalışanlara verilen ¶nem ilk plana alınmalıdır.

Ekonomik değişim ve yaşanan krizlerin bazı müşteri ihtiyaçlarını da değiştirmesi beklenebilir. Dolayısıyla işletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını iyi gözlemlemeli ve gerekli değişimler yapılmalıdır. Çalışanların motivasyonlarının üst düzeyde tutulabilmesi için adil bir politika izlenmelidir. Örneğın kıdemliler, başka yerde iş bulma şansı olmayanlar işletme için öncelikli olmalıdır. Yeni koşullar sebebiyle çalışanların özel hayatlarında yaşayabileceklerine önem verilmeli ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmelidir. Giderlerin nasıl ve hangi sırayla azaltılmasının doğru olacağı belirtilmelidir. Bütün bu süreçte içtenlik, paylaşım, dürüstlük, insana verilen değer vurgulanmalıdır. Çünkü bireyler için en büyük kayıp felakete uğramaktan değil ve ihanete uğramak duygusundan geçmektedir (Vergiliel Tüz, 2001: 32).

Krizin geçici olduğu önemle vurgulanmalı, geçici bir dönemde ortak fedakârlıkların yapılması zorunluluğu açıklanmalıdır. İşletmenin önceliğinin iş mi, para mı, insan mı olduğu çalışanlara açık şekilde belirtilmelidir. Yapılacak fedakârlıklar tüm çalışanlar tarafından eşit şekilde paylaşılmalıdır. Yöneticiler soğukkanlı ve açık olmalıdır. Ofislerine kapanıp, kaygılı yüzlerle çıkmaları ve kimseye bir şey söylememeleri çalışanları paniğe sürükleyecektir. Birim yöneticileri kapalı kapılar ardındaki toplantılarla yetinmeyip, insan kaynakları bölümleri ile birlikte bir işletme politikası ve sorunlarla baş etmede işe yarayacak bir program oluşturmalıdır. Eğer küçülme söz konusu ise bu programın işletmenin çalışanlarına, ayrılacaklar bile olsa, özen gösterdiğini, kolladığını gösterecek unsurları barındırması gerekir (Vergiliel Tüz, 1996: 71).

İşletmede gerçek bir küçülme ihtiyacı var ise bunu gerçekleştirmek için krizler beklenmemelidir. Bu tür durumlarla karşılaşmamak için gerçekçi istihdam politikaları yürütülmeli ve işe alımlarda ihtiyaçlar doğru bir şekilde ölçülmelidir. Krizlerin işletmelere durgunluk getirmesi de göz önünde bulundurularak bu dönemin gelişim adına fırsat ta dönüştürülmesi sağlanmalı, eğitimlerle çalışanların yetkinliklerinin arttırılmasına fırsat yaratılmalıdır. Daha fazla sosyal aktivite ortamı yaratılarak kolektif bir moral ve dayanışmaya destek olunmalıdır. İşletme tepe yöneticilerinin kriz dönemlerini aşma konusunda çekebilecekleri güçlükleri azaltmak amacıyla en iyi uygulamalar ve geçmiş tecrübelerle ilgili bilgilendirme yapılmalıdır. Küçülme ve işten çıkarmaların kısa dönemde hiçbir faydasının olmadığı, dolayısıyla kısa sürede düzelecek bu kriz durumlarında aksine işletmelere zarar verdiği üst yönetime anlatılabilmelidir (Küskü, 2000: 54).

Çalışanlar işletmede yaşanabilecek krizlerin sorumlusu olarak yönetimi görürler ve çözümü de onların bulmasını beklerler. Krizlere hazırlıklı yönetimler bu dönemde sadece hayatta kalmayıp krizden kuvvet kazanarak ve büyüyerek çıkacaklardır. Herhangi bir işletme kriz sırasında büyük bir çöküntüye uğruyorsa bu durum, esas yapının krizden öncede bozuk olduğu anlamına gelmektedir. Geride kalanların motivasyonlarının yükseltilmesi için başvurulacak yöntemler normal koşullarda başvuranlardan çok farklı olmayacaktır. Rekabet ortamında uygun ücret, teşvik primleri, hisse senedi seçenekleri, çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir çalışma atmosferi, sıklıkla sözlü olarak, hatırlatma notları ile, ya da özel bir projede görevlendirilmek yoluyla takdir edilme, çalışanların işletme dışında da bir hayatlarının ve problemlerinin olduğunu fark edilmesi, var olan standart eğitim programlarının ilerisine geçilmesi (çalışanları seminerlere gönderme, üniversitelerde dersler almaya teşvik etme vb.) gibi (Kahraman, 2001: 37).

Çalışanların hem yaratıcılıklarının artması hem de motivasyonlarının yükseltilebilmesi için esnek kariyer olanakları ile işletmelerin farklı pozisyonlarında kendilerini ispat etme olanakları yaratılması çok önemlidir. Çalışanlar ve işverenler birlikte bir değerlendirme yapmalı en az zararla beraberce, aileyi bozmadan, işletmede kimseyi kaybetmeden krizi aşmanın yollarını aramalıdır (Kayalar, 1998: 61).

D. KRİZ ANINDA İŞLETME YÖNETİMİ

Kriz yönetimi, “kriz” olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için yapılan planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım olarak verilecek kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak yeni kararlar vermeyi kapsamına alır. Normal şartlardaki yönetim politikalarının kriz şartlarına cevap vermesi zordur. Kriz dönemindeki uygulamanın farklı olması gerekir. Krizi normal şartların iş yapma ve karar verme alışkanlıkları ile çözmeye çalışanlar başarısız olurlar (Vergiliel Tüz, 2001: 87).

E. KRİZ SONRASINDA İŞLETME YÖNTEMİ

Kriz sonrası işletme yönetimi yapısı, kriz dönemi bittikten sonra, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrarlanmasına yönelik yönetim yapısı hazırlanırken, öte yandan, tekrar kriz gündeme geldiğinde alınacak acil uygulamalar be-

lirlerir. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektir (Vergiliel Tüz, 2001: 100).

Kriz sonrası işletme yönetiminin başlangıcını durum analizi yapmak oluşturur. İzleyen aşamada kriz öncesi olağan yapıya dönülür.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE POLİTİKALARI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

21. yy.'da rekabet, bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da insan kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur. Klasik personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personel potansiyelini, hatta organizasyonun değerini artırması açısından tüm toplumu dikkate alır.

Personel yönetimi olgusu uzun yıllar işletmelerin temel işlevleri arasında yer almış ancak özellikle 80'li yıllardan sonra olgu yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Gerçekte insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilmekle beraber, günümüzde personel yönetimini aşmış bir disiplin olarak kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 3).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmaktan öteye gitmiyordu. Daha sonraki dönemlerde personel yönetiminin giderek geliştiği ve genişlediği görülmüştür (Sabuncuoğlu, 1994: 8). Personel bölümünde destek faaliyetler olarak en çok işçi seçimi, sicil dosyaları oluşturma, ücret bordroları hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıtları, personel devamını izleme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, SSK, İş-Kur ile ilişkiler, Bölge Çalışma Müdürlüğü ile ilişkiler, hizmet içi eğitimler, personel devir hızı izleme, emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatı, servis organizasyonu, vardiya organizasyonu, yemek organizasyonu, postalama işlemleri gibi işlevlerden söz edilebilir.

1980'lerin ortalarında personel yönetimi işlevi hâkimiyetini kaybetmeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi başlığı altında gelişen temel yaklaşım farklılığı, insan kaynakları yöneticilerinin rollerini diğer hiyerarşik yöneticiler ile ilişkilendirmeye ve ortak bir sorumluluk alanı yaratmaya dayanmıştır. İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler

sonucu bu bölümün uğraş alanlarındaki son durum aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 1994: 9-10);

Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır. İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.

- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- İşletme kültürü yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.
- İşletme amaçları ile bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve işletme değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.
- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı "bilgi insanı"nı hazırlamak için uygun eğitim olanakları hazırlanır.

İnsan Kaynaklarının personel yönetiminden ayrılan en belirgin yanı dış çevre ile sürekli etkileşiminin olmasıdır. Sadece iç müşteri (işgücü) potansiyelinin kontrolü değil, potansiyeli yüksek ve işletmelerin beklentilerine cevap verebilecek, takım çalışmasına uyumlu yeni iç müşterilerin de işletme bünyesine kazandırılmasıdır.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında bazı benzerlikler bulunmasına karşın özde önemli değişiklikler mevcuttur. Söz konusu farklılıklar Tablo 2'de özetlenmiştir (Sabuncuoğlu, 1994: 11);

Tablo 2: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte çalışan insan	İş yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Sabuncuoğlu, 1994: 11

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ANLAMI VE ÖNEMİ

1. İnsan Kaynakları Kavramı

Yöneticilerin işletme amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar, para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi, en zor sağlanana genel olarak "personel" olarak adlandırılan insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994: 10).

1990'lı yılların başında "İnsan Kaynakları" kavramı ülkemizde çok konuşulmuş olmuştur. Biraz yenilik arayan, kısmen de yenilikçi yaklaşımların rüzgârına kapılan, iyi niyetli yönetici ve uygulamacıların bazıları her toplantıda ayrı bir insan kaynakları yönetimi modelini tartışmış ve kendilerince uygulamaya geçirmişlerdir. Kısacası 90'lı yılların başında bir "insan kaynakları yönetimi esintisi" olmuş, işletmeler "Personel Müdürlükleri" nin adını "İnsan Kaynakları Müdürlüğü" ne çevirmişlerdir (Fındıkçı, 2000: Sunuş Bölümü).

Günümüzde insan kaynakları olarak kullanılmakta olan personel terimi, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, "Bir hizmet veya kuruluşun görevlileri, bir iş yerinde çalışanların tümü; devlet ve diğer kamu kuruluşlarında çalışan, etkinliğe çeşitli görevleriyle katılan gerçek kişiler" olarak tanımlanmıştır. Personel terimi, Türkçemizde kullanılan yaygın ifadesiy-

le işçi, memur, hizmetli gibi görevlileri veya kısaca çalışanların tümünü kapsayan geniş kapsamlı bir terimdir.

İşletmelerin insan kaynağı, aralarında bazı farklılıklar bulunmakla birlikte; hem kamu kesiminde, hem özel kesimde, işletmenin itici gücü, işletmenin amacına ulaşabilmesinde en önemli rolü oynayan bir unsurdur (Canman, 1995: 5). İnsan unsurunun bu önemi hiçbir zaman göz ardı edilmemiş, bundan sonra da edilmeyecektir.

2. Yönetim Kavramı

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı maddeleri ve zamanı, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1991: 3). Bu tanımıyla yönetim sadece beşeri bir süreç değil, insan kaynakları dışındaki maddi kaynakları ve bunların organizasyonu ile etkili ve verimli kullanımını da kapsayan bir süreç olarak algılanmalıdır.

Yukarıda da belirtildiği gibi, yönetim işi sadece ve sadece insanlar tarafından görülebilen, makineler ya da sistemler yoluyla uygulanamayacak bir iştir. Yönetim işleminin herhangi bir düzeyinde görev almış ve başkalarının emek ve gayretleri yoluyla spesifik bazı sonuçları sağlayabilme sorumluluğunu yüklenmiş kişi de yöneticidir (Baykal, 1981:108). Yönetim, uygun bir ortamda, bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi sürecidir (Bozkurt vd., 1998: 265). Bu süreci yönlendirenler yöneticilerdir. Yönetici bir işletmede hizmetten sorumlu konumda görev yapan kimsedir.

Yönetim ve yöneticiler en küçüğünden en büyüğüne kadar uzanan tüm kuruluşların en büyük gereksinimidir. Bunlar her kuruluşun belirgin özelliğidir. Söz konusu bu iki unsurla kuruluşlar, bir bütünü oluşturur ve işlevlerini yerine getirirler. Yönetici ya da yöneticiler olmadan hiç bir kuruluş çalışamaz. Yönetim işletmenin olmazsa olmaz boyutudur.

Başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur. Yönetim sürecinin nitelikleri incelenecek olursa, en başta bu sürecin bir amacı gerçekleştirmek için bir insan grubu içinde oluşturulduğu görülür. Bunun yanında yönetim bir iş birliğini, koordinasyonu hiyerarşiyi, dolay-

sıyla emir-komuta sürecini de bünyesinde taşır. Öte yandan, yönetim süreci verimlilik ve etkinlik ilkesi ile bir rasyonellik süreci; işbirliği yapma ve uzmanlaşma zorunluluğu ile bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir. Diğer taraftan iş bölümü ve uzmanlaşma sağlandığında, sürecin verimliliği büyük ölçüde artmış olur (Tosun, 1990: 182).

Yönetim, iş idaresi anlamında da kullanılmaktadır. İş idaresi sözü İngilizce "management" sözünün tercümesidir. Bu sözün İngilizcede iki anlamı vardır. Bunlardan birisi teşkilat, ve yönetim sözlerinin anlamını kapsar, ikincisi ise yönetim ve kumanda ekipleri demektir. İş yerlerinin politikasını tasarlamak ve uygulanmasını sağlamakla yükümlü olan ve bir sorumluluk mevkiinde bulunan her seviyeden görevlilerin ya da yöneticilerin genel adı ise "manager" ya da iş yöneticisidir. Bu kavramdan hareketle işletmelerin üst seviyedeki yöneticileri "top manager" baş yönetici adını alır. Alt kademe-lerde de iş basıcılar, nezaretçiler ya da servis şefleri bulunur (Caude, 1989: 10).

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Anlam ve Önemi

İşletmede görevli her yönetici aslında biraz da insan kaynakları yöneticisidir. Zira yönetim, en başta insan kaynağını etkili ve verimli kullanmayı hedef alan bir süreçtir.

İnsan kaynağı işletmelerin en kıymetli varlığıdır. Sermaye, hammadde, malzeme gibi maddi ve nakdi kaynaklar ancak insanın fiziksel ve zihinsel katkısıyla biçimlenir ve değer kazanır. Temel amacı insan gücünü etkili ve verimli kullanmak olan insan kaynakları yönetimi burada anlam kazanmakta ve işletmede yapılan tüm işlerin etkili ve verimli olmasını sağlayacak personelin seçiminden, eğitimine; ücretlendirilmesinden, sorunlarının çözümüne kadar bütün işlevleri üstlenmesiyle de ayrıca önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamındaki insanı, işletme organizasyonu içindeki yeri ve ilişkileri ile ele alır. Bir taraftan işletmenin beşeri gücünü ve kaynağını en etkin ve verimli bir şekilde kullanır; öte yandan, işletme amaçlarına ulaşma yönündeki bu etkinlik yanında, çalışanlarında kişisel olarak, maddi ve manevi bakımdan tatminini göz önünde tutar. İnsan kaynaklarının yeteneklerinden, bilgi ve tecrübesinden işletmeye maksimum faydayı sağlayacak şekilde yararlanma yolunda çaba gösterir (Mucuk, 1983: 290). Bu kaynaktan etkin bir şekilde yararlanabilmenin yol ve yöntemlerini de insan kaynakları yönetimi departmanı gösterir.

Günümüzde insan kaynakları yöneticisi gerek eleman seçiminde, gerek eğitiminde, geliştirilmesinde ve kariyer planlamasında anahtar rolü oynayan kimsedir. Ken-

disi işletmenin diğer bölüm yöneticilerine de personelle ilgili konularda tavsiye ve yardımlarda bulunur. Günümüzde gerek kapsama giren işçi sayısı, gerekse kapsama giren konular bakımından bir hayli gelişme içinde olan toplu pazarlık sisteminde de işçi sendikalarının karşısında, işletmenin hak ve menfaatlerinin savunuculuğunu üstlenme işi çoğu zaman insan kaynakları departmanı veya insan kaynakları yöneticisine düşmektedir. Günümüzün daha iyi eğitim görmüş, daha kültürlü, daha kalifiye yeni iş gücü, ücret ve daha iyi çalışma koşullarını içeren pazarlık konularını, giderek daha çok istihdam güvencesi, daha kısa çalışma süreleri, daha çok kararlara katılım, daha özerk çalışma vb. konulara kaydirmiştir (Fındıkçı, 2000: 35).

Öte yandan, işletmenin genel verimlilik düzeyini doğrudan etkileyen insan gücünün verimliliğinde iş tatmini ve motivasyon unsurlarının çok önemli olduğu artık iyice anlaşılmıştır. Gerek toplu pazarlık ilişkileri içinde işçi sendikasıdan gelebilecek istekler nedeniyle, gerekse işletmenin insan kaynakları politikasının bir gereği olarak artık, insan kaynakları yöneticileri çalışanların daha mutlu olacağı koşulları sağlama, iş görenleri daha fazla ve daha etkin çalışmaya motive etme yolunda bazı tedbirleri alacaktır; bu önlem ve tedbirlerin gerek alınması, gerekse uygulanması için üst yönetime müşavirlik görevi yapacaktır (Mucuk, 1983: 293).

Özet olarak, insan kaynakları yönetimi işletmenin insan kaynağı ile üç açıdan ilgilenir: Yararlanma, isteklendirme ve koruma. İnsan gücünden yararlanma, uygun personelin aranıp bulunması, işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, geliştirilmesi ve nihayet işine son verilmesi gibi hususları kapsar. İsteklendirme de (ki geniş ölçüde motivasyona dayanır) işletme personeli arasındaki uyumsuzlukların yok edilmesi, ücret ve yan yararlar, görüşme, dayanışma ve yönetime katılma gibi kişinin işletmenin başarısına katkısını arttıran önlemleri kapsar. Koruma ise başta iş güvenliği ve çalışma koşullarının düzeltilmesi olmak üzere, sosyal güvenliği de sağlayıcı koruma önlemlerini ifade eder (Enz ve Philips, 2001: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, gerek işçi-işveren ilişkilerinin her aşamasında aktif rol üstlenmesiyle, gerekse çalışanların kendi aralarında ilişkilerinin işletme yararına ve çalışanlar yararına düzenlenebilmesi için moral, işe ve iş yerine bağlılık ve dayanışma sağlamayı amaçlayan tedbirlerin alınıp, uygulanması ile günümüz işletmelerinin vazge-

çilmez bir departmanı olarak, her geçen gün biraz daha artan ve karmaşık bir hale gelen beşeri fonksiyonlarını yerine getirmektedir.

Son yıllarda, en önemli kaynağın insan olduğunu belirten düşünce, artık bir klişe olmaktan çıkmış ve insan olduğunun farkındadır. İnsan olmadan hiçbir şey gerçekleşmez. Para, ekipman, binalar, malzeme vs. olsa bile, insanoğlu faaliyete geçmediği sürece hiçbir şey gerçekleşemez (Enz ve Philips, 2001: 7).

Plansız bir insan gücü, organizasyonun belirli bölümlerinde yığılmalara yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde iş gücü sıkıntısına, sonuç olarak, hantal bir işletme yapısına neden olabilir.

4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İşletmeler, planlanmış, örgütlenmiş bir açık sistemdir. Bu sistemi çalıştırabilmek için insan kaynağına ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin insan kaynaklarının yönetimidir; insanları işletmeye çekme, işletmede tutma ve daha etkin ve verimli çalışmaya motive etme sürecidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi; seçme, yerleştirme, ücret, ödül yönetimi, kariyer planlama, performans yönetimi, eğitim, sürekli geliştirme, endüstriyel ilişkiler, iş sağlığı, işçi güvenliği, personel özlük işlemleri gibi fonksiyonları gerçekleştiren İnsan Kaynakları Müdürlüğünün (departmanının) işlevlerinin tümünü içerir (Atış, 1996).

İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bölümünü sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümden, organizasyonla bütünleşmiş, işletme hedeflerim organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşabilen bir bölüme, dar bir alan içinde mevcut durumunu ve statükoyu korumayı amaç edinmiş bir bölümden, organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme, ilişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıdan, bireysel gelişimi ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya, her şeyi kendi olanakları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir örgütlenmeden, dışarıya ve değişime açık bir örgütlenmeye, çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımdan, onları iç müşteri ve partner olarak gören bir yapıya, kendi dilini konuşan bir bölümden, müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme, bölümün başarısını patronlarının değerlendirmesinden, müşterilerinin değerlendirmesine dönüştüren bir yönetim biçimidir (Selçuk, 1996).

Dar anlamda ele alındığında, insan kaynakları yönetimi, işe alma, sınıflandırma, sınav, atama, sicil, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. Geniş anlamda ise, insan kaynağına ilişkin politikalar oluşturulması, planlar yapılması, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve işletme içi gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha kapsamlı konular, insan kaynakları yönetiminin ilgi ve görev alanını teşkil eder. Bu tanımlardan hareketle insan kaynakları yönetimi, işletmelerin insan kaynaklarının sağlanması, kullanılması ve geliştirilmesi ile ilgili planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içerir (Yüksel, 1990: 6).

İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini de kapsayan daha geniş bir tanımlama yapacak olursak, insan kaynakları yönetimi, bir işletmenin esas hedefine varmasını sağlamak amacı ile, bu işletmeye ait insan kaynağının sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması gibi konularla ilgilidir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi, belirtilen bu işlevlerin başarı derecelerinin planlanması, organizasyonu, komutası ve kontrolü anlamını taşır (Yalçın, 1991: 4).

Baransel'in de öngördüğü gibi, değişik tanımlamalardan da çıkarılabilen insan kaynakları yönetiminin işlevlerini yönetsel ve yürütsel evrede aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Yönetsel evrede, bu işlevler, insan kaynakları yönetiminin yönetsel evresini oluşturur ve bütün yöneticiler için ana işlevlerdir. Bunlar, planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol, koordinasyon olarak sıralanabilir. Bu işlevler, aynı zamanda yönetim biliminin yapısını oluşturan ilkelere de sahiptir ve yönetim uygulamalarında yol göstericisi rol oynarlar. Bu işlevlerin yapısını inceleyecek olursak; planlama; insan kaynakları ihtiyaç ve programının önceden saptanması, Örgütlenme, amacı tahakkuk ettirecek bir işletmenin kurulmasını ihtiva eder. İşletme, amaca ulaşmak için oluşturulan bir araçtır. Yürütme, hazırlanan planın oluşturulan işletme aracılığı ile uygulanmasıdır. Çalışanların işletme amaçları veya plan hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak için de emir-komuta tesisi esastır. Kontrol, yürütme faaliyetlerinin plana uygun olup olmadığını denetimi ile varsa aksaklıkların tespiti ve düzeltici önlemlerin alınması işlevidir. Koordinasyon ise, işletmenin diğer departmanları ile insan kaynakları bölümü arasında gerekli işbirliği ve eşgüdümün sağlanmasıdır.

Yürütsel evrede, istihdam, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, beşeri ilişkilerin ve işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, personel sağlığı ve iş güvenliği, personel yönetimi değerlendirme gibi işlevler insan kaynakları yönetimince ifa edilir. İstihdam işletmenin plan hedeflerine ulaşmasına yeter sayıda ve nitelikte personelin işletmeye kazandırılması işlemidir. Eğitim ve geliştirme, yeni istihdam edilen personelin işe ve çalışma koşullarına uyumlu hale getirilmesi, giderek kariyer geliştirmesini sağlayacak işlevleri ifade eder. Ücret yönetimi, personele hizmetlerinin karşılığı olarak verilecek ayni ve nakdi ücretlerle, ücret özendirme planları ve ödüllendirmeleri kapsar. Beşeri ilişkilerin ve işçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, çalışanların moral ve sosyal dayanışmasını sağlayacak tedbirlerden, toplu pazarlık görüşmelerine değin işlemleri kapsar. Personelin sağlığı ve iş güvenliği, çalışma koşullarının çalışanlar üzerindeki zararlı etkilerinin azaltılmasından, sosyal güvenlik uygulamalarına kadar geniş uygulamaları kapsar (Baransel, 1993: 58).

İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirilmesi, personel faaliyetlerinin etkinlik ve etkenliğini geliştirmek için araştırma ve faaliyetlerde bulunmaktır. Etkin bir personel yönetimi geleceğe dönüktür. Yetenekli ve iyi motive edilmiş elemanlar sağlayarak işletmenin gelecekteki amaçlarının gerçekleştirilmesine hizmet eder. Etkin bir insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür. Yalnızca kuralları uygulamayı, rapor yazmayı değil, insan kaynağına ilişkin sorunları çözmeyi içerir. Personel yönetimi her bir bireyi kendine has özellikleri olan kişiler olarak ele alır ve programlarını bu özelliklerine göre hazırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının işletme içi etkinliğe katkıları insan kaynakları yönetiminin şu amaçlarında görülebilir (Yüksel, 1990: 6):

- İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş iş görenler sağlayarak, işletmenin verimliliğini artırmak,
- İş gücünün etkin kullanımı ile iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak,
- İş yaşamının kalitesini artırarak iş gücüne iş tatmini ve kendi kendini geliştirme fırsatı vermek,
- İşçi-işveren ilişkilerinde hukuki sorunları çözümlenmek.

Bu amaçları gerçekleştirebilen bir insan kaynakları yönetimi, işletme içi etkinliğe de çok değerli katkılar sağlamış demektir.

B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dünyada Gelişimi

1800'lere kadar olan dönemde, çalışma hayatında insan kaynakları yönetimi kavramı gündeme gelmemiştir. Ancak, üretim amacıyla iş yerleri kurulmaya başladığından ve iş yerlerinde birden fazla iş gören çalışmaya başlamasından bu yana, insan kaynaklarına ilişkin sorunlar adı konulmasa bile, ilgi çekmeye başlamıştır. İnsan kaynaklarına ilişkin sorunların önem kazanması, bunların üzerinde durulmasının gerektiğinin anlaşılması, 18. yy. sonlarında İngiltere'de evvela iplik sanayisinde başlayan, oradan diğer sanayi kollarına geçen, daha sonra bütün Avrupa'ya yayılan sınai devrim dönemine rastlar (Yalçın, 1991: 3).

18. yy. da geniş toplumsal yararlar sağlayan sanayi devriminin başlaması öncesine kadar iş yerlerinde çalışanların düşünüldüğüne ilişkin hiçbir kayıt yoktur. İşçiler kölelerden farklı değildir ve çalışma koşulları alabildiğine kötüdür. İlk kez bir İngiliz sanayici olan Robert Owen çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, üretkenliği arttırdığını ileri sürmüş, çocuk işçi çalıştırmamış, çalışma çevresinde ısı, nem, ışık, temizlik gibi koşulları sağlamıştır. 1835'te Andrew Ure adlı İngiliz, çalışanlara sıcak çay, yeterli havalandırma, sağlık kontrolü ve hastalık ödemesi sağlanmasını tavsiye etmiştir (Yüksel, 1990: 6). O günün koşullarında bu tür öneriler ve gelişmeler adeta bir devrim niteliğinde görülebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin iş hayatına geçişinde en önemli rolü, bilimsel yönetim akımı ile Frederick W. Taylor oynamıştır. Taylor, insan unsurunu iş hayatında ihmal edilmiş bir kaynak olarak ele almış; nasıl ki bir makine iyi kullanıldığında daha etkin oluyorsa, işçinin de daha iyi organize edildiğinde ve güdülendiğinde daha etkin olabileceğini, daha az zamanda daha çok üretebileceğini öne sürmüştür. Taylorizm akımı iş-işgören ilişkilerinde rasyonel bir yaklaşım sağlamasına karşın, insan kaynakları yönetiminde işe alma, eğitim ve ücretleme teknikleri konularında sadece verimlilik ve etkinlik ilkelerini ön plana alması eleştiri konusu olmuştur. Çalışanları kullanılan makinelerle eşdeğer gören, yeteneklerini sömürmeyi planlayan, eğitimi ve verilen ücreti ekonomik açıdan yorumlayan Taylorizm akımı zaman içinde geçerliliğini yitirmeye koyulmuştur (Hatipoğlu, 1991: 23).

Hatipoğlu'nun araştırmaları neticesinde belirttiği gibi; Taylor'dan önce işçilerin işe alınmaları, eğitimleri ve işlerine son verilmesi en yakın amirin elinde idi. Taylor, ru-

tin personel faaliyetlerinin yürütülmesi için personel dairesinin kurulmasını da önermiştir. Aynı dönemde Henri Fayol günümüzde de geçerliliğini koruyan planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol ve koordinasyon gibi yönetim görevlerini ve yönetim işlevlerini ortaya koymuştur. 1930'lardaki dünya ekonomik krizi iş hayatının topluma ve özellikle işçilere karşı sorumluluğunu ortaya çıkarmış, ancak İkinci Dünya Savaşı sırasında milyonlarca insan savaş sanayiinin emrine girmiştir. Gittikçe daha az insanla daha çok ürün elde edilmesine çalışıldığından, insan kaynakları yönetimi önemli hale gelmiştir. Esasen 1930-1950 yılları arasındaki devrede, insan ilişkileri döneminin geliştiği görülmektedir. Elton Mayo ve arkadaşlarının 1927-1932 yılları arasında Westem Elektrik Şirketine sürdürdükleri araştırmalar neticesinde ulaşılan sonuç, iş görenler arasındaki ilişkileri ön plana çıkarmıştır. İş görenler ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin derecesi, sosyal ve moral değerler, informal iş grupları, iş gören verimliliği ve iş tatmini üzerinde etkili unsurlar olarak tespit edilmiştir. Netice olarak, kişiliği, sosyal ve moral değerleri, çalışma ortamından ve çevresel etkenlerden kaynaklanan iş tatminsizliği ve motivasyonu ile insan ön plana çıkmıştır.

1950'lerden günümüze kadar olan dönem bir gelişme ve sentez dönemidir. Bu dönemde psikoloji, antropoloji gibi bilimlerin gelişmelerinden ve sistem kuramından yararlanılmıştır. Sistem kuramı, işletme fonksiyonlarına kavramsal bir çerçeve sağlamakta, tüm işletmeyi birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Sistem kuramından hareketle durumsallık yaklaşımı doğmuştur. Bu yaklaşım, sorunlara çözüm bulmakta hem analitik, hem de durumsaldır. Bu yaklaşıma göre her bir yönetim fonksiyonunun başarısı genel durumun analizi ile yakından ilişkilidir (Hatipoğlu, 1991: 25).

İnsan Kaynakları yönetiminin gerçek anlamda öneminin 1980'li yıllardan itibaren arttığı görülmektedir. Nitekim başta ABD olmak üzere gelişmiş olan batı ülkelerinin ekonomik yapılarının bozulmaya başlaması, uluslararası rekabetin artması, endüstriyel verimliliğin azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak ve özellikle sendikaların kolektif istihdam ilişkilerinde etkinliklerinin gittikçe azalması, özel sektörlerde sendikal işletmelerin gün geçtikçe zayıflaması, sendikaların 1980 öncesi kavgacı politikaları yerine işverenle uzlaşmacı ve diyalogdan yana bir politika izlemeleri, işçi-işveren ilişkilerinde yeni bir anlayışın önem kazanmasına neden olması, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması ile çalışma koşullarındaki değişiklikler işletmeleri

yaşamlarını sürdürebilmeleri için insan kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmaya yönlentmeleri ve özellikle gelişmiş ülkeler arasındaki rekabet yarışında Japonya'nın öne geçmesi, yeni endüstri toplumunun, geleneksel endüstrilerin önüne geçmesi, ayrıca robot sanayisinde yaşanan teknolojik gelişmelerin rekabet ortamını gerginleştirmesi gibi nedenler, ilgiyi insan kaynakları alanına doğru yöneltmiş ve gerçek manada insan kaynakları yönetiminin gelişiminde önemli katkıları olmuştur (Büyükuslu, 1996: 86).

Günümüzde teknolojik değişiklikler, eğitim düzeyinin yükselmesi, kentleşme gibi olgular; devletin iş hayatına etkisi, iş görenlerin ve işverenlerin örgütlenmesi, toplu pazarlık, iş hayatının yasalarla düzenlenmesi gibi gelişmeler sonucu işçi-işveren ilişkileri daha sosyal ve demokratik boyutlar kazanmıştır (Yüksel, 1990: 8). Özellikle iş görenlerin eğitim düzeyindeki yükselmeler yukarıda sayılan gelişmelerle birlikte personel yönetimini etkilemiş, bu alanda karşılaşılabilecek sorunları gerek nitelik, gerekse nicelik açısından artırmıştır.

Küresel ve yerel bazda yönetim biliminin ve pratiğinin gelişiminde zemin sarsan değişimlerin 80'li yıllara rastladığını bir kez daha vurgulamak gerekir. Dünya savaşları sonrası ve soğuk savaş diye adlandırılan dönemde, dünya adeta bir üretim yarışma girmiş, bu dönemde bile Taylorcu prensipler geçerliliğini koruyabilmişlerdir. Japon mucizesi ve teknolojiye baş döndürücü yenilikler, 1980'li yıllarda batılı işletmelerin, yöneticilerin ve akademisyenlerin dev ama hantal işletme yapılarını sorgulamaya başlamalarını sağlamıştır. Daha esnek, insan kaynaklarına önem veren, müşteriye daha yakın, belki küçük ama daha çabuk ve esnek hareket kabiliyetine sahip organizasyon yapıları ve son olarak iletişime ve işbirliğine rekabetten daha fazla önem veren bir yönetim anlayışı, işletme çevrelerinin dilinde geçer akçe haline gelmiştir (Hatipoğlu, 1991: 25).

2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Türkiye'de Gelişimi

Ülkemizde çalışma hayatına, işçi-işveren ilişkilerine uzun yıllar eski Yunan ve Roma'da hakim anlayış olan kölelik ruhu etken olmuştur. Bilahare loncalar dönemine geçilmiştir. Bilimsel keşiflerin ve fabrika sistemine geçişin etkisiyle özellikle Cumhuriyetten sonra insan kaynakları yönetimi kavramı gündeme gelmeye başlamıştır.

Gerçekten de Osmanlı İmparatorluğunun son yıllarında, hatta Cumhuriyetin başlarına kadar çalışma hayatı genellikle tezgâh ve el işlerine dayanmaktaydı ve çalışma hayatına da örf ve adet kuralları egemendi. Dinin çalışma hayatını etkilemesinin so-

nucu "zaviye" denilen esnaf birlikleri kurulmuştu. İş ilişkileri, usta-çırak, baba-oğul ilişkisi biçiminde gelişmekteydi. Dini etkilerin azalmasıyla bu kuruluş yerini "lonca" adı verilen işletmeye bırakmıştır. Tanzimat ve Meşrutiyet dönemi ile birlikte örf ve adetlerin yerini yazılı hukuk kurallarının almasıyla ilişkiler kişisel olmaktan çıkmaya başlamıştır. Osmanlı döneminin ekonomik, siyasal, ve sosyal işletmeleri Türklerin ekonomik faaliyetlere yönelmesi için yeterli açılımları ve teşvikleri içermiyordu. Geleneksel imalat ve ticaret işletmeleri bu yapılara örnek gösterilebilir. Esnaf ve zanaatkârlar genellikle Lonca örgütlenmeleri içinde yer alıyorlardı. Bu loncalar devlet tarafından ekonomiye müdahalenin araçları aynı zamanda üretici ve ticaret kesiminin çıkarlarını dile getiren kolektif yapılarıdır. Loncalar devlet tarafından tayin edilen yöneticilere karşı sorumlu olan ama üyelerin kendilerinin seçtiği temsilciler vasıtasıyla devletle olan ilişkilerini düzenleyen yapılarıdır. Devlet bu yapılar vasıtasıyla imalat sektöründeki malların fiyatlarına ve kalitesine müdahale edebiliyordu. Bireyci rekabet bu kolektif yapı içerisinde oluşturulan normlar ve kurallarca pek hoş görülemezdi. Zaten devletin amacında rekabeti ve pazarı geliştirmekten ziyade gerekli mal ve hizmetlerin devlet müdahalesi yoluyla piyasada bol ve ucuza bulunmasını sağlamak idi. Bu yönüyle ithalat ihracata tercih edilmiştir. Ne yazık ki bu loncalar sonradan büyük ve çok ortaklı işletmeler haline dönüştürülemedi, hızla gelişen yabancı sermayenin ve onun yerel taşeronları olan kitle ve seri üretim yapan işletmelerle rekabet edemeyerek zamanla yok olmuşlardır. Bu işletmeler usta-kalfa-çırak hiyerarşisi içinde taklide dayalı ve yeniliğe kapalı birer imalathane ve okuldular. Çırak kalfasının ve ustasının öğrettiklerini uygulamanın dışında yenilik geliştirmek için gerekli teşviklerden yoksun idi. Tüm üretim tekniği adeta bir norm olarak ve kutsal bir görev mantığı içinde gerçekleşiyordu (Atış, 1996: 1).

Türkiye'de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelere bağlı olarak gelişmeye başlamıştır. 09 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. Daha sonra değişik zamanlarda günün ihtiyaçlarına göre kanunlar düzenlenmiş ve yürürlüğe konmuştur. Tüm yasal düzenlemelerin dışında, çağdaş anlamda insan kaynakları anlayışı 1980'lerden itibaren ülkemizde yaygınlaşmaya başlamıştır. Bundan sonraki süreçte sanayicilerimiz ve profesyonel yöneticiler dünyadaki gelişmeleri günü gününe izlemişler ve dünyadaki gelişmelere paralel zamanlarda çağdaş yönetim anlayışlarını uygulamaya başlamışlardır. Ancak ül-

kemizde insan kaynağı yönetimine verilen önemin yetersiz olması sadece kamu işletmenin ekonomideki ağırlıklı yapısı değildir. Bunun üreticisinin ve tasarruf sahibinin bir araya getirilmesine hizmet eden finansal işletmelerin doğmasına hizmet etmiştir. Ancak kamunun rasyonel-yasal örgütlenme biçimi özel sektöre de yansıtılabilecekken, gerçekleşen süreç farklı bir yol izlemiştir. Özel sektör tüm yatırımlarını ve projelerini devlet müdahalesinin sonuçlarına göre, devletin bireysel teşvik ve korumacılığı altında, bağımsız-girişimci ahlakından yoksun ve kapalı ekonomi politikaları altında faaliyet göstermiştir (Hatipoğlu, 1991: 31).

Özel sektörde büyük ölçekli yatırımlara girecek sermaye birikimi ancak İkinci Dünya Savaşında ortaya çıkan fırsatlar yoluyla olmuştur. Tarım ürünleri dış piyasada değer kazanmış, uyanık fırsatçı ticaret erbabı stoklama, karaborsacılık ve devlete iş yapma yoluyla hem tarım kesimini hem devleti kısıp alarak sermaye birikimini sağlamıştır. Tarihçilerinde belirttiği gibi sermayenin devletten ve halktan kopup belirli ellerde yoğunlaşmasının, İkinci Dünya Savaşının bitimiyle ortaya çıkan serbest piyasacı söylemlerin, Amerika merkezli dış politikaların uygulanmaya başlamasının ve devletin tüccar, köylü ve esnaftan kopmasının getirdiği etki ve tepkilerin 1940 sonrası büyük bir ivme kazanması sonucunda 1950'li yılların başında Türkiye yeni bir döneme girmiş oldu.

Baransel, "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi" adlı kitabının ön sözünde, ülkemizde yöneticilik eğitimi ve bu eğitimin temellerini oluşturacak eserler yayınlanması konusunda ancak 1950'lerin sonunda bazı gelişmeler yaşandığını belirtmektedir (Baransel, 1993: 65). Bilimsel yönteme dayalı yönetim uygulamalarının ülkemizde henüz yeterli ölçüde yaygınlaşmadığını vurgulasa da artık yöneticilik eğitimi görmüş üniversite mezunlarının işletmelerde üst kademelere yükselmeye başladığını pozitif bir gelişme olarak görmektedir. Baransel, son yıllarda ülkemizde gerek işletme içi ve gerek ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal öğelerden oluşan işletme içi koşullarındaki değişim ve gelişmeler nedeniyle işletmelerin yönetimi giderek güçleşmekte ve bilimsel bilgiye dayalı bir biçimde yönetilmeleri zorunlu hale gelmekte olduğu gözleminde bulunmaktadır (Baransel, 1993: 67).

Türkiye'de özel sektörün yukarıda belirtilen yapısal ve çevresel sorunlarına ek bir başka önemli problem sektörün genel olarak aile işletmelerinden oluşmasıdır. Aile işletmeleri ve akraba ilişkileri aileden olanlar ve olmayanlar gibi bir ayrıma ve çatışma alanına dö-

nüşmektedir. Böyle bir ortamda yönetimde yetki ve sorumlulukların paylaşılmasında ve sahiplenilmesinde farklı muamelelerden kaçınmak ve tarafsızlık ilkesine uyulamamaktadır. Gelişmiş ülkelerde aile işletmeleri büyük boyutlarda ulusal ve uluslar arası işletme organizasyonlarının ortaya çıkması ile sermaye yapılarında ve örgütlenme biçiminde değişime ve dönüşüme uğramışlardır. Artık hissedarlar patronluktan ve yönetime olur olmaz müdahale etmekten ziyade sadece yöneticilerin seçiminde veya işletme devir ve birleşme gibi önemli kararlarda oy kullanan kişiler haline gelmişlerdir. İşletme yönetimlerinde tamamen profesyonelleşme gerçekleşmiş, aile üyelerinin kontrolü azalmıştır. Türkiye’de böyle bir dönüşüm büyük işletmeler ve holdingler için bile hala tam olarak gerçekleşmiş değildir (Fındıkcı, 2000: 52).

Merkezi planlamanın geçerli olduğu dünya piyasalarına açılmadığımız 1980 öncesi dönemde işletmeler dış rekabete karşı yerli piyasalarda koruma altındaydılar. İç piyasada var olan talebi karşılayacak düzeyde ürünü üretme amacı güden tekeli bir piyasa mevcut idi. İşletmeler ürettikleri mamulleri, kalitesi ne olursa olsun satabilecek durumdaydılar. Taylorist yönetim anlayışı, hedeflenen tüketicinin alım gücüne uygun fiyatta, fazla çeşitlendirilmemiş ürünler, standart üretim yöntemleri ile üretilebiliyordu. Bu dönemde fonksiyonel yaklaşımın önemi ve faydaları büyük işletmeler tarafından kabul edilmiş olabilir. Ancak geleneksel aile girişimleri bu konularda hala yeterince aydınlanmış sayılmazlar. Serbest piyasa ekonomisine geçişle beraber, gerek üniversitelerde açılan işletme bölümlerinin ve devam eden öğrencilerin sayısı, gerek sayıları git-tikçe artan ve belli bir okuyucu kitlesine uzanan iş dünyası dergileri, Türkiye’deki yönetim sürecinin batıdaki gelişmelerden daha çok etkilenmeye ve aynı çizgide hareket etmeye başladığı yönünde hem bir gösterge, hem de itici güçler niteliğini taşımaktadırlar (Hatipoğlu, 1991: 37).

1980 ihtilalini takip eden yıllarda Türkiye ekonomisi yeniden yapılanma dönemine girmiştir. Bu yeni stratejideki amaç devletin veya politikanın elini ekonomiden sistemli bir şekilde çekmesi ve serbest piyasa ekonomisini işler bir hale getirme gayretini içermekle beraber, devletin borçlarını ödeyebilme kapasitesini artırmayı da içeriyordu. Özelleştirme, gümrük birliği, Avrupa ve dünya ticaret mevzuatlarına uygun yasal ve yapısal düzenlemeler, bankacılık ve finansman sektöründe yapılan düzenlemeler ve tüm bu yapısal ayarlamaların toplumsal, siyasi ve ekonomik etkilerini tartışmak bizim amacımız değil. Ancak vurgulanması gereken husus bu ayarlamalar sonucunda

Türk İşletmeciliğinin de büyük bir değişim sürecine girdiği, çağın gereklerine uygun bilimsel ve rasyonel yönetim anlayışının hızla yayıldığı ve işletmelerin dışa açık, rekabet edebilen yapılar haline dönüşmelerini sağlayacak teşvik ve zorlamaları kapsadığı gerçeğidir. Türkiye'de yöneticiliğin büyük bir ivme kazandığı son 20 yıl aynı zamanda üniversiteler üzerindeki siyasi baskıların azaldığı, basın yayın özgürlüğü ve temel insan haklarının daha hızlı bir şekilde geliştiği ve kişilerin düşüncelerini sözlü ve yazılı olarak daha serbestçe duyurma imkânına kavuştuğu yıllar olması dikkat edilmesi gereken bir husustur. Kişilerde öğrenme ve kendini geliştirme isteği ancak böyle ortamlarda daha belirgin ortaya çıkar (Atış, 1996).

Bu gelişmelerden sonra ülkemizde de insan kaynakları, insan kaynaklarına ilişkin sorunlar ve insan kaynakları yönetimi kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de insan kaynakları bölümü karmaşık sorunları çözmekle görevli ayrı bir departman olarak organize edilmiştir.

II. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

A. POLİTİKA KAVRAMI VE TANIMI

Politika, daha çok siyasi manada, devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatı, siyaset olarak anlamlandırılmaktadır. Politika, yöntem deyimi ile eşdeğerdir. Politika, bir hedefe varmak için karşısındakilerin duygularını okşamak, zayıf noktalarından veya aralarındaki uyuşmazlıklardan yararlanmak gibi yollarla işini yürütmektir.

Sözlüklerde daha çok yukarıdaki anlamları ifade eden politika terimi tam olarak bir yönetimi ifade etmeyebilir. Esasen, politikaların belirli bir yönetim sorununa uygulanmasına yöntem denir. Politikanın genel yol göstericileri oldukları halde, yöntemler özel uygulamalardır. Politikalar, faaliyetleri amaçlanan hedefe ulaşacak şekilde yönlendirmek için belirlenen ana kuralları ifade eder. Başka bir deyimle, politikalar davranış biçiminin temel öncüleridir. Bunlar sık sık tekrar eden soru ya da sorunlara yanıt vermeye yarar (Yalçın, 1991: 21).

Politikalardan söz edebilmek için öncelikle ulaşılmak istene amaçların açıklıkla belirlenmesi ve bu amaçlara götürecekt etkili araçların saptanması gerekir. Her işletmenin kendine özgü iyi ya da kötü bir politikası vardır. Bu bilinçli veya ussal bir yapıya sahip olabileceği gibi, bilimsellikten uzak ve ütöpik de olabilir. Kaldı ki, her politikanın başarılı olacağı da söylenemez. En kısa anlatımla politika, bir yönetim sanatıdır. İşlet-

me açısından politika ise uzun dönem içinde temel amaçlar, kurallar ve ilkelerin açıklıkla belirlenmesi ve işletmeyi bu amaçlara götürecektir yolların tanımlanması olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu, 1994: 23).

Politika, sık sık ortaya çıkan sorunlarda nispeten rutin sayılan kararların alınabilmesi için, faaliyetlerde tasarruf sağlamak amacıyla geliştirilmiş veya formüle edilmiş karar alma ölçeklerinin ortak kabul görmüş anlayışı ve ifadesidir (Yüksel, 1990: 18).

Politikalar, faaliyetleri çizilen hedef doğrultusunda yönetmek için belirlenen ana kurallardır (Yalçın, 1991: 21).

Değişik yazarlarca değişik tanımları yapılan politika, işletme açısından ele alındığında, işletmenin daha önceden çizilmiş olan hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanların hangi doğrultuda iş görmeleri gerektiğini gösteren genel bir rehberdir.

B. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ BÜTÜNSEL İÇERİĞİ

1. İnsan Kaynakları Politikasının Anlamı

Politikalar davranış biçiminin temel öncüleridir. Bunlar sık sık tekrar eden soruya da sorunlara yanıt vermeye yarar. Böylece politikanın kapsadığı bir sorun hakkında astın üstüne başvurmasını gereksiz kılar. Politika bir işletme faaliyetlerinin her düzeyi için belirlenebilir. Bu, yönetimin en üst kademesinde olabileceği gibi, en ast kademesinde de olabilir (Yalçın, 1991: 22).

İşletmenin kendisi için oluşturduğu çevrenin bir kısmı ortam, davranış ve yapı gibi insan kaynakları politikalarından oluşur. İnsan kaynakları politikaları üst yönetimin hesaplı ve düşünceli kararlarından çıktığı zaman, birçok yararlı amaca hizmet edebilirler. Eğer iyi planlanırsa, personel sorunlarıyla ilgili olarak, denetimli ve düzenli karar vermede yol gösterici olarak hizmet ederler (Sibson, 1991: 112).

İşletmede saptanan ve izlenen insan kaynakları politikası, işletmenin genel politikasından bağımsız bir nitelik taşımaz. Hatta diğer politikalarla da yakından ilgilidir. Fakat, her ne şekilde olursa olsun insan kaynakları politikası, işletmenin belirli insan kaynakları fonksiyonları için uygulayacağı temel kuralları belirlemektedir ve bu yönü ile de işletme genel politikası içinde ağırlıklı bir yeri ve önemi vardır. Saptanan insan kaynakları politikasının uygulamasını sadece insan kaynakları bölümünün bir görevi olarak görmemek gerekmektedir. İnsan kaynakları politikası işletmenin verimliliğine

etki edecek uygulamaları da ihtiva ettiğinden, diğer bölüm yöneticilerini ve işletmenin üst düzey yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Ancak, burada insan kaynakları bölümü yöneticisine düşen görev, uygulamaların koordinasyonunda görev almak ve diğer departman yöneticilerine yardımcı olmaktır (Yalçın,1991: 25)

2. İnsan Kaynakları Politikasının Tanımı

İnsan kaynakları politikası, insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kuralları ifade eder. İnsan kaynakları politikasının temel kuralları, işletme amaçları ile de uyum içinde olacaktır. Politikalar değişmez kurallar değildir; ancak, uygulanan politikanın başarısı çoğu zaman tutarlı olmasına da bağlıdır. Olayların akışına göre kolaylıkla değişebilen bir politikaya politika denemez.

İnsan kaynakları politikası, işletme bünyesinde çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst düzey yönetimince tespit edilir. Bütün bu tespitlerden sonra insan kaynakları politikasını tanımlayacak olursak; insan kaynakları politikası, insan kaynaklarına ilişkin tüm eylemlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların, insan kaynakları yönetimi konusunda ortak biçimde yönlendirilmesi amacıyla, işletme genel yönetimi tarafından insan kaynakları yönetimine ilişkin olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların bütünüdür (Fındıkçı, 2000: 43).

3. İnsan Kaynakları Politikasının Kapsadığı Konular

İnsan kaynakları politikası, insan kaynaklarına ilişkin uygulamaların tamamını kapsamına alan ve gelişmelere göre yeni problemleri de ilgi alanına çeken, dinamik bir kavramdır. İnsan kaynakları politikası içinde, insan kaynakları işlevlerinin uygulaması ile ilgili temel kurallar bulunur.

İşletmelerin genel olarak insan kaynakları politikaları içinde yer alan konular aşağıda açıklanmıştır (Fındıkçı, 2000: 46):

a. İnsan Kaynakları Tedariki ve İşlendirilmesi

İnsan kaynakları tedariki ve işlendirilmesi, işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi amacına hizmet eden insan gücü planlamasından sonra yapılacak önemli işlerden biridir.

Tedarik işlemi gerçekleştirilirken işletmede boş görevlerin ve bu göreve uygun kişinin tespiti ve bu kişinin elde edileceği kaynakların belirlenmesi önem taşır. Bazı iş-

letmeler genellikle dış kaynaklardan tedarik yoluna giderken, bazı işletmelerde daha çok iç kaynaklara başvurmayı tercih ederler. Bu tercih işletmenin insan kaynakları politikası ile doğrudan ilgilidir (Selçuk, 1996).

Tedarik ve işlendirme süreci insan kaynaklarının muhtelif usullerle seçimini, işe başlatılmasını ve ilk teknik bilgilerin verilmesini de kapsar.

b. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

İşletmeye kazanılan insan kaynaklarının işlendirilmesi ve ilk teknik bilgilerin verilmesinden sonra, yapılacak iş hakkında daha ayrıntılı olarak bilgilendirilmesi, gerekirse gelişen yeni durumlar ve açılan pozisyonlar için eğitimi ve yetiştirilmesi de gerekir. Esasen teknolojik ve sosyal gelişmeler de eğitimi zorunlu kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme çoğu zaman insan kaynaklarını yeni ve daha üst görevlere hazırlamak içinde bir araç olarak kullanılabilir. Bu husus kariyer planlaması ile de yakından ilgilidir. İnsan kaynaklarının daha üst görevlere hazırlanmasında ve geçirilmesinde izlenecek yolun tespiti, çalışanlar için eğitim programları düzenlenmesi, eğitim yöntemlerinin tespiti ve gerek insan kaynaklarının, gerekse yöneticilerin yetiştirilmesinde eğitimin oynayacağı rolün belirlenmesi, insan kaynakları politikasının eğitim ve geliştirmeyle ilgili fonksiyonlarının ifadesidir (Aykaç, 1999: 39).

c. Ücretlendirme

Ücretlendirme çalışanlara yapılacak ödemeleri kapsar. Piyasa ücret seviyesinin tespiti ile buna uygun olarak işletme ücret ödeme kriterlerinin tespiti, teşvik edici ücret sistemlerinden faydalanıp faydalanılmayacağı veya ne ölçüde faydalanılacağı, bu kapsamda değerlendirilir. İş değerlemesine göre ücret düzeyinin tespiti, iş gücü pazarındaki değişikliklere göre ücret düzeyinin ayarlanması, verimli iş görenlerin daha çok çalışmaya motive edilmesi için ücretin ödüllendirme aracı olarak kullanılması ve nihayet işletme içinde adil bir ücret seviyesi tutturulabilmesinde, işletmenin insan kaynakları politikasının rolü önem kazanmaktadır (Açıkalin, 1994: 59).

d. İşletme ile Uyum ve Bütünleşme

İşletmeye yeni katılan insan kaynaklarının işe, çalışma arkadaşlarına ve işletme normlarına uyum sağlaması önemli bir moral, dolayısıyla verimlilik faktörüdür.

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biriside işletme içinde "halkla ilişkiler" görevinin ifasıdır. Halkla ilişkiler uygulamalarının etkin yöntemlerinden olan çalışanlar arasında dayanışmayı sağlayıcı örgütlenmelere olanak sağlanması, ortak amaçlı kuruluşların tesisi, etkin bir haberleşme düzeni ile yönetim ve çalışanlar arasında iletişimin sürekliliğinin sağlanması gibi hususlar, gerek işletme personelinin uyumu ve bütünleşmesinde ve gerekse bunun doğal sonucu olan performans artışında önemli rol oynarlar.

Moral ve sosyal dayanışmayı sağlayıcı tedbirlere ne ölçüde ve ne şekilde imkân verileceği hususu yanında, çalışanların kararlara katılımı da, bu katılımın ne ölçüde ve ne şekilde olacağı da insan kaynakları politikası ile çerçvelenebilir. Bu hususa, çalışanı işletmeye ve daha çok çalışmaya isteklendirmek için alınabilecek motivasyon tedbirlerini de eklemek yerinde olacaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 40).

Öte yandan, disiplin konuları, disiplini sağlamada başvurulacak yöntemler; şikâyetler, şikâyetlerin çözüm yolları hakkında işletme politikası, insan kaynakları politikasının önemli bir işlevi olarak öne çıkmaktadır.

e. Sağlık ve Güvenlik Konuları

İşletmenin insan kaynakları politikasında yer alan sağlık ve güvenlik konuları da gerek işletmeye getireceği mali yük ve karşılığında sağlayacağı üretim artışı yararı, gerekse personelin işletmeye olan ilgisi ve güveninin devamını sağlama fonksiyonu ile önem kazanmaktadır.

f. Endüstri İlişkileri

Özellikle son 30 yılda yaygınlaşan toplu pazarlık sistemiyle gerek ücretin ve gerekse ücret dışı hak ve menfaatlerin tespiti, işçi ve işveren işletmelerinin karşılıklı pazarlık güçlerini kullanmalarıyla sağlanmaktadır. Hükümetler de bu alanda yasal düzenlemelerle katkı sağlamışlardır. Bu husus, işletmelerin insan kaynakları politikalarında yasal düzenlemelerle ilgili sınırlılıklara yer vermeyi, sendikalarla ilişkiler geliştirmeyi ve toplu pazarlık görüşmelerini işletme amaç ve beklentileri doğrultusunda yürütmeyi de gerekli kılar (Küskü, 2000: 67).

4. İnsan Kaynakları Politikasının Genel İlkeleri

İlkeler, belirli zaman süreci içinde çeşitli deneyimler sonucu benimsenen ve uygulanan kurallardır. Her politikanın kendine özgü ilkeleri vardır. Saptanan ilkeler uygu-

lanmak istenen politikanın sınırlarını çizer. Ancak, her ilkenin mutlak doğruluğu ya da yer ve zaman koşulu aranmaksızın geçerliliği savunulamaz. Buna rağmen ilkesiz bir yönetim anlayışına karşı, belirli ilkelerle hareket eden bir yönetim anlayışı daima üstün tutulmuştur (Sabuncuoğlu, 1994: 43). Bu gerçekten hareketle insan kaynakları politikasının da bazı yön verici ilkeler ışığında düzenlenmesi, kaçınılmaz bir sorumluluktur.

İlkelerin mutlak doğruluğu veya yanlışlığı savunulamayacağı gibi, bugün gündemde olan bir ilke, gelecekte önemini yitirebilir veya daha başka ilkeler gündeme gelebilir. Buna rağmen Selçuk Yalçın'a göre sağlam ve sağlıklı bir politikanın ilkeleri, politika kesin ve anlaşılır biçimde, tutarlı, yeterli derecede esnek (yumuşak) olmalıdır, koordinasyon bakımından tamamlayıcı nitelik taşımalıdır, yeterli derecede geniş olarak hazırlanmalıdır, şeklinde özetlenmiştir (Yalçın, 1991: 22).

Sabuncuoğlu ise bu ilkeleri biraz daha geliştirerek, bunlara, etkinlik ve verimlilik, insancıl davranış, eşitlik, güvence ve gizlilik ilkelerini de ilave etmiştir. Bu ilkeleri kısaca özetleyecek olursak:

Kesin ve anlaşılır olma - açıklık ilkesi; politika oluşturulurken ve uygulanırken her kademedeki çalışanların anlayacağı şekilde sade, basit ve anlaşılır bir dil kullanılmasıdır. Verilen bilgiler kesin ve doğru olmalıdır. İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır denilebilir. İzlenecek politikanın oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı, ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu ilkenin uygulanması yazılı ve sözlü açıklamalarla gerçekleştirilir. Bu amaçla, işletme içi gazete ve dergiler çıkartılabilir, afiş kullanılabilir, yeni girenlere el kitapları verilebilir, duyurular yapılabilir ve toplantılar düzenlenebilir.

Tutarlılık ilkesi; politikaların değişmez veya sık sık değişen kurallardan uzak olmasıdır. Çünkü bu tür durumlar insan kaynaklarının üzerinde olumlu etki yapmaz, güvensizlik duygusu yaratır.

Esneklik ilkesi; politikaların tutarlı olmakla birlikte, değişen koşullara ve yeni durumlara da süratle intibak edebilmeleri durumudur. Gerektiğinde politika yeniden gözden geçirilebilmelidir.

Tamamlayıcılık ilkesi; koordinasyonun sağlanabilmesi için politikanın aynı kademedeki (aynı yatay düzeydeki) yöneticiler için tamamlayıcı nitelikte olması özelliği-

dir. Örneğin aynı kademedeki şube müdürlerinin politikası birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Yeteri kadar genişlik ilkesi; politikanın yeteri kadar geniş kapsamlı düzenlenmesidir. Böylelikle uygulama konusunda üst kademelere o kadar az başvuru olacaktır.

Etkinlik ve verimlilik ilkesi; işletmenin tüm fonksiyonlarında olduğu gibi, insan kaynakları politikasının düzenlenmesi ve uygulanmasında da, etkinlik ve verimlilik sağlamaya yönelik olmasıdır. Verimlilik ilkesi, iş görenin fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı ve elde edilen verimli çalışma temposunu sürekli kılmayı amaçlar.

İnsancıl davranış ilkesine göre işletmelerin önemli unsurunun insan olarak alınması esastır. Etkinlik ve verimlilik sağlanması işletmenin asli unsuru olan insan gücüne öncelik ve önem verilmesi ile mümkündür. Bir işletmenin başarısının gerçek sırrı, ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesinde yatar. İşletme, ekonomik amaçlarının yanında, çalışanlarının gereksinimlerini, bilgili kılınmalarını, inisiyatiflerini kullanmalarını sağlamalıdır ki, etkin olabilsin. İşletme, öncelikle çalışanlarının beklentilerini iyi tanımlamalıdır. Çalışanlarını motive etmek için, yaşam kalitelerini yükseltmek, güvenliklerini sağlamak, kişiler arası ilişkileri geliştirmek ve işletme içi bağlılığı arttırmak, bireylerin kendilerini tanımalarına yardımcı olmak, çalışanlara yönetsel güç kazandırmak ve bağımsız çalışma ortamı yaratmak gibi faaliyetlerde bulunmalıdır.

Eşitlik ilkesinden anlaşılması gereken, çalışanlar arasında her türlü ayrımın karşısında olmak, yansız ve objektif olmaktır. İnsan Kaynakları politikası çalışanlar arasında dil, ırk, din, cinsiyet, düşünce vs. ayrımını bertaraf edecek, özellikle insan kaynaklarının değerlendirilmesinde objektif kriterlere göre hareket edilmesini sağlayacak şekilde düzenlenecektir.

İşletme, çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin, işe alımdan işten uzaklaştırmaya kadar eşitlik ilkesine uygun ve yansız bir tutum içinde olmalıdır. Özellikle işe alma ve işte ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, çalışanın beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında başkaca ölçütlere yer vermemelidir.

Güvence ilkesi, çalışanların gerek iş arkadaşlarına, gerek iş yerlerine ve gerekse işini kolay kolay kaybetmeyeceklerine güven duymak istemelerinden ötürü, insan kaynakları politikasının özellikle iş güvencesinin kolay kolay kaybedilmeyeceği güvencesini aşılacak şekilde tespit edilmesidir.

Çalışan, ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve bunlara bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister. Her an işini kaybetme korkusu içinde bulunan bir çalışandan verimli bir hizmet beklenemez. Bu nedenle, işletme, çalışanına her türlü kuşkudan uzak, güven içinde bir çalışma ortamı hazırlamalı, geleceğine ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesini sağlamalıdır.

Gizlilik ilkesi ise; personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlendirmeleri, disiplin cezaları gibi konuların kişiye özel olarak ve gizli tutulmasıdır. Her ne kadar yukarıda açıklık ilkesi vurgulandı ise de gizlilik ilkesinin de muhasebe ve personel bölümlerinin bazı işlemlerinde kullanılmasına hoşgörü ile bakılmalıdır. Mesela insan kaynaklarına ilişkin sicil belgeleri ve cezalandırma işlemlerinin gizli olması normal karşılanmalıdır; hatta bu hususların gizliliğine imkân veren ve teşvik eden insan kaynakları politikası tutarlı ve sağlıklı olarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 1994: 47).

5. İnsan Kaynakları Politikalarının Kurumlaştırılması

Bilimsel ve teknik gelişmelerin hız kazandırdığı sanayileşme sürecine paralel olarak insan kaynakları işlevinin geleneksel yapısı da önemli gelişmeler geçirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, basit iş alma, eğitim, ücretlendirme, geliştirme gibi fonksiyonların yanında, çalışanların ve giderek toplumun daha mutlu yaşayacağı sağlıklı çalışma ortamları yaratma, işçi-işveren ilişkilerinde daha çok rol üstlenme ve bunları gerçekleştirecek tutarlı politikalar üretme sürecine girmiştir. Bu boyutu ile insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları politikası gerek iş gören, gerek işveren ve gerekse devletçe vazgeçilmez bir işletme fonksiyonu olarak kabul görmüş ve kurumlaşmıştır (Silver, 1990: 31).

Nitekim son yıllarda insan kaynakları işlevlerinin kazandığı çok yönlü boyut, bu gelişmelerin en bariz göstergesidir. Artık işletmeler insan kaynakları politikalarını düzenlerken, bir yandan iş görenlerden en yüksek verimliliği elde etme yollarını gözetmekte, öte yandan iş görenlerin iş ve yaşamında mutlu olmasını sağlayacak tedbirleri

politikalarının bir parçası haline getirmektedirler. Politikalar devlet ve sendika ile olan ilişkilerin de boyutlarını tayin etmektedir.

C. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASINDAN AMAÇ VE BEKLENTİLER

1. İnsan Kaynakları Politikasının Amaçları

Geçmiş uygulamalardan da elde edilen tepkilerin de değerlendirilmesi ile iyi tespit edilmiş insan kaynakları politikası, işletmeler için birçok yararlı amaca hizmet edebilir (Sibson, 1991: 113).

Eğer insan kaynakları politikaları üst yönetimin hesaplı ve düşünceli kararlarından çıkar ve iyi planlanırsa, insan kaynakları sorunlarıyla ilgili olarak denetimli ve düzenli karar vermede yol gösterici olarak hizmet ederler. İnsan kaynakları politikaları oluşturmanın diğer bir amacı da, insan kaynakları kararlarının işletmenin alt düzeylerine ulaşılabilmesi için bir ortam yaratmaktır. Bu durumun iki önemli sonucu vardır: ilk olarak üst yönetime zaman sağlar, ikincisi böylece üst yönetim yalnızca kendisinin uğraşabileceği işlere zaman ayırır. Bu ayrıca daha mükemmel insan kaynakları kararları almayı da mümkün kılar. Örneğin, insan kaynakları kararları işletmenin alt kademelerinde alındığında, karar verici yalnızca politikada yol gösterici durumunda değil, gerçekler ve koşullar hakkında yakından bilgi sahibi olmaktadır (Küskü, 2000: 682).

Her koşula uygun insan kaynakları kararları vermek yalnızca iş gücüne doyum sağlamaya değil, ayrıca verimliliği artırmaya da aracı olmaktadır. İnsan kaynaklarının otoritesini dağıtma yöntemi işletmelerde daha alt düzeylerde, daha çabuk kararlar alınmasını sağlar. Bütün bunlar verimliliğin artmasına katkıda bulunurlar. İnsan kaynakları politikalarının gerçekleştirdiği önemli bir amaç da üst yönetimi yönlendirerek, alt yönetim düzeyindekilerin başarısı hakkında karar verilmesine katkı sağlamaktır.

İnsan kaynakları politikaları işletmenin kendi içinde yarattığı iklimin bir parçasıdır. Mantıklı ve adil insan kaynakları politikaları çalışanları olumlu yönde motive eder. Nitelikli işletme, yüksek başarı standartları, başarının tespiti ve ödüllendirilmesi, işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı bağlılık gibi etkili çalışmayı özendirir. Politikalar ve uygulamalar, insan kaynakları politikalarının başarı kriterleri ve amaçlarını oluşturur.

2. İnsan Kaynakları Politikasından Beklentiler

İşletmelerin insan kaynakları politikasından beklenebilecek en önemli sonuç, işletme personelinin, işletmenin genel hedefi doğrultusunda ve bu hedefi elde etmek amacıyla etkili ve verimli kullanımı olacaktır. Ancak, hedefe ulaşmak için işletmelerin uygulayacağı yöntem ve araçlar farklı olabileceği gibi, insan kaynaklarının da işletmeden beklentileri, sağlanan imkânların düzeyine göre farklı olabilecektir. Konuyu iş görenlerin beklentileri ve işletmenin beklentileri olarak iki ayrı boyutta incelemek mümkündür.

a. İş Görenlerin İnsan Kaynakları Politikasından Beklentileri

İşletme çalışanları, işletmenin insan unsurunun beklentilerini incelerken konuya yaklaşımımız, insanı harekete geçiren motifleri incelemek suretiyle olacaktır.

Genel anlamda kullanılan şekliyle motivasyon deyimi, bir kimsenin amacı hakkında bizlerin düşünceleri veya yaptığımız zihinsel değerlendirmedir. Bizler bu değerlendirmeyi yaparken, o kişinin amacını para, güven veya prestij gibi, apaçık bir amacın içinde yürütebilmeyi umarız. Buna rağmen, bu tür özel amaçların çoğu kez başka bir amaca erişebilmek için kullanılan bir araç olduğu da gözlemler arasındadır. Bu bakımdan servet, güven, mevki gibi insan tutum ve davranışlarının nedeni olarak kabul edilen çeşitli amaçlar, aslında, herhangi bir bireyin nihai amacını, "kendisi olabilmesini" gerçekleştirebilmesinde bir araçtan başka bir şey değildir (Baykal, 1981: 376).

İnsan biyolojik ve toplumsal motiflerin etkisi altındadır. Bu iki motif aynı zamanda insan gereksinmelerinin de kökenini teşkil eder. Gereksinmeleri bir sıralamaya tabi tutan A.H.Maslow'a göre birinci öncelikle fizyolojik gereksinmeler gelmektedir. Bundan sonra güven ve korunma gereksinmesi gelmektedir. Üçüncü öncelik sırasında sevgi gereksinmesi vardır. Bundan sonra itibar görme gereksinmesi ile kişisel bütünlük gereksinmeleri birbirini takip eder. Bu ihtiyaçların tatmini kişiden kişiye değişebilmesine rağmen, genel olarak yukarıdaki sıraya uygun olarak gerçekleştirilecektir (Selçuk, 1996).

İyi bir insan kaynakları politikası, çalışanların beklentilerine cevap verecek, onları daha verimli çalışmaya teşvik edecek programlar içermelidir. Ancak, çalışanların her şeyden tatmin duygusuna erişmiş olmaları, yönetimi, onları verimli çalışmaya

özendirme yolunda kısıtlayıcı bir nitelik arz edebilir. Önemli olan daha çok motivasyon değil, beklentilere cevap verecek şekilde motivasyondur.

İyi bir insan kaynakları politikası, iş gören beklentileri ile işletmenin ekonomik çıkarlarını bağdaştıran, personelin ekonomik ve moral gereksinmelerine olabildiğince cevap veren ve uygulamada insan kaynakları açısından olumlu yönleri ağır basan yol ve yöntemleri ihtiva etmelidir.

b. İşletmenin İnsan Kaynakları Politikasından Beklentileri

İşletmeler için insan kaynakları, diğer kaynaklar gibi bir üretim girdisi olarak değerlendirilmektedir. Bunun doğal sonucu olarak, insan gücü kaynağının verimli ve etkin olması beklenmektedir. İşletmenin insan kaynakları politikası da bu beklentisine uygun olarak düzenlenecektir. Dolayısıyla, insan gücünün istihdamından, ayrılmasına kadar geçen süreç içinde işletmeye getirdiği maliyet ve bu maliyetin verimliliği ve karlılığı etkilemeden nasıl en aza indirileceği konusu, insan kaynakları politikasından en önemli beklentiyi oluşturacaktır (Seymen, 2000: 51).

İşletme insan kaynakları politikasının genel politikadan ayrı düşünülmesi de mümkün değildir. Ancak, işletme genel politikasıyla uyumlu bir insan kaynakları politikasının işletmenin hedefine varmasına uygun nitelikte insan kaynaklarını işletmeye kazandırmadan, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı kadar, birçok beklentiye cevap vermesi gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI

POLİTİKALARI OLUŞTURULMASI VE UYGULANMASI

I. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI OLUŞTURMADA KARŞILAŞILABİLECEK SORUNLAR

İnsan kaynakları politikası oluşturmada karşılaşılabilecek sorunları genel insan kaynakları sorunlarından ayırmak zordur. İnsan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetimine ilişkin sorunların önem kazanmaya başladığı sınai devriminden sonra, günümüze değin insan kaynakları sorunlarında önemli gelişmeler olmuştur. Bu gelişmelerin başında teknoloji ile birlikte ortaya çıkan "teknolojik işsizlik" olgusu gelmektedir. Mekanizasyonun, ortaya çıkardığı teknolojik işsizlikten başka, bir diğer önemli etkisi de iş tatmininin azalması şeklinde olmuştur. Artık insan kaynakları yönetimi, mevcut iş görünümleri nasıl daha iyi motive edebiliriz, nasıl onların mutlu, dolayısıyla verimli olacağı çalışma şeklini ve ortamını yaratabiliriz gibi düşüncelere çözüm bulma çabası içine girmiştir. Fabrikalaşma süreci işçi sayısını artırırken, bir yandan da hızla gelişen otomasyon süreci iş gücüne bağımlılığı azaltmaktadır. Bu durum işgücü güvencesi sorununu ön plana çıkarırken, işçilerinde daha güçlü örgütlenmelerine de zemin hazırlamıştır (Geylan, 1998: 74).

Bütün bu gelişmeler insan kaynakları yönetiminin önemli sorunları olarak, insan kaynakları politikalarını da etkilemektedir. Dolayısıyla politikalar tayin ve tespit edilirken bazı etkenlerde dikkate alınmaktadır. Bu etkenlerin başında yasalar ve devletin müdahalesi gelmektedir. Bunun yanında toplu pazarlık sistemi ve sendikaların da önemli etkileri olmaktadır.

A. YASALARIN ETKİSİ

Bilindiği gibi, iş ilişkilerinde işverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan bir "yönetim hakkı" vardır. Yönetim hakkı, iş koşullarını belirleyen etkenler içinde, özellikle uygulama göz önünde tutulduğunda, büyük bir önem taşır. İşveren bu hakkına dayanarak işin yürütümüne ilişkin kararlar alabilir, işçilere de bu doğrultuda talimatlar verebilir. İşveren belirli sınırlamalar çerçevesinde işin nerede, ne zaman, nasıl, hangi sıraya göre yapılacağını belirleyebilir. İşçi itaat (uyma) borcu dolayısıyla söz konusu talimat-

ları yerine getirmekle yükümlüdür. İşveren, yine yönetim hakkına dayanarak, işyerinin düzenine ve güvenliğine yönelik talimatlar da verebilir; sözgelimi bir yangın olayında hangi eşyaların öncelikle kurtarılacağını, işyerine hangi kapılardan girilip çıkılacağını, işyerine ait otoparkta kimlerin nasıl park edebileceğini bildirebilir. İşçi bu talimatlara uymakla da yükümlüdür. İşveren işyerinde yönetim hakkının kapsamını aşan, ancak hukuk düzenince uygun görülen başka kararlar da alabilir. İşçinin işe alınması, işyerinde ücret düzeninin belirlenmesi, işçinin işten çıkarılması, işyerinin kapatılması bu arada sayılabilir. İşverenin tek taraflı olarak aldığı ve uyguladığı bu kararların orada çalışan işçileri çok yakından ilgilendirdiği ve etkilediği tartışma göremez. Kendilerini bu denli ilgilendiren ve etkileyen kararların alınmasında ve uygulanmasında işçilerin hiç mi hiç söz sahibi olmayışları da çağdaş görüş ve düşünceler ışığında uygun görülmez (Geylan, 1998: 132).

İşletmeler insan kaynakları politikalarını düzenlerken içinde buldukları toplumun yasalarını da dikkate almak durumundadırlar. Zira çalışma hayatı ve işçi-işveren ilişkileri ile ilgili birçok husus yasalarla düzenlenmiştir. Örneğin, en az ücret düzeyi; çalışma saatleri ve süreleri; hastalık, malullük, emeklilik sigortaları vs. yasalarla güvence altına alınmıştır. İşletme insan kaynakları politikalarının bu düzenlemelere aykırı programlar ihtiva etmesi pek mümkün değildir.

B. DEVLETİN MÜDAHALESİ

Devletin müdahalesi yasalar yoluyla olmaktadır. Devlet, çalışma hayatı ile ilgili temel kuralları koyarak, bu konuda yönlendirici olmaktadır.

Devletin bir diğer etkisi de kendi işletmelerinde çalışanlar ve memurları için uyguladığı insan kaynakları ve ücret politikaları ile işletmelere örnek olması yoluyla olmaktadır (Gürkan,2001: 81).

C. TOPLU PAZARLIK SİSTEMİNİN ETKİSİ

Toplu pazarlık, işveren ve sendika temsilcileri arasında, çalışanların çalışmaları ile ilgili koşullar, ücretler, çalışma süreleri, sosyal yardımlar gibi konularda anlaşmaya varmak amacıyla yapılan görüşmeler sonucunda taraflarca kabul edilen ilke ve koşulların uygulanmasını içeren kurumsal ve dinamik bir süreçtir. Serbest Pazar ekonomilerinde toplu pazarlık sisteminin; İşçi-işveren arasındaki çalışma koşullarına ilişkin sorunların çözülmesi, işçilerin sahip olduğu hak ve ayrıcalıkların korunmasında ya-

sal bir güvence oluşturması, işçilerin işyerinde psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesinde yardımcı olması ve işyerinde ortaya çıkan ekonomik, politik, sosyal ve psikolojik anlaşmazlıkların çözümlenmesini sağlaması gibi yararları vardır. Günümüzde toplu pazarlık sistemi ile, işçi ve işverenlerin karşılıklı ekonomik, sosyal ve mesleki haklarının ve çıkarlarının düzenlenmesinde ve çalışma barışının sağlanmasının yanında, ekonominin tüm unsurları, hükümet politikaları, çalışanların tümü, tüketiciler, işletme sahipleri ve yöneticileri doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir (Geylan, 1998: 149).

Günümüzde işçi-işveren arasındaki hak ve menfaat ilişkileri, toplu pazarlık sistemi içerisinde, özgür toplu sözleşmeler ile düzenlenmektedir. Toplu sözleşmeler ilk zamanlar ücret ve çalışma koşulları ile ilgili hükümleri ihtiva etmekte iken, artık, ücret dışında diğer ödemeler ve ilave menfaatler ve çalışma hayatının kalitesini artırıcı önlemleri de kapsar hale gelmiştir.

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

D. SENDİKALARIN ETKİSİ

Sendika kavramı, ülkelerin mevzuatlarına ve hukuk sistemlerine göre geniş ya da dar anlamda ele alınabilir. Hukuk sistemimizde sendika kavramı ile hem işçilerin hem de işverenlerin mesleki kuruluşları kastedilmektedir. Ülkemizde Sendikalar Yasasında sendika "İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik veya sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar olarak" tanımlanır. Günümüzde sendikacılık hareketi, iş görenin ekonomik hak ve çıkarlarının savunulması yanında, ülkenin ekonomik, toplumsal, kültürel ve siyasal yaşamında önemli roller üstlenme iddiasındadır (Geylan, 1998: 148).

Toplu pazarlık sisteminin en önemli unsuru sendikalardır. Gelişen insan kaynakları sorunları ile ön plana çıkan sendikalar, işçi-işveren ilişkilerinin her safhasında ağırlığını hissettiren önemli bir baskı grubudur. Özellikle iş görenlerin örgütlü temsilcileri sendikalarıdır ve işletme yönetiminin çoğu kez muhatabı durumundadır.

Sendikalar ile iyi ilişkiler kurup, geliştirmek ve insan kaynakları politikalarını düzenlerken sendikal baskıları da hesaba katmak önemli bir insan kaynakları yönetim fonksiyonudur.

II. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI OLUŞTURULMASI, ÖRGÜTLENMESİ VE YAYINLANMASI

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlerin çalışanların ve işletmenin başarısını olumlu olarak etkilediği kuramsal pek çok çalışma ile gösterilmiş bulunmaktadır. Hatta birçok araştırmada, insan sermayesinin etkin yönetiminin, işletmenin performansında ve yaşayabilmesinde fiziksel sermayenin yönetiminden daha etkili olabileceği görüşü üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle de, bu araştırmalarda insan kaynakları yönetiminin başarısı "çalışanların memnuniyeti" ve "işletmenin bütünsel performansı" açısından değerlendirilmektedir. Bu görüş doğrutusunda da, insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel faaliyetler iki temel ayrımla incelenebilmektedir, bunlar maliyet azaltıcı faaliyetler ve bağlılığı artırıcı faaliyetlerdir. Maliyet azaltıcı faaliyetler, genelde "kontrol politikaları" olarak adlandırılmakta ve "doğrudan iş gören maliyetlerini azaltmak veya etkinliğini artırmak" çerçevesinde işletmenin performansını artırma amacını taşımaktadırlar. Bağlılığı artırıcı faaliyetler ise, işletme ve çalışanların hedefleri arasında psikolojik bağlar oluşturarak, iş görenlerin davranışlarını ve tutumlarını şekillendirmeye, çalışan memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır. İşletmelerin kriz döneminde uygulamayı seçtikleri faaliyetler açısından, işletmenin içinde bulunduğu sektör, işletmenin finansal olanakları, işletme içi ve yönetsel koşulları, işletme içinde çalışanların özellikleri gibi pek çok unsur belirleyici olabilmektedir. Ancak, kriz dönemlerinde gerçekleştirilen araştırmaların verileri ve bu dönemlerde medyaya yansıyan haberler incelendiğinde, ortaya çıkan sorunları en az kayıpla atlatarak varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerde, krizin özelliğine göre, karşılaşılan pazardaki daralmaya karşı bir önlem olarak, genellikle maliyetleri azaltmak ve etkinlikleri artırmak yönündeki tepkiler ön plana çıkmakta, bağlılık artırıcı insan kaynakları yönetimi politikaları birer maliyet unsuru olarak da değerlendirilebildiğinden arka plana itilebilmektedirler (Küskü, 2002: 711).

A. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

İnsan kaynakları bölümünün ne şekilde örgütleneceğini belirleme sorumluluğu üst yönetime aittir. Üst yönetim temel yönetim ve insan kaynakları politikalarını oluşturmak, amaçları ve hedefleri belirlemek ve bunlarla ilgili planları yapmakla yükümlüdür.

İnsan kaynakları bölümünün işletme içindeki konumunu belirleyecek olan da üst yönetimin insan kaynakları ve insan kaynaklarına ilişkin sorunlara bakış açısıdır. Bunun yanında, işletmenin büyüklüğü, birimlerin coğrafi yerleşimi, işletme faaliyetlerinin özellikleri, çalışanların sayısı ve niteliği, işletme içi ilişkilerin yapısı ve düzeyi, toplu pazarlık sisteminden doğan ilişkiler, insan kaynakları bölümünün örgütlenme şekline etki eden faktörler olarak değerlendirilebilir. İnsan kaynakları bölümü tüm fonksiyonlarını ifa edecek düzeyde geniş ve karar verme serbestisini kullanacak kadar üst düzeyde örgütlenebilir. Örneğin, bir işletmedeki genel müdür yardımcılarında biri kriz dönemlerinde insan kaynakları işleriyle görevlendirilebilir veya daha alt düzeyde bir müdürlük, hatta daha küçük işletmelerde fabrika müdürüne bağlı bir şeflik gibi de örgütlenilebilir. Her ne şekilde örgütlenirse örgütlenirse, işletmelerde insan kaynakları organizasyonunun oluşturulması, aynı zamanda insan kaynakları politikalarının oluşturulmasına da hazırlık teşkil edecektir (Yüksel, 1990: 18).

B. KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ OLUŞTURULMASI

Her türlü politika yapmak zor, zahmetli ve zaman alıcı bir iştir. Zorunlu olmadıkça yöneticilerin çoğu politika saptamakla uğraşmak istemez. Politika saptamak çoğu zaman ivedi olmayan bir iştir ve yöneticilerin diğer sorunlarla uğraşmaktan pek zamanları kalmaz. Politika yapmanın günlük çalışmalar için fazla belirgin ve önemli yanı yoktur.

Bunlara rağmen politika yapmak yönetimin gelecekteki işlerini kolaylaştıracağından bir hayli önemlidir. Günlük çalışmalarda ivedi işler önemli işlerin yerini alsa bile, politika yapmak uzun dönemde gerek işletmeye ve gerekse yöneticilere yararları olan, üst düzeyde bilgi gerektiren bir uygulamadır (Sibson, 1991: 114).

Politikaların oluşturulma sorumluluğu üst yönetimindir. Ancak, bir hayli zaman alıcı ve zor olan bu işlevin yerine getirilmesi geniş ölçüde katılımı da gerektirebilir. Politikaları uygulayacak, uygulamaların sonuçlarına katlanacak bireylerin, politika oluşturulmasına da katılması yararlı olacaktır.

İşletmeler insan kaynakları politikalarını düzenlerken genellikle verimli çalışmayı özendirme; insan kaynaklarının eğitimi, geliştirilmesi, kariyer yönetimi ve görevde yükselmesi; ücret ve diğer ödemeler; iş güvenliği; işletme içi ilişkilerdeki sorunlarla ilgili hususları programlarına dâhil ederler. Kapsamı ne olursa olsun düzenlenen politikalar işletmenin karar verme işleminin bir parçası haline geldiğinde başarılı olmuş demektir (Kayalar,1998: 143).

İnsan kaynakları politikaları değerlendirilirken maliyet faktörü en önemli unsuru teşkil eder. Birçok işletmede en temel maliyet kalemi insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının en önemli maliyet unsurları da maaşlar ve ücretlerdir. Kriz döneminde fazla mesaiyi yasaklayarak ve yeni alımları durdurarak hemen bir etki sağlanabilir. Uzun vadede çalışanların sayısını azaltmak gerekebilir. Krizin ciddiyet seviyesi iş gücündeki azalmanın ne şekilde olacağını belirler (Luffman, 2000: 105). Ancak işçi çıkartımı, işletmeyi kamuoyundaki olumlu profilini zedeleyeceğinden ve çalışanların kuruluşa olan güvenini sarsacağından dolayı sakıncalıdır. Bunun yerine esnek çalışma sistemi, uygulanabilir. İşletmeye fon sağlanacak derken, uzun vadede işletme vizyonu zedelenmiş olur.

Esnek çalışma gelişen koşullara uyum sağlamak için tarafların üzerinde anlaştığı normlarla çalışma saatlerini, yerlerini koşullarını ihtiyaçlara göre belirleme serbestisidir. Fonksiyonel esneklikte esas olan esnek iş tanımıdır. Kriz dönemlerinde çalışanlar başka işlere kaydırılarak, işçi çıkarmak yerine organizasyon içinde iş değiştirmeye gidilebilir (Kayalar, 1998: 158-159).

İşletmeler, olan insan kaynakları miktarının olması gereken insan kaynakları miktarından fazla olması durumunda, işten çıkarma işlemini gerekli görebilirler. Buna, satışlardaki azalış, işletmenin ürettiği mal ve hizmete olan talebin düşmesi gibi nedenler gösterilebilir. Üretilen mala talebin düşmesi, üretimin de kısıtlanmasını gerektirecek ve doğal olarak insan kaynakları kadrosunda daraltma işlemi gerekecektir. İşletme öncelikle fazla çalışmaları kaldırmak hatta gerekirse kısa çalışma uygulamak yoluna gitme-

lidir. Bu çözümler yeterli gelmiyorsa personel çıkarma kaçınılmaz olabilir. İşletmenin mekanizasyona, otomasyona yönelmesi, kapanma, üretim dalım terk etme veya üretime vazgeçmesi de personel çıkarmayı gerektirecektir (Kayalar, 1998: 161).

C. KRİZ DÖNEMLERİNDE UYGULANACAK İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ YAYINLANMASI

İnsan kaynakları bölümü bir danışma ve uygulama merkezi görevi ifa etmesine rağmen, her alanda politika yapma sorumluluğu üst yönetime ait olduğuna göre, politikaların yayınlanması da üst yönetimce yapılmalıdır. Bu, üst yönetimin otoritesini ve desteğini yansıtır. Politikaların yazılı düzenlenmesi ve herkesin okuyup, anlayarak, iş ve davranışlarında rehber olarak kullanabilmesini sağlayacak ölçüde sade olması; işletmenin amaçları, değerleri ve karar alma ölçütleri değiştikçe güncelleştirilebilmesi; sorunlara, tavsiyelere, geçmiş uygulamalardan alınan tepkilere göre güncelleştirilerek yayınlanması arzu edilir (Küskü, 2000: 719).

İşletmelerde kriz anında uygulanacak insan kaynakları politikalarının da kriz oluşmadan önce yayınlanması, bir kriz anındaki davranış tarzlarının önceden bilinerek tedbirler alınması bakımından gereklidir.

III. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI

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

Bazı işletmeler, krizin olumsuzluklarını gidermek amacıyla, çalışanların ücretlerinde ya da çalışanlara sunulan maddi katkılarda yapılması gereken iyileştirmeleri ertelemektedirler. Hatta, personelin mevcut ücretinde ya da personele sunulan maddi katkılarda indirimler yapılmaktadır. Daha önceden sunulan bazı sosyal faaliyetler ve olanaklar yü-

rürlükten kaldırılmaktadır. Bu tür düzenlemeler, insan kaynaklarına maliyet unsuru olarak yaklaşımın bir göstergesidir.

Çalışanların sayısı ile ilgili düzenlemeler, krizin olumsuzluklarını ortadan kaldırmak amacıyla başvurulan yöntemlerden biridir. Geleneksel yaklaşıma göre, çalışanların sayısını azaltarak maliyetleri düşürmek yaygın şekilde uygulanan bir yöntem olmaktadır. Ülkemizde de sıkça başvurulan bu yöntem, kriz dönemlerine bir reaksiyon olarak uygulanan bir politikadır. Oysa bu politikanın etkileri diğer çalışanların moral ve motivasyonunu özellikle de işletmeye güvenini ve bağlılığını zayıflatmaktadır. Özellikle bu tür ortamlarda yenilik potansiyeli kaybolmaktadır (Küskü, 2000: 709).

Krizin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla, personeli geliştirmek, motive etmek ve işletme içi bütünleştirmek için çeşitli faaliyetlere yer verilmektedir. Personelin beceri, bilgi ve yeteneklerinin işletmeye ekonomik değer kazandırdığı düşüncesiyle kriz dönemini en az zararla atlatabilmek için, çalışanları işletme ile bütünleştirmeye yönelik olan işletme içi ve işletme dışı eğitim faaliyetleri ile personelin organizasyona daha heyecanla sarılmalarını sağlamak amacıyla çeşitli motivasyon faaliyetleri insan kaynakları politikaları olarak benimsenmektedir (Karadal, 2002: 731-732).

Kriz ortamlarının insan kaynakları açısından çarpıcı bir yönü de işten çıkarılanların öncelikle kalifiye olmayan çalışanlar olmasına karşın, kriz derinleştikçe işten çıkartılanlar arasında alt düzey yöneticilerden başlayarak yönetici sınıfını da kapsayacak şekilde genişlemesidir (Capital Dergisi, 2001).

Kriz dönemlerinde insan kaynakları politikalarında, işten çıkarma yolunu seçmek düşünülecek en son çözüm şekli olmalıdır. Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir:

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü yol denenmelidir (Eyrenci, 1994: 12).
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir (Vergiliel Tüz, 2001: 80).
- Daha önceden yapılmış performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılacak kişiler belirlenmelidir. Puanlamada performansı düşük olan kişiler iş-

ten çıkarılmalıdır.

A. YENİDEN YAPILANMA POLİTİKASI

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde, kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, organizasyon yapılarında birkaç düzenleme yaparak, esneklik ve hız kazanmaları sağlanamaz. Klasik organizasyon yapısı üzerinde düzenleme yapılarak faaliyetlere devam edilmesi, esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik esnekliği, genel giderlerin yüksek olması gibi olumsuz sonuçlar yaratır. Bu sonuçlar ise kriz dönemlerinde işletmeler için istenmeyen durumlardır ve işletmeleri krizin içine sürüklerler. Bu nedenle, işletmeleri günümüzün beklentileri doğrultusunda ve değişen şartlara kolay uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmak gereklidir (Vergiliel Tüz, 2004:40).

1. Yeniden Yapılanmanın Tanımı

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek politikalardan biri olan yeniden yapılanma; stratejik önemi olan ve katma değer yaratan işletme süreçlerinin ve bunlara bağlı sistemlerin, politikaların ve organizasyonel yapının, verimliliğini artıracak ve iş akışında azami faydayı sağlayacak şekilde kökten ve süratli bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır (Klein, 1996: 47).

Kriz dönemlerinde uygulanan yeniden yapılanma politikaları ile, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçütlerinde önemli gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanması işlemi yapılır (Hammer ve Champy, 1996: 32).

Bu ifadelerden hareketle; yeniden yapılanma şöyle tanımlanabilir: İşletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında ve kriz dönemlerinde, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığı altında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve yeniden tasarımlarıdır (Seymen, 2000: 5).

Küçük ölçüde yeniden yapılanmayı, işletme kendisi gerçekleştirebilir. Özellikle büyük işletmelerde yeniden yapılanma oldukça güç ve yorucu bir çalışmayı gerektirir.

Yeniden yapılanmada görev alacak kişiler işletme içinden veya işletme dışındaki uzmanlar arasından seçilebilir (Tokat, 2001: 181).

2. Yeniden Yapılanmanın Tarihsel Gelişimi

Yeniden yapılanmanın bir yönetim-organizasyon yaklaşımı olarak tamamıyla yeni ve özgün olup olmadığı konusunda çelişkili düşünceler vardır. Oldukça uzun bir geçmişi olan yeniden yapılanma süreci, Bilimsel Yönetim Düşüncesiyle başlayıp, bugünün çağdaş yönetim düşüncelerine kadar uzanan bir süreçtir.

Bir kavram olarak yeniden yapılanma ilk kez 1990 yılında Michael Hammer tarafından ortaya atılmıştır. Ancak bir organizasyon yaklaşımı olarak netlik kazanmasına ilişkin örnekler çok yakın bir döneme aittirler. Değişik faaliyet alanlarında çalışan büyük işletmelerin yeniden yapılanma yardımıyla önemli gelişmeler sağlaması, bu yaklaşımın dikkat çekmesine neden olmuştur. Dünyada sayılı büyük işletmelerin, yeni düzenlemeler sayesinde kısa sürede elde ettikleri çarpıcı gelişmeler karşısında, bu işletmelerin gerçekleştirdikleri yeniliklere ilişkin ortak noktaların bulunması ile yeniden yapılanma tanımına, ilke ve yöntemlerine ulaşıldığı düşüncesi daha yaygındır (Hammer ve Champy, 1996: 4).

Kısaca, yeniden yapılanmanın başarılı uygulamalardan çıkarılan ve bilim adamlarınca metodolojik olarak geliştirilen, ancak tamamıyla kendine özgü olup olmadığı konusu tartışmaya açık bir organizasyon yaklaşımı olduğu söylenebilir. Diğer organizasyon yaklaşımlarına benzer ve onlardan etkilenen yanları olduğu gibi, onlardan tamamen ayrılan yönleri de bulunmaktadır. Kendisinden önce ortaya atılan ve uygulama alanı bulan görüş, teori ve yöntemlerden etkilenmekle birlikte, içinde bulunduğumuz yüzyılda dünyanın yeni gerekliliklerine uyabilmek için tamamen yeni yaklaşımlar getirdiği de söylenebilir (Seymen, 2000: 23).

3. Yeniden Yapılanmanın Uygulanma Alanları

Günümüz dünyasında ayakta kalabilmek, güçlü bir liderliği, müşteri ile onun gereksinimleri üzerinde yoğunlaşmayı ve üstün süreç tasarımı ile bunun uygulanmasını gerektirmektedir. Kriz dönemlerinde ise, durumu pozitif çevirebilmek adına yeniden yapılanma politikaları kullanılır. Krizden kurtulmak isteyen işletmelerin başvurabilecekleri çağdaş yaklaşımlardan birisidir. Bu konuda yapılan araştırmalar, yeniden yapılanmanın uygulama alanının tüm endüstri alanlarını kapsayacak ölçüde geniş olduğunu ortaya koymuş-

tur. Yeniden yapılanma uygulayan işletmeler arasında çok değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin varlığı bu gerçeği doğrulamaktadır.

Kriz dönemlerinde yeniden yapılanma politikasını benimseyen işletmeler nitelikleri, boyutları, coğrafi yaygınlıkları, organizasyon yapıları gibi yönleri ile birbirlerinden farklılıklar gösterirler. Bununla birlikte işletmelerin yeniden yapılanma yaklaşımları, bu yaklaşımı oluşturan temel ilkeleri ve özellikleri benimsedikten sonra izleyecekleri yöntemler de farklıdır. Bazı işletmeler tüm iş süreçlerini köklü bir yeniden tasarım sürecinden geçirirken, bazı işletmeler bir ya da birkaç süreçte yeniden yapılanma yolunu seçebilirler (Seymen, 2000: 25).

4. Yeniden Yapılanmanın Ana İlkeleri

Kriz dönemlerinde yeniden yapılanma politikaları uygulanırken yeniden yapılanmanın ana ilkeleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilkeler etrafında oluşturulmayan bir politika işletmeleri krizden kurtaramaz.

Öncelikle müşteri memnuniyetinin devamını sağlamak gerekir. Ürün ve hizmetlerin kalitesinin müşteri tarafından belirlendiği günümüz koşullarında, işletmelerin müşteri memnuniyetini koşulsuz olarak benimsemeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. (Şimşek, 1996:3). Yeniden yapılanma, çağdaş bir organizasyon yaklaşımı olarak müşteriyi her şeyin üzerinde tutmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamayı sürekli kılmayı en önemli ilke kabul etmektedir (Seymen, 2000: 9).

İkinci ilke faaliyetlerin hızlı ve dinamik hale getirilmesidir. Özellikle kriz dönemleri vakit kaybetmeye imkan tanımayan bir ortam oluşturduğundan bu ilke daha da önem kazanır. Yeniden yapılanma kapsamında işlerin daha hızlı ve daha dinamik bir hale getirilebilmesi için; İş yaparken alışlagelmiş zaman sürelerini kısaltacak ve işleri kolaylaştıracak tüm önlemler alınmalıdır. İş süreçlerinin bunu sağlayacak şekilde belirlenmesi, tasarlanması ve uygulanması ve ilgili süreçleri gerçekleştirecek iş görenlerin bu yönde seçilmesi, yetiştirilmesi, eğitimi ve yetkilendirilmesi büyük önem taşır. İşletmede, bürokrasi ve kırtasiyecilik en aza indirgenmelidir. Bunun sonucunda organizasyonel yapı yalınlaştıkça, daha hızlı ürün ve hizmet sunmak kolaylaşacaktır. Sorunların çabuk kavranması, çözüm için çabuk karar alabilme, çabuk harekete geçme ve çabuk sonuç almayı kolaylaştıracak sistemler ve yapılar tasarlanmalı ve uygulanma-

lıdır. İş akışını en hatasız ve hızlı şekle getirebilmek için, bilgi teknolojisinin tüm olanaklarından yararlanılmalıdır. (Göker, 1996: 10):

Tüm bunları yerine getirirken bilgi teknolojisinin tüm olanaklarından yararlanma ilkesi de unutulmamalıdır. Böylelikle kriz dönemlerinde daha etkili ve ortama uygun çözümler oluşturulabilir. Bilgi teknolojisi yardımıyla işletmeler "tümdengelim" yöntemiyle düşünmek yerine "tümevarım" yöntemiyle düşünmeyi öğrenirler. Önce çözümleri bulmak ve daha sonra bunun çözebileceği ve işletmenin varlığından belki de haberdar olmadığı sorunları araştırmak mümkün olabilir. Teknolojinin gerçek gücü, mevcut süreçlerin daha iyi çalışmasını sağlamaktan değil, organizasyonlara eski kuralları yıkıp yeni çalışma yöntemleri yaratma olanağı vermesinden kaynaklanır. Dolayısıyla bu ilke, "Teknolojiyi şu anda yapmadığımız şeyleri yapmak için nasıl kullanabiliriz?" sorusunu sormak olarak ifade edilebilir (Hammer ve Champy, 1996: 76-77). Öte yandan ağırlıklı olarak süreçlere dönük bir yapılanma söz konusu olacağından, işletmenin tüm sistemleri, organizasyon yapısı ve iş akışları değişecektir. Böyle büyük bir değişimin, çağın en modern teknolojik sistemlerinin yardımı olmaksızın gerçekleştirilmesi çok güçtür.

Kriz dönemlerinde yeniden yapılanma, iş süreçlerinin yeniden organize edilmesidir. Yeniden yapılanma ancak gerçekçi dönüşümleri başarmada öncülük yapan, yaratıcı problem çözümlerine odaklanan ve daima yenilikçi bir tutum sergileyen yönetimlerin kontrolünde olduğu zaman etkin bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Yaratıcı ve yenilikçi olma ilkesi mutlaka kullanılmalıdır. Yaratıcılık için gerekli beyin gücünün geliştirilmesine önem verilmelidir. Aynı hedefe ulaşmak için başka yolların, yöntemlerin ve alternatiflerin de olabileceği bilincine ulaşılmalı, tutucu olunmamalıdır (Marşap, 1996: 153).

B. ÖĞRENEN ORGANİZASYON POLİTİKASI

1. Bilgi Kavramı ve Bilginin Kullanımı

Kriz dönmlerinde uygulanabilecek bir politikada bilgiye dayalı organizasyon politikasıdır. Bu nedenle öncelikle bilgi tanımına değinmek gerekir. Bilgi kavramı, Latince "informatio" kökünden gelmiş olup, şekil verme, biçimlendirme ve bilgi veya haber verme eylemi olarak tanımlanır (Ülgen, 1990: 4). Bilgiyi, üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılar olarak da tanımlayabiliriz

(Yozgat, 1998: 45). Bir başka tanım ise belli bir formda işlenmiş ve alan için anlamlı olan halihazırdaki ve gelecekteki kararlar için anlam ifade eden, algılanan veya gerçek değeri olan veri demektir (Çoban, 1997: 155).

Bir işletmenin bilgi sistemi tasarlanırken, "bilgi" ile ne kastedildiğinin ortaya konması gerekir. Bilgiler karar vericilerin ihtiyaçlarını karşılayabildikleri ölçüde değerlidirler. Kişisel ve işletme içi kararlar almada kilit rol oynayan bilgilerin değerini belirleyen temel nitelikler, doğruluk, noksansızlık, zamanlılık, uygunluk, yerindelik ve ucuzluktur (Bensghir, 1996: 15).

Geçmişten günümüze kadar bilginin kullanımıyla ilgili olarak dünya çapındaki güç mücadelelerinin özüne bakılırsa, en büyük güç mücadelesinin bilgiye ulaşmak olduğu görülür. (Toffler, 1992: 31). Uydulardan, denizaltılara kadar bütün modern silahlar, bilgiye dayalı elektronik bileşenlerden oluşmaktadır. Günümüzde her şeye karşın gücün gerçek kaynağı uzmanlaşmış bilgiden gelmektedir (Gümüş, 1999: 32).

Her işletme için gerekli bilgilerin tanımlaması kriz dönemleri için iyi algılanmalı ve kullanımı iyi tasarlanmalıdır.

2. İşletmelerde Bilginin Önemi ve Bilgi Gereksinimi

Günümüzde bilginin önemi ve gücünden dolayı, bilgi üretme ayrı bir sorun olarak gündeme gelmektedir. İleri toplum biçiminin, örneğin sanayi toplumunda sermaye ve maddi üretimin önem kazandığı gibi önem kazanan yanları olmasına rağmen, bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir (Gündoğan, 1996: 12). Çünkü çağdaş işletmelerde bugün ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik işletmelerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, yaşadıkları kriz ortamından kurtulmaları, işletmenin yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır.

Özellikle kriz dönemlerinde hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyaç azalırken, bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir çözüm kaynağı haline gelmekte ve gerçekleştikçe değeri artmaktadır (Toffler H. ve Toffler A., 1994: 40).

Özellikle kriz dönemlerinde, bilgi insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçmiştir. Ancak, işletmelerin yaşamsal kaynağı olan bilginin de bir maliyeti olduğu

unutulmamalıdır. Öncelikle soyut bir niteliğe sahip olan bu kaynağın maliyetini belirlemek oldukça zordur. Diğer yandan, bilginin ekonomik olup olmadığının tespitinde maliyeti ile karşılaştırmaya tabi tutulacak bir başka değişkene -bilginin değeri- ihtiyaç duyulur. Bu ise, bilginin zamanında ve hızlı elde edilebilme, doğruluk, ihtiyaçlara uygun olma, esnek olma, açık ve kapsamlı olma gibi niteliklerle belirlenir. Bilgi, yapılacak işleri ve alınacak kararları etkilediği sürece değerlidir. (Tutar, 2000: 37).

İşletmelerde bilgi gereksinimleri giderilmeye çalışılırken bazı problemlerle karşılaşılabilir. Aynı bilginin birden fazla bilgi yapısı içinde yer alması tutarsız bilgilerin doğmasına neden olabilir. Yeni uygulamalar için bilgi yapıları tasarlamak, mevcutları yeniden tasarlamayı gerektirebileceği için fazla maliyete neden olabilir. Herhangi bir uygulamaya ait bilgi, o uygulama için geliştirildiğinden, bir başka iş için yapılacak plansız sorgulama ve analiz yapma, zor ve maliyetli olabilir (Bensghir, 1996: 18).

Bu tür sorunlar özellikle kriz dönemlerinde telafi edilemez sonuçlar doğurabilir. Buna meydan vermemek için, bilgiyi işletmenin bir kaynağı olarak ele almak ve bilgi ihtiyaçlarını işletme düzeyinde belirlemek gerekir. Böylece işletmenin çeşitli birimleri, işletme düzeyinde tutulan ortak bilgiyi kolaylıkla sorunsuz paylaşma olanağı elde eder.

3. Bilgiye Dayalı Yönetim

Tarihsel gelişme içerisinde işletmelerde rekabet gücü sağlayan kaynaklara bakıldığında 19. yy. başlarına kadar insan ve kas gücü karşımıza çıkmaktadır. Daha sonraları 20. yy. başlarına doğru, rekabet gücü sağlama açısından makine gücünün ön planda yer aldığı bilinmektedir. 20. yy. ile birlikte finansal gücün ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Günümüzde ise bilginin rekabet gücü sağlamada en önemli işletme kaynağı olduğu artık kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bilgi potansiyellerinin ne olduğu, bu potansiyellerini işletme başarısı için en uygun organizasyonel ve teknolojik araçlarla nasıl kullanmaları gerektiği en önemli işletme konuları olarak karşımıza çıkmaktadır (Mercek Dergisi, 2001: 21).

Buna göre bilgiye dayalı yönetimi tanımlayacak olursak, kuruluşun amaçları doğrultusunda rekabet gücünü artıran ve işletmeleri krizden arındıracak bilgilerin, doğru ve anlamlı bir biçimde gereksinimi olan kişilere sağlanması, bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı paylaşılması ve yönetim, denetim ve karar verme süreçlerinde etkili olarak kullanılması kavramı ortaya çıkar (Arıkol, 1996: 59). Yukarıda da açıklan-

dığı gibi bilginin önemi ve bilginin gereksinimi kriz dönemlerinde işletmelerde önem arz etmekte ve bilgiye dayalı yönetim tarzının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktadır.

Kriz dönemlerinde müşteri memnuniyetini tekrar kazanma çabası, stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin, belirli yaklaşımları içeren bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Bu yaklaşım, çalışanların katılımı, iki yönlü iletişim ve bilgiye dayalı yönetim ile güçlenir. İçerdiği bilgi ve desteklediği bilgiye dayalı yönetim biçimi işletmeleri çok daha güçlü kılar. Burada önemli olan bu gücün doğru kullanılarak kriz dönemlerinde en güçlü konuma gelmeyi başarmaktır.

C. KATILMALI YÖNETİM POLİTİKASI

1. Katımlı Yönetimin Tanımı ve Hedefleri

Kriz dönemlerinde uygulanabilecek bir diğer politika ise katımlı yönetim politikasıdır. Genel olarak, katımlı yönetim politikası, çalışanın, gerek gördüğü iş, gerekse kendisi ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması ve yönetime katılması olarak tanımlanabilir.

Yönetime katılmanın da çeşitli tanımları yapılmaktadır. Bunlar arasında mülkiyete veya kâra katılmanın da yönetime katılma olarak değerlendirildiği dikkati çekmektedir. Diğer bir bakış açısı ise, çalışanların çalıştıkları çeşitli düzeydeki kurullara, söz ya da oy hakkı ile katılmalarını yönetime katılma olarak değerlendirir. Gelişmiş organizasyonlarda çalışanların bir araya gelerek demokratik biçimde alınacak kararlara katılmaları yolu da açıktır (Dicle, 1980: 12).

Yönetime katılma, kısaca çalışanın yönetimde etkili olması demektir. Bu alanda ortak bir tanım vermenin güçlüğüne tekrar işaret etmekle birlikte, yönetime katılmayı, kendilerinin ekonomik ve sosyal durumlarını etkileyecek olan kararlara, çalışanların doğrudan ya da temsilcileri aracılığı ile katılmaları, biçiminde değerlendirmek mümkündür (Ulucan, 1988: 358). Kriz dönemlerinde yönetime katılma ile çalışanlar krizi çözme yaklaşımlarına ortak olduklarını hissettiklerinden, daha istekli ve çabacı davranırlar.

Nasıl ki, mevzuatımızdaki koruyucu iş hukuku kuralları çalışanın ekonomik ve sosyal durumunu korumak ve geliştirmek amacına hizmet ediyorsa, yönetime katılmayı

da -iş hukuku açısından değerlendirildiğinde- aynı amacın hizmetinde saymak ve bu bakımdan benimsemek gerekmektedir (Sağlam, 1978: 469). Böylelikle aslında krizi çözerken uyguladığımız politika ile aynı zamanda çalışanların da hak sahibi oldukları bir uygulamaya katılımları sağlanır.

Sonuç olarak katımlı yönetim, tatminsizlik nedenlerini azaltması hatta ortadan kaldırması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemi kurması, sorumluluk dağılımını artırması ve nakdi katılmaya imkan vermesi sayesinde çalışanların gerçek durumlarını maddi ve psikolojik olarak değiştirmektedir. Neticede, çalışanları da hissedar ettiğinden, ortak bir gaye uğrunda işletmede çalışanlar arasında gerçek takım zihniyetini uyandırmaktadır. Böylelikle krizler için çalışanların katkılarıyla çözümler oluşturulabilir ve takım çalışmalarıyla çözümlere ortak olmaları organize edilir (Adalı, 1986: 62).

2. Katımlı Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetime katılma, önceleri doktriner nitelikte bir mücadele sloganı olarak ileri sürülmüştür. Daha sonraları, bu niteliğini kaybetmiştir. 1918'den sonra, bu rejimin ana-vatanı sayılan Almanya 'da, hür sendikalar, yönetime katılmayı "iktisadi demokrasi" terimi altında formüle etmişlerdir. İktisadi demokrasi, ortak planlama ve sosyalleştirme gibi düşüncelerle, son hedef olan sosyalizmi gerçekleştirecek bir araç olarak görülmektedir. Bu aşamada yönetime katılmanın ağırlık merkezini "sosyalleştirme" oluşturmaktadır.

İkinci Dünya Savaşından sonra, bu görüşte büyük bir değişme gözlenmektedir. Bu değişime göre, siyasi demokrasi, iktisadi demokrasinin gerçekleşmesi hedefine yeterli olamamaktadır. Bu nedenle siyasi hayatın demokratlaştırılması, iktisadi hayatın demokratlaştırılması ile tamamlanmalıdır. Bu hedefe toplum, mülkiyeti planlama ve yönetime katılma ile ulaşılacaktır. Bu devrede sendikaların görüşlerinde büyük değişiklikler olmasına rağmen yönetime katılma, hala hür sendikaların anladığı içerikte bir hedef gütmektedir. Sonraki yıllarda yönetime katılmanın hedefi açıklanırken, artık ne sosyalizme giden yolda bir sınıf mücadelesi üzerinde durulmuş ne de işbirliğine dayanan görüşlere yer verilmiştir. Amaç, "bütün vatandaşların iktisadi, kültürel ve politik kararlarda irade sahibi olmaları ve bu kararlara eşit temsil sistemi ile katılabilmeleri" şeklinde ifade edilmiştir. Böylece yönetime katılma, sendikalar açısından sosyalizme geçişte bir araç olma niteliği-

ni kaybetmiş ve sendikaların iktidarlarını genişletme konusunda da bir araç olmaktan çıkmıştır (Akçaylı, 1995: 10).

Alman Sendikaları, işçilerin, işletmenin politikasını başka şekilde etkileme düşüncesi olmadığını fakat işçilerin işletme politikasına bağlı çıkarlarının en azından pay sahiplerininki kadar önemli olduğunu, zira işçilerin ekonomik ve sosyal çıkarlarının varlığının devamının, işletme politikasına bağlı bulunduğu, dolayısıyla onların bu bakımdan taşıdıkları riskin, pay sahiplerininkinden başka bir biçimde olsa, daha büyük ve daha etkili olduğunu belirterek, yönetime katılmayı, işletme sınırları içinde kalan iktisadi bir tedbir olarak kabul etmişlerdir (Akçaylı, 1995: 11).

Almanya dışında daha birçok ülkede, işletmelerde yönetime katılma politikası kabul görmüş ve uygulanmıştır. Kısaca yönetime katılma, bütün çeşitleriyle, dünya üzerinde gelişen bir akım görüntüsü vermektedir.

3. Katımlı Yönetimin Uygulama Alanları

Günümüzde, iş ilişkisi ve bunu kuran iş sözleşmesi işçinin kişiliğinin göz önünde tutulduğu ve işçi ile işveren arasında kişisel ilişki kuran bir sözleşme niteliğinde kabul edilmektedir. Bu niteliğin bir sonucu olarak, işçiyi, işlevi, işverenin her türlü isteğini yerine getirmek olan bir robot gibi görmek yerinde olmaz. İşçinin "kişiliğinin" dikkate alındığı bu ilişkide, kendisi hakkında alınan kararlarda onun da söz sahibi olması, açıkçası yönetime katılması uygun görülmelidir. Hatta kriz dönemlerinde artık çalışanların yönetime katılması gerek şart olarak görülmektedir.

Akçaylı'nın (1995) da belirttiği gibi, özellikle çağdaş demokrasi anlayışının yarattığı bu katılımın, işletme veya işyerlerinde uygulanması, buralarda çalışanlara aktarılması "endüstriyel demokrasi" olarak nitelendirilmiştir. Bu düşünce ışığında bir işletmede ya da işyerinde çalışanlar kendilerini de ilgilendiren kararların oluşumuna ve kriz dönemlerindeki politikalara doğrudan veya temsilcileri arayıcılığıyla katımlı, açıkçası yönetimi paylaşmalıdırlar. Açıkçası, çalışanın yönetime katılması çok daha yüce bir amaç taşımaktadır. Bu da katılımın toplumda çalışana insan olarak verilen değer bir göstergesi olması, kısaca insan kişiliğinin, insan onurunun korunmasıdır. Bu olgu çalışanlarla işlendiği sürece, kriz dönemlerinde işletme asla yalnız kalmaz. Çalışanlar, sosyal, insan kaynaklarına ilişkin ve ekonomik konularda yönetime katılabilirler. İşveren kurduğu yönetim düzeni ile çalışanları doğrudan ya da dolayısıyla etkileyen kararlar alabilir, uy-

gulamalar yapabilir. Bu bakımdan insan kaynaklarına ilişkin konularda çalışanlara söz hakkı tanınması yerinde bir davranış olarak görülür.

D. SÜREÇLERE ODAKLANMA

1. Sürecin Tanımı

Süreç, belirli bir dizi girdiyi müşteri için belli bir fayda ve çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizisidir. Bu tanıma göre süreç, işletme içinde ya da belli bir fonksiyon dâhilinde ya da fonksiyonlar arası bir alanda yer alabilir. Diğer bir ifadeyle süreç, yerine getirilmesi gereken bir görevin uygulanmasına yönelik, her aşaması farklı işlemleri içeren, birbirine bağlı ve birbirinden etkilenen aşamalar halinde olan bir işlemler kümesidir.

a. Süreç Kavramı ve Özellikleri

Webster süreci bir seri faaliyetler olarak tanımlar. Süreç, girdilerin birbirine bağlı bir seri faaliyetlerle bir değer artışı elde etmek işlemidir. Sürecin soluna girdiler, sağına artan değerler konulur. Bu değer, müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak ürün, hizmet veya bilgi şeklinde olabilir. İşletmede yapılan her şey hemen hemen bir süreçler dizisidir. Ancak bu süreçlerin bazıları işin başarısı ile doğrudan ilgili kritik süreçlerdir. Bu süreçler çoğu kez fonksiyonlar arası alanda yer alır. Bu süreçlerin bazıları; tedarikçinin yönetimi, hammadde ve malzeme kabulü, ürün ve hizmet teslimi, bütçeleme ve planlama, faturalama ve alacakların tahsili, yeni ürün ve hizmet geliştirme, iş güvenliği, sağlık ve çevre yönetimi, üretim, mühendislik, sipariş kontrolü, tasarım, pazarlama ve yasal konuların yönetimi olarak sıralanabilir (Mersinoğlu, 2000: 17). İşte kriz dönemlerinde bu süreçlere odaklanmak krizde uygulanabilecek politikalardan birisidir.

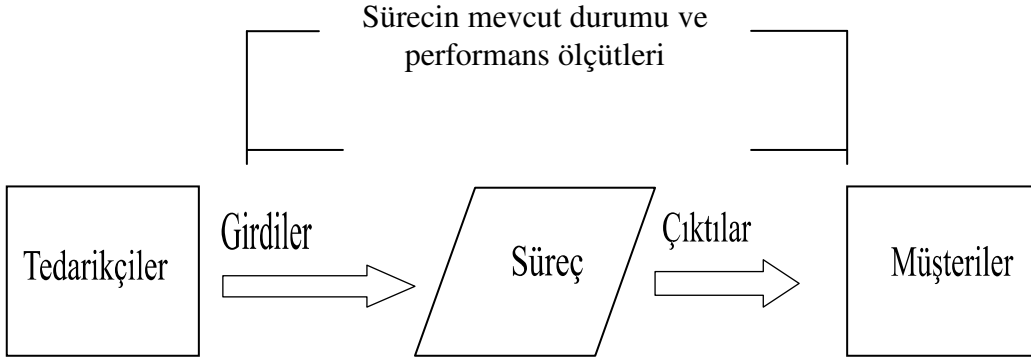
Kriz dönemlerinde de sürecin özellikleri iyi değerlendirilmeli ve faydaları optimuma çevirmek için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. İşletmelerde çeşitli alanlardaki süreçlerin ortak bazı özellikleri; tanımlanabilirlik, ölçülebilirlik, yinelenebilirlik, kontrol edilebilirlik, katma değer katmanları, dönüştürme, geri besleme kontrolü, tekrarlanabilirlik olarak sıralanabilir. Kriz yönetiminde süreçlere odaklanma politikası uygulayabilmek için süreçlerin bu özelliklerini politikalarda göz önünde bulundurmaları gerekir. Tanımlanabilirlik; sürecin temel unsurlarının belirlenebilmesi, ölçülebilirlik: sürecin performans ölçüt göstergeleri ile izlenebilmesi, yinelenebilirlik; süreci harekete geçiren

aynı veya değişebilen girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli karşılayabilmesi, kontrol edilebilirlik; süreç sorumlularının, sürecin performansı hakkında her zaman için bilgi sahibi olabilmesi ve gerektiğinde düzeltilici faaliyetleri yerine getirilebilmesi, katma değer katmanları; sürecin çıktılarının kalitesi ve çıktıyı kullanan müşterinin tatmini üzerine olumlu etki yaratabilme özelliğidir. Dönüştürme; süreçlerin girdiyi daha değerli bir çıktıya dönüştürmesidir. Fiziksel dönüşümde ortaya somut bir ürün çıkarken, bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluştururlar. Geri besleme kontrolü; süreç sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girmesi, geri dönüşümdür. Geri dönüşüm kontrolü sürecin kontrolden çıkmasını engeller. Tekrarlanabilirlik ise bir sürecin defalarca aynı şekilde işlenmesi özelliğidir (Mersinoğlu, , 2000: 18). İşte süreçlerin tüm bu özellikleri iyi kavranmalı ve kriz dönemlerinde akıllıca kullanılmalıdır.

b. Süreç Unsurları

Bir süreci oluşturan unsurlar girdiler, çıktılar, tedarikçiler, müşteriler, süreç performans ölçütleri, müşteri ihtiyaç ve beklentileridir. Kriz yönetiminde unsurlara müdahale edebilme durumu oldukça önemlidir. Krizi çözmek için bu unsurlara odaklanarak, problemi tespit etmek daha kolay olacaktır. Genel bir işletme yönetiminde, süreci harekete geçiren ve sürecin dış çevresinden katılan unsurlara girdi denir. Sermaye, işgücü, malzeme, makine ve ekipman süreç girdileridir. Girdilerin süreç içinde müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde katma değer yaratmasını sağlayan dönüşüm sonuçları ise çıktılardır. Sürecin girdilerinin bir veya birkaçını temin eden kişi veya kuruluşlar tedarikçilerdir. Tedarikçiler organizasyon içinden veya dışından olabilir. Sürecin çıktılarını kullanan organizasyon içinden veya dışındaki kişiler veya kuruluşlara ise müşteri denir. Bir de özellikle kriz dönemlerinin göstergesi olarak nitelendirebileceğimiz süreç performansının ölçütleri unsuru vardır. Bu unsur, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılama derecesini ölçmeye yarayan göstergeler olarak tanımlayabiliriz. Bazı sonuçlara ulaşmak için ve çıkarımlar yapmak için süreç içerisinde bu unsurdan faydalanırız. Bunlar, hurda oranı, yeniden işleme zamanı, cevap verme süresi, hatasız teslim edilen parça sayısı vb. olarak sıralanabilir. Diğer bir unsur da müşteri ihtiyaç ve beklentileridir. İhtiyaç ve beklentiler bize kriz yönetiminde geri besleme sağlar (Mersinoğlu, 2000: 19-21). Kriz yönetiminde sürecin temel unsurlarını Şekil 1’de olduğu gibi şekillendirmek, müdahale edilecek noktayı görebilmek açısından çalışmalara yardımcı olabilir.

Şekil 1: Sürecin Temel Unsurları



Kaynak: Erkut, 1998: 17.

2. Süreç Yönetimi

Süreci çeşitli girdilerden, değer katarak bir çıktı üreten adımlar dizisi olarak tanımlamıştık. Kriz dönemlerinde süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve iyileştirilmesi için kuruluş içinde tüm süreçlerin tanımlı olması gerekir. Bunun anlamı; sürecin sahibi belirli, akış diyagramı mevcut, sınırları belirli, diğer süreçlerle ilişkileri tanımlı, ölçüt seti oluşturulmuş, ölçme sistemi tanımlanmış olmasıdır. Kriz dönelerinde süreç yönetimi, süreçlerin tasarımı, sürdürülmesi ve krizin daha iyi yönetimi için sürekli değerlendirmeyi kapsayan bir çevrimdir. Kısaca süreç yönetimi, müşteri ihtiyaçları ve istekleri üzerine kurulmuş anahtar iş süreçlerinin değerlendirilmesi, analiz ve iyileştirilmesi için bir disiplindir (Mersinoğlu, 2000: 22).

Kriz dönemlerinde süreç yönetiminin temel aşamalarından geçilerek sürece etkiye bulunulur. Düşünme aşamasında öncelikle işletme içindeki tüm süreçler sergilenecek bunların içinden öncelikli süreçlerin tanımı yapılır ve krizi çözmeye hangilerinin etkili olacağı belirlenir. Daha sonra bu süreçler analiz edilir. Ardından süreçler yeniden tasarlanır.

Süreç yönetiminin organizasyon yapısında süreç sahibi, süreç sorumlusu, süreç ekibi unsurları bulunur. Bu unsurlar krizi çözmeye ortak hareket ederek etkili sonuca ulaşabilirler.

Kriz dönemlerinde süreç iyileştirme çabalarında beyin fırtınası, pareto analizi, neden-etki diyagramı (balık kılçığı), maliyet-fayda analizi gibi teknik ve yöntemler kullanılabilir (Vergiliel Tüz, 2004: 109).

Beyin Fırtınası ile kriz dönemlerinde zihinlerde saklı bu bilgilere, deneyimlere ve değerlendirmelere ulaşmanın iyi bir yoludur. Beyin fırtınası, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. Yapılandırılmış Beyin Fırtınası; herkesin rotasyonda sıra kendisine geldiğinde bir düşünce üretmesi ya da diğer tura kadar pas geçmesidir. Bu yöntem insanların katılımcılığını zorlayabilir. Beklide kriz yönetimi için etkili fikirler çıkabilir. Yapılandırılmamış beyin fırtınasında ise; grup üyeleri basit bir şekilde konu ile ilgili olarak akıllarına gelenleri söylerler. Sıra baskısı yoktur. Rahat bir atmosfer vardır. Ancak çok konuşan üyelerin diğerlerinin üstüne üstünlük kurmaları riskini içerir. Etkili bir beyin fırtınası yapılandırılmış bir oturumda gerçekleşir. Çünkü kişiler üretmeye zorlanmakta ve oturumdan daha fazla verim alınmaktadır. Gruptaki katılımcı sayısı üç ila on iki arasında olmalıdır. Katılımcılar konuya göre belirlenir. Grup liderinin beyin fırtınası konusunda eğitilmiş olması gerekir. Lider, grubu canlı tutmalı, aykırılıkları önlemeli, düşünce akışını korumalı ve çıktılarını kaydetmelidir. Beyin fırtınası sırasında maksimum performans alınması bekleniyorsa kişilerin dikkatini dağıtmamalı ve üretkenliklerini etkilememek için kapıları kapamalı, telefon bağlanmamalı, kısacası grup rahatsız edilmemelidir (Vergiliel Tüz, 2004: 111).

Pareto analizi sorunların tanımlanması ve çözümleri için önceliklendirilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem kriz dönemlerinde de sorunların çözümü için, sürecin başlama yerinin seçilmesi, gelişmelerin izlenmesi, ya da bir sorunun temel nedeninin tanımlanması için bütün sorunların ya da koşulların göreceli önemini gösterilmesi olarak kullanılır. Pareto diyagramı azalan bir sırada düzenlenmiş ve sorunun frekanslarını gösteren çubuk şemasıdır. Pareto analizi çoğunlukla bir sorun çözme aracı olarak düşünülür, ancak aslında pareto analizi, sorunun nasıl çözüleceğinden çok hangi sorunların çözüleceği kararının verilmesinde kullanılır. Kriz dönemlerinde de hangi sorunların çözülmesi işletmeyi krizden kurtaracaktır sorusuna cevap aranır. Pareto diyagramı oluşturulurken soruların neler olacağı ve verilerin nasıl toplanacağına karar verilmeli, veri toplama formu geliştirilerek form doldurulmalı ve veri çizelgesi hazırlanmalıdır. (Mersinoğlu, 2000: 41).

Neden ve Etki Diyagramı bir kalite karakteristiği ve faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren bir diyagramdır. Neden ve Etki diyagramına (Balık Kılçığı) da denir. Neden-Etki Diyagramı hazırlanırken; kalite karakteristiği belirlenir, kağıdın sağ tarafına yazılır, soldan sağa doğru sırt kılçığı çizilir. Karakteristik bir dörtgen içine alınır. Daha sonra kalite karakteristiğini etkileyen ana nedenler büyük kılçıklar olarak çizilir ve onlarda bir dörtgen içine alınır. Büyük kılçıkları (ana nedenleri) etkileyen nedenler (ikincil nedenler) orta kılçıklar olarak ve orta kılçıkları etkileyen nedenler (üçüncül nedenler) küçük kılçıklar olarak yazılır. Her faktöre bir etki gücü verilir. Kalite karakteristiği üzerinde anlamlı etkiye sahip gibi görünen önemli faktörler işaretlenir. Varsa diğer gerekli bilgiler de kaydedilir. Nedenleri bulmak için açık ve aktif bir tartışma gerekir ve bu amaç için uygulanabilecek etkili bir yöntem "Beyin Fırtınası" yöntemidir. Böylelikle kriz döneminde işletmeleri krize sürükleyen ana nedenler, ikincil nedenler, üçüncül nedenler ve varsa diğer etkenler belirlenmiş olur. Balık kılçığı ile de nedenlerin sayıları ve dereceleri anlaşılır. Daha sonra bu sorunları çözmek için yine beyin fırtınası yöntemine başvurulabilir (Mersinoğlu, 2000: 49).

Maliyet fayda analizi, doğrudan para cinsinden ölçülemeyecek fayda ve maliyetleri de hesaba katarak, verili bir projenin faydalarının maliyetlerine oranını belirlemede kullanılan güçlü bir verimlilik artırma tekniğidir. Bu teknik kriz dönemlerinde aynı zamanda amaca ulaşabilmenin en ucuz yollarının bulunmasında veya verili bir harcama düzeyi ile mümkün olan en yüksek değer elde edilme yollarının belirlenmesinde kullanılır (Mersinoğlu, 2000: 51).

E. YALINLAŞMA POLİTİKASI

Toyota tarafından dünyaya yayılan yalınlaşma kavramı ile vurgulanmak istenen, hantal olmayan, çevik, dinamik, sıska ancak hareket kabiliyeti yüksek bir üretim yapısıdır. Bu kavramın temelinde; her türlü israfa karşı oluş yatmaktadır. Zaman, kullanılan kaynaklar ve çaba asla israf edilmemelidir. Ancak bu tür üretim yapısını kurmak tek başına yeterli değildir. Düşünce yapısının da bu temel normlara göre yeniden biçimlendirilmesi gerekir.

Bu temeller çerçevesinde oluşturulan işletme politikaları ile krizlere sürüklenmekten uzaklaşan işletmeler, aynı zamanda krizi çözme yaklaşımlarında da daha erken ve net sonuçlar alırlar. Yalınlaşma kavramı beraberinde "yalın organizasyon" kavramını

da getirir. Günümüzde toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma da dahil olmak üzere pek çok çağdaş organizasyon yaklaşımı bu kavramı benimsemekte ve uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Yalın organizasyon, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk yanıt verebilmek için, basitleştirilmiş, gereksiz ve katma değer yaratmayan faaliyetlerden arındırılmış ve işi yapan kişi ile karar veren kişinin birbirine yakınlaştırıldığı, hatta aynı kişi haline getirildiği yapıdır. Bu tür organizasyon yapıları, yönetim kademelerinin önemli ölçüde azaltıldığı, yatay ve basık yapılardır. Burada vurgulanmak istenen "yalınlık" sade, gereksiz ayrıntıdan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilen yapıdır. İşletmelerin bu yalın yapısı krizlerde avantaja dönüştürülebilir (Seymen, 2000: 65).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ DÖNEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

I. ÇİNİCİLİK SEKTÖRÜ VE KÜTAHYA

Anadolu toprakları üzerinde muhtelif devirlerde yaşamış Friglerle yapımı başlayan, Yunan, Roma, Bizans ve hatta İranlıların seramikleriyle Selçuklu ve Osmanlıların meydana getirdikleri tamamen ayrı özelliklerdeki çini sanatının tarihimizdeki en önemli merkezi İznik olmuştur. Kütahya da hammadde imkanlarıyla Friglerden itibaren kesin-tisiz olarak günümüze değin seramik üretiminin devam ettiği önemli bir merkezdir.

14. yy. dan itibaren kendini gösteren İznik Osmanlı çinileri, gerek hamuru gerekse sırça teknikleriyle tamamen ayrı özellikler taşımaktadır. 16.yy.ın ikinci yarısında Türk çiniciliği en yüksek mertebesine ulaşmış ve şaheserlerini vermiştir, İznik çini atölyeleri uzun süre yapım tekniği ve meslek sırları bakımından aşılammıştır. Bu devirde fevkalade duvar çinilerinin yanında cami kandili ile ibrik, tabak, sürahi, sofrta kımrları gibi evanilerde de ulaşılması imkânsız bir çizgi, desen ve renk zevkine erişilmiştir.

Yazılı belgelerin çeşitli nedenlerle kaybolması ve değerlendirilememesi, Kütahya çiniciliğini aydınlatabilecek sistemli kazıların yapılamaması nedeniyle Türk çinicilik tarihi açısından önemli bir yere sahip olan Kütahya'nın Erken Osmanlı Dönemindeki durumunu değerlendirmek güç olmaktadır. Bununla birlikte bazı kaynaklar ve yapılan kazılarda bulunan parçalar üzerinde yapılan çalışmalar, Kütahya'nın İznik ile çağdaş olduğunu ortaya koymaktadır. 15.yy.ın sonları ile 16.yy.ın başlarından itibaren beyaz hamurlu, mavi-beyaz dekorlu ve renklerinden dolayı Mavi-Beyaz olarak anılan, hem seramik hem de çini bezemesinde kullanılan teknikte parçalar İznik'e paralel olarak Kütahya'da da üretilmiştir (Altun, 1999: 9).

17.yy. a gelindiğinde, İznik çiniciliğinin gittikçe gerilemeye başlaması ile, Kütahya çiniciliğinin ön plana çıktığı, o yıllara kadar daha çok süslemeye yönelik çiniler yapmakla uğraşan Kütahya atölyelerinin çok miktarda duvar çinileri imalatına da başladığı görülmektedir. Çiniciliğin, Selçuklu devrinden, Germiyanogulları devrine geçiş

tarihinden itibaren başladığı Kütahya, İznik kadar köklü geçmişe sahip bir çinicilik merkezidir. Ancak Kütahya İznik'in bir devamı değildir. 16 yy. m son yarısında Kütahya'da seramik sanatı en parlak devrine başlamıştır. İznik çiniciliğiyle birlikte yüzyıllarca imal ettiği çinilerle cami, mescit, medrese, türbe, saray, köşk, hamam, çeşme hatta kayıklar süsleyen Kütahya çiniciliği, 18. yy. in ilk yarısında çok sevimli, modern anlayışlı, kuvvetli üsluplu yeni bir seramik sanatına sahip olmuştur. Bu yüzyılda İznik çiniciliği artık yerini Kütahya'ya bırakmıştır.

Kütahya çiniciliği, geleneği içinde kendine özgü formlar ve desenler yaratmıştır. Bezemelerinde, özellikle mahalli ve bölge halkının kullandığı giysi, örtü, halı ve kilim gibi eşyalardaki nakış ve oylar ilham kaynağı olmuştur. Eski dönem Kütahyalı çiniciler, daha köklü bir çini merkezi olan İznik çiniciliğinden dahi kopya almamış, kendi yaratma güçlerini asırlarca kullanmışlardır.

19. yy. başlarından itibaren gerilemeye başlayan Kütahya çiniciliği bu yüzyılın sonlarında durma noktasına gelmiştir. 1893-1908 yılları arasında mutasarrıflık yapan Giritli Fuat Paşa merkeze (İstanbul'a) gönderdiği 1907 tarihli raporda, üç yüzyıl önce çalışmakta olan üç yüz çini atölyesi varken, 1795'te bu sayının yüze indiğini, son yıllarda ise Hafız Mehmet Emin Efendi ile Hacı Artin Minasyan atölyelerinin kaldığını ve bunlarında kapanmakta olduğunu belirtmiştir.

Kütahya çiniciliğinde, 19. yy. sonu ile 20. yy. başlarında 1. Ulusal Mimarlık Döneminin etkisiyle yeniden bir canlanma görülmüştür. Bu dönemde çok kısa bir süre tekrar canlanan Kütahya çiniciliği, çökmekte olan Osmanlı İmparatorluğunun sosyo-ekonomik durumu ile Cumhuriyet öncesi dönemde bir durgunluk geçirmiş ancak Cumhuriyet dönemiyle birlikte Kütahya çini ve seramik atölyeleri hızla çoğalmıştır.

Dünya Seramik Sanatı Tarihi içinde kendini ayrıcalıklı bir ün sağlamış geleneksel bir halk sanatı olan Kütahya Çiniciliği, günümüzde birçok teknolojik, ekonomik sorunlarını sürdürmektedir. Son yıllarda Kütahya ilinin turizme açılmasıyla artan çini ihtiyacını karşılamak için sayıları giderek artan, ancak ustalarından öğrendikleriyle bu sektörü yürütmeye çalışan atölye sahipleri, kendilerince orijinal buldukları yeni formları işlemeye, bunları da başka kültürlerle ait desen ve uydurdukları bezemeleri bilinçsizce kullanmaya başlamışlar, çiniciliğin sanat asaletini idrak edememe durumundan sıyrılamamışlardır. Son zamanlarda muhtelif Avrupa devletlerinden ithal edilen ve fakat eski çinicilerce hazırlanan geleneksel

Kütahya çini renklerini yansıtmayan boyaları kullanan çini atölyeleri gittikçe çoğalmakta, böylece çini zevkini köreltmektedirler.

Tüm bu olumsuzluklara rağmen Kütahya çiniciliği Türkiye ve dünyada, haklı olarak kazanmış olduğu ününü devam ettirmektedir (Çini, 1991: 12-16).

II. ARAŞTIRMANIN AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEMİ

Bu araştırmada, öncelikle 2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizin, Kütahya'da faaliyet gösteren çinicilik işletmelerini ne şekilde etkilediği ve kriz dönemlerinde, krizden kurtulmak için işletmelerde insan kaynakları politikaları bakımından ne gibi gelişmeler ve uygulamalar yapıldığı ortaya konulmaktadır. Bu ekseninde çinicilik sektöründe; kriz ortamında uygulanacak insan kaynakları politikalarının nasıl olması gerektiği, kriz öncesi geliştirilen insan kaynakları politikalarının kriz döneminde etkilerinin neler olduğu, yönetim tarzı içinde dinamik ve tutarlı insan kaynakları politikaları uygulanarak panik ve gerginliğin üstesinden nasıl gelineceğinin ortaya konması konularının incelenmesi araştırılmıştır.

Yukarıdaki amaç doğrultusunda çalışmamızda, Kütahya'da çinicilik sektöründe faaliyet gösteren 40 işletme sahibine örneği EK'te bulunan anket soruları, yüz yüze görüşmek suretiyle sorulmuş;

- Krize karşı erken uyarı sistemi,
- Kriz rehberi,
- Kriz ekibi ya da danışmanı,
- Krize hazırlık eğitimleri,
- Krizin çalışanlar üzerindeki etkileri,
- Çalışanların krize tepkileri,
- Krizden kurtulmak için uygulanması gereken insan kaynakları politikaları,
- Krizlerden çıkarılan sonuçlar ve bir sonraki kriz için alınabilecek dersler ve önlemlerin neler olabileceği konularında cevaplar aranmıştır.

2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik kriz, Kütahya'daki çini sektörünü de etkilemiştir. Bu nedenle araştırmanın kapsamına Kütahya'da faaliyet gösteren çini işletmeleri alınmıştır. Kütahya'da çini sektöründe çalışan irili ufaklı işletme sayısı olduk-

ça fazladır. Bu araştırma, Kütahya'da faaliyet gösteren ve çinicilik alanında önde gelen işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin seçiminde en az yirmi personel çalıştırıyor olmasına dikkat edilmiştir. Çalışmada işletme isimleri verilmemiştir. Anket uygulanan işletmelerden, araştırma kapsamına dahil ettiğimiz işletmeleri seçmemizin bir diğer nedeni de, adı geçen işletmelerin sahiplerini tanıyormamızdır. Bu, ankete verilen cevapların doğru ve gerçekçi olmasını sağlamıştır.

Araştırmamızın temel aracı, EK'te örneği verilen Anket formu ile araştırmaya dahil edilen işletmelerin sahipleriyle yaptığımız yüz yüze görüşmelerdir. Anket formu Vergiliel TÜZ'ün "Kriz Yönetimi, İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar" adlı kitabından faydalanılarak ve çeşitli işletme sahiplerinin görüşleri neticesinde hazırlanmıştır. Anket, işletme sahibi veya tepe yöneticileriyle karşılıklı görüşme şeklinde yapılmış, gereken durumlarda anket sorularının dışına çıkılarak ayrıntılı bilgiler alınmıştır. Araştırma bulguları tablolar, ortalamalar, yüzdeler oranlar şeklinde değerlendirilmiştir.

III. KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASININ OLUŞTURULMASI ÜZERİNE İNCELEME SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ VE ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ

Bu bölümde 2001 yılında ülkemizde yaşanan ekonomik krizin Kütahya'daki çinicilik sektöründe yaratmış olduğu etkiler ve sonuçları ele alınarak, bu konuyla ilgili yapılan araştırma ve sonuçları bulunmaktadır.

Araştırma sonuçları uygulanan anketler ve işletme sahipleri ile yaptığımız yüz yüze görüşmeler neticesinde tablolar, ortalamalar, yüzdeler oranlar şeklinde değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma yapılan işletmelerin tamamı 2001 yılında kriz yaşamış işletmelerdir. Bu işletmelerden %63'ü krizi ağır düzeyde, %37'si ise orta düzeyde yaşamışlardır (Tablo-3). Burada krizi ağır düzeyde yaşamış işletmeler olarak, krizin yapılarında çok büyük değişikliklere neden olduğu ve reorganize olmak zorunda kalmış işletmeler, orta seviyede yaşamış işletmeler olarak ise ekonomik olarak kayıp vermiş, bir kısım faaliyetlerinde değişiklikler yapmak zorunda kalmış, fakat durumu eski yapılarıyla kurtarabilmiş işletmeler kastedilmiştir.

Tablo 3: Kriz Yaşayan İşletmelerin Krizi Yaşama Düzeyleri

KRİZ DERECESESİ	Hafif	Orta	Ağır
İŞLETME SAYISI	-	15	25
ORAN	-	%37	%63

Kriz yaşayan işletmelerin sadece % 13'ünün erken uyarı sistemine sahip olmasına karşılık, %87'sinin erken uyarı sistemi bulunmamaktadır (Tablo-4). İşletmeler erken uyarı sisteminin önemini kavrayamamışlardır.

Tablo 4: Araştırma Yapılan İşletmelerin Krize Karşı Erken Uyarı Sistemlerine Sahip Olma Yönünden Dağılımı

ERKEN UYARI SİSTEMİ	Var	Yok
İŞLETME SAYISI	5	35
ORAN	%13	%87

İşletmelerden %50'sinde kriz yönetim planı mevcutken, %50'sinde kriz yönetim planı yoktur (Tablo-5).

Tablo 5: Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Yönetim Planına Sahip Olma Yönünden Dağılım

KRİZ YÖNETİM PLANI	Var	Yok
İŞLETME SAYISI	20	20
ORAN	% 50	% 50

İşletmelerin hiçbirinde kriz anında kullanılacak kriz rehberi ve kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibi ya da danışmanı yoktur (Tablo-6,7). Kriz danışmanı almamalarının ve kriz rehberi oluşturulmamasının en büyük nedeni ise maddi sıkıntılar ve danışmanın işletmeyi, bulunduğu olumsuz durumdan kurtarabileceğine olan inanç eksikliğidir. İşletmelerin kriz rehberinin ve kriz danışmanının işletmeye ciddi maliyetler getireceği düşüncesi içerisinde oldukları ve gerekliliği konusunda tereddütleri vardır.

Tablo 6: Kriz Yaşayan İşletmelerin Kriz Rehberine Sahip Olma Yönünden Dağılımı

KRİZ REHBERİ	Var	Yok
İŞLETME SAYISI	-	40
ORAN	% 0	% 100

Tablo 7: Kriz Yaşayan İşletmelerin Özel Kriz Ekibine ya da Danışmanına Sahip Olma Yönünden Dağılımı

ÖZEL KRİZ EKİBİ/DANIŞMANI KRİZ YÖNETİM PLANI	Var	Yok
İŞLETME SAYISI	-	40
ORAN	% 0	% 100

Bunlardan sadece %13'ü kriz anında, krizden çıkışı sağlayacak bir kriz yöneticisi veya danışmanı almıştır (Tablo-8). Yukarıda da açıklandığı gibi kriz danışmanının önemi ve işlevi konusunda tereddütler yaşadıklarından ve zaten maddi olarak olumsuz bir çerçevede içerisinde olduklarından kriz anında da işletmelerin çoğu danışman tutmaya sıcak bakmamaktadırlar.

Tablo 8: Kriz Anında İşletmelerin Kriz Yöneticisi veya Danışmanı Alma Yönünden Dağılımı

KRİZ YÖNETİCİSİ/DANIŞMANI	Var	Yok
İŞLETME SAYISI	5	35
ORAN	% 13	% 87

Yine işletmelerin hiçbiri krize hazırlık şeklinde özel eğitim uygulamamışlardır. Kriz anında işletme çalışanlarının krize tepkisi % 73 oranında telaş ve heyecan, %58 oranında geri çekilme, %50 oranında tempoyu artırma, %30 oranında hızlanma, %43 oranında güven artışı, %23 oranında durumu önemsememe şeklinde olmuştur. İşletme-

ler, eğitim uygulamama nedeni olarak çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olması dolayısıyla eğitimin verimli olamayacağını değerlendirmektedirler. Ayrıca eğitim programlarının hazırlanması ve eğitim verilmesi aşamalarının maliyetleri de eğitim uygulamalarının diğer bir nedenidir (Tablo-9).

Tablo 9: İşletmelerde Çalışanların Krize Gösterdikleri Tepkiler

İşletmelerin Tercih Etme Öncelikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Birinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	10	4	7	8	1	5
İkinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	15	6	-	-	-	4
Üçüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	13	-	2	-
Dördüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	8	-	4	-	-
Beşinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	4	-	-	-	3	-
Altıncı Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	5	-	-	-	-
ORAN	%73	%58	%50	%30	%15	%23

- (1) Telaş-Heyecan (4) Hızlanma
 (2) Geri Çekilme (5) Güven Artışı
 (3) Tempoyu Artırma (6) Durumu Önemsememe

Krizin çalışanlar üzerindeki en önemli olumsuz etkisi %100 oranında moral bozukluğu, buna bağlı olarak %83 oranında performansın düşmesi, %78 oranında yaratıcılığın, %63 oranında verimin düşmesi, %48 oranında panik ve gerilim ile %30 oranında işten ayrılmalar olmuştur. %40 oranında ise işletme içi gerilimin artması görülmüştür (Tablo-10).

Tablo 10: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

İşletmelerin Tercih Etme Öncelikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Birinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	25	4	-	-	-	11	-	-
İkinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	6	6	10	-	15	-	5	-
Üçüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	9	6	-	12	-	3	4	-
Dördüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	6	-	3	-	12	-	3
Beşinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	7	-	2	-	7	4	-
Altıncı Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	6	-	5	-	6	-
Yedinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	-	-	-	9
Sekizinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	5	-	-	-
ORAN	%100	%78	%40	%43	%63	%83	%48	%30

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| (1) Moral bozukluğu | (5) Verimin düşmesi |
| (2) Yaratıcılığın düşmesi | (6) Performansının düşmesi |
| (3) İşletme içi gerilimin artması | (7) Panik ve gerilim |
| (4) Kararların etkinliğinin bozulması | (8) İşten ayrılmalar |

Bu durum işletmeleri %65 oranında satışların düşmesi ve buna bağlı olarak %53 oranında karın düşmesi, %53 oranında yaratıcılık ve %63 oranında kalitenin düşmesi, %25 oranında kalifiye eleman sayısının azalması şeklinde etkilemiştir (Tablo-11).

Tablo 11: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Etkilerinin İşletmeye Etkileri

İşletmelerin Tercih Etme Öncelikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Birinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	20	8	-	12	-	-
İkinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	6	-	14	-
Üçüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	6	4	-	7	-	3
Dördüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	9	-	6	-	-
Beşinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	4	-	7	-
Altıncı Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	-	5
ORAN	%65	%53	%25	%63	%53	%20

- (1) Satışlar düştü (4) Kalite düştü
(2) Yaratıcılık düştü (5) Kar düştü
(3) Kalifiye eleman sayısı azaldı (6) Diğer

Krizin çalışanlar üzerine %50 oranında ortaya yeni fikirler atılması, %63 işletme içi yaklaşmanın artması ve %25 oranında AR-GE öneminin artması suretiyle olumlu etkileri de olmuştur. Ancak performansın artması yönünde hiçbir etkisi olmamıştır (Tablo-12).

Tablo 12: Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri

Krizin Çalışanlar Üzerindeki Olumlu Etkileri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
İşletme Sayısı		5	20	10	25	5	5
ORAN	-	%13	%50	%25	%63	%13	%13

- (1) Performans artması (5) İşletme içi yaklaşmanın sağlanması
 (2) Kalitenin artması (6) Rasyonel davranışlara bürünmeleri
 (3) Ortaya yeni fikirlerin atılması (7) Diğer
 (4) AR-GE'nin öneminin artması

Araştırma yapılan işletmelerde kriz anında önemli bir faktör olan personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde %63 oranında çaba gösterilmiş, %37 oranında çaba gösterilmemiştir (Tablo-13).

Tablo 13: İşletmelerde Kriz Anında Personelin Moralini Yüksek Tutma Çabası Yönünde Dağılımları

MORALİ YÜKSEK TUTMA ÇABASI	Evet	Hayır
İŞLETME SAYISI	25	15
ORAN	% 63	% 37

İşletmelerde motivasyon yöntemi olarak %58 oranıyla en çok, personeli öneride bulunmak suretiyle yönetime katma yöntemi kullanılmıştır. Bunu sırasıyla prim uygulaması ve sosyal olanaklar sağlanması yöntemleri takip etmektedir. Personelin terfi ettirilmesi uygulanmayan bir yöntem olarak görülmektedir (Tablo-14).

Tablo 14: Kriz Anında Personele Uygulanan Motivasyon Yöntemleri

Motivasyon Yöntemleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
İşletme Sayısı	5	15	6	-	23	3
ORAN	%13	%37	%15	-	%58	%8

(1) Katılım sağlama (4) Terfi sistemi

(2) Prim uygulaması (5) Öneri sistemi

(3) Sosyal olanaklar (6) Diğer

Kriz döneminde problemleri paylaşmak, sabırlı ve metin olmayı telkin etme ve personele işten çıkarılmayacaklarını hissettirme, kullanılması önerilen motivasyon yöntemleri olmuştur. İşletmelerin %35'i çalışma günlerini azaltmak, %25'i ücretli izin vermek ve %27'si işten çıkarma, %20'si danışmanlardan yararlanmak ve %10'u ücretsiz izin vermek suretiyle İnsan Kaynakları boyutunda önlemler almışlardır. Araştırma yapılan işletmelerden %55'i insan kaynakları boyutunda herhangi bir önlem almamışlardır. Bazı işletmeler ücretli izin esnasında personeline başka işlerde çalışmalarını içinde izin vermiştir. (Tablo-15).

Tablo 15: Krizden Çıkış İçin İşletmelerde İnsan Kaynakları Boyutunda Alınan Önlemler

Alınan Önlemler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
İşletme Sayısı	11	-	-	14	8	10	4	-	-	22
ORAN	%27	-	-	%35	%20	%25	%10	-	-	%55

(1) İşten çıkarma

(2) Ücret kesintileri

(3) Ekip oluşturma

(4) Çalışma günlerini azaltma

(5) Danışmanlardan yararlanma

(6) Ücretli izin verme

(7) Ücretsiz izin verme

(8) Düşük ücretli personel alma

(9) Emekli etme

(10) Hiçbiri

Anket sonuçlarına göre krizden kurtulmak için uygulanması gereken insan kaynakları politikaları işletmelere göre %100 motivasyon, %75 yeniden yapılanma, %50 eğitim ve yönetime katılmadır. Fakat burada uygulanması gereken insan kaynakları politikalarının işletmelerde kesinlikle uygulandığı değerlendirilmemelidir (Tablo-16).

Tablo 16: Krizden Kurtulmak İçin Uygulanması Gereken İnsan Kaynakları Politikaları

İşletmelerin Tercih Etme Öncelikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Birinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	8	-	32	-
İkinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	9	12	8	-	5
Üçüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	10	11	-	9	-
Dördüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	5	-	-	8	-	-
Beşinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	5	-	-	-	-	-
Altıncı Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	-	-
ORAN	%25	%50	%75	%50	%100	%13

(1) İşten çıkarma

(4) Yönetime katılma

(2) Eğitim

(5) Motivasyon

(3) Yeniden yapılanma

(6) Diğer

İşletmelerin %70'i kriz esnasında başarılı çalışmalar yapan personeli prim, terfi ve tatile göndermek şeklinde ödüllendirilmişlerdir (Tablo-17,18).

Tablo 17: Kriz Esnasında Başarılı Çalışmalar Yapan Personelin Ödüllendirilme Durumları

Ödüllendirilme Durumları	Evet	Hayır
İŞLETME SAYISI	28	12
ORAN	% 70	% 30

Tablo 18: Kriz Esnasında Başarılı Çalışmalar Yapan Personelin Ödüllendirilme Şekilleri

Ödüllendirme Şekli	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İşletme Sayısı	4	-	31	7	5
ORAN	%10	-	%78	%18	%13

- (1) Tatile Gönderme (4) Terfi
 (2) Ödül (5) Diğer
 (3) Prim

Kriz anında işletmeler %63 işe yeni girenleri, %40 oranında performansı düşük olanları öncelikle işten çıkarmışlardır (Tablo-19).

Tablo 19: Kriz Esnasında Personel Çıkarmadaki Önem Sırası

İşletmelerin Tercih Etme Öncelikleri	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Birinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	12	-	4	7	3
İkinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	8	-	5	6	2
Üçüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	5	-	3	3	-
Dördüncü Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	-
Beşinci Öncelikle Tercih Eden İşletme Sayısı	-	-	-	-	-
ORAN	%63	-	%30	%40	%13

- (1) İşe yeni girenler (4) Performansı düşük olanlar
 (2) Askerliğini yapmamış olanlar (5) Maaşı yüksek olanlar
 (3) Emeklilik yaşı gelmiş olanlar

Araştırma yapılan işletmelerin %80'inin yönetim tarzında değişiklik olurken, %20'inin tarzında değişiklik olmamıştır (Tablo-20).

Tablo 20: İşletmelerin Kriz Esnasında Yönetim Tarzında Değişiklik Yapma

Yönünden Dağılımları

Yönetim Tarzında Değişiklik	Evet	Hayır
İŞLETME SAYISI	32	8
ORAN	% 80	% 20

Kriz yaşayan işletmelerin %65'i katılnalı yönetim politikası uygulanırken, %35'i katılnalı yönetim politikası uygulanmamıştır (Tablo-21).

Tablo 21: Çalışanların Yönetime Katılma Durumları

Yönetime Katılma Durumları	Evet	Hayır
İŞLETME SAYISI	26	14
ORAN	% 65	% 35

Katılnalı yönetim uygulayan işletmelerde çalışanlar % 70'i öneri getirme, %35'i yönetim kararlarına katılma, %10'u beyin fırtınası şeklinde yönetime katılmışlardır. Yönetime öneri getirmek suretiyle katılan personel, satılması daha kolay olabilecek ürünlerin tespiti, bazı üretim aşamalarında üretimin kısılması, kriz atlatılıncaya kadar zam almama gibi önerilerde bulunmuşlardır (Tablo-22).

Tablo 22: İşletmelerin Katımlı Yönetim Politikası Uygulama Yönünden Dağılımları

Katımlı Yönetim Politikası	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
İşletme Sayısı	-	14	28	-	4	-
ORAN	-	%35	%70	-	%10	-

(1) Seçme ve Seçilme Hakkı (4) Sermaye Ortaklığına Katılım

(2) Yönetim Kararlarına Katılma (5) Beyin Fırtınası

(3) Öneri Getirme (6) Grup Oluşturma

Bu araştırma neticesinde; Kütahya’da çinicilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde toplam kalite ve sürekli gelişme anlayışının henüz düşüncede kaldığı, uygulamada tam anlamıyla yerleşmediği anlaşılmaktadır. Yöneticilerin bu konuya olumlu bakmalarına karşın, çini sektöründeki işletmelerde çalışan personelin eğitim seviyelerinin düşük olması bu konuda, çalışanlar tarafından katkı yapılamamasına neden olmakta, dolayısıyla uygulama imkânının bulunamadığı değerlendirilmektedir. Krize hazırlık yönünden bu tür işletmelerin motivasyon ve eğitim programları yeterli seviyede değildir. Yapılan incelemede görüldüğü üzere çini işletmelerin büyük çoğunluğunda erken uyarı sistemi bulunmaması nedeni ile, işletmeler kriz öncesi gerekli tedbirleri alamamakta ve dolayısıyla krizden daha çok etkilenmektedirler. Yaptığımız araştırmada da bu nedenle 2001 yılı ekonomik krizinden çini işletmelerinin büyük bir çoğunluğu ağır düzeyde etkilenmişlerdir. Bunun diğer bir nedeni ise işletmelerin kriz rehberine, özel kriz ekibine veya danışmanına sahip olmamalarıdır. İşletmeler kriz anında, kriz yöneticisi veya danışmanına başvurumaktadırlar.

Kütahya’daki çinicilik işletmeleri yöneticileri akrabalık ilişkilerinin olması nedeni ile kriz dönemlerinde birbirlerine yardımcı olmaktadır. Çini işletmeleri kriz öncesi ve kriz anında bu politikaları etkin kullanamamasına rağmen, bu işletmelerin birbirlerine yardım etmeleri neticesinde krizleri daha hafif düzeyde atlatabildikleri gözlenmiştir.

Bu sonuçlar neticesinde, krizin nedenleri ile işletmeye etkilerinin ve işletmenin durumunun çalışanlara açık olarak anlatılması gerekmektedir. Aksi takdirde oluşacak dedikodu ve asılsız söylentiler çalışanları, dolayısıyla işletmeyi olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanlar kriz dönemlerinde belirsizliğin ve eğitim eksikliğinin neden olduğu telaş ve heyecan, geri çekilme, tempoyu artırma gibi plansız davranışlar sergilemektedirler. Yine çalışanların kriz nedeniyle morallerinin bozulması performanslarının düşmesine, dolayısıyla yaratıcılığın düşmesine ve devamında verimin düşmesine neden olmaktadır. Çalışanların kararlarının etkinliğinin bozulması da yine performanslarının düşmesine ve etkin sonuçların azalmasına neden olur. Kriz dönemlerinde personelin işten çıkarılma korkusu işletmenin faaliyetlerinde olumsuzluk yaratacağından işletme yöneticilerinin çalışanlara işten çıkarılmayacaklarını hissettirmesi başarı üzerinde olumlu etki yapmıştır. Bununla birlikte çalışanları tasarrufa yönlendirmek ve kalitenin bozulmaması yönünde çalışanlara telkinlerde bulunmak da başarıyı arttıracaktır. Ayrıca kriz dönemleri, yöneticilere, işe devam konusunda güvensizliği olan personeli tanıma fırsatı da sağlamaktadır. Çalışanların bir kısmında bu düşüncenin oluşturulmaması nedeni ile panik ve gerginlik ortamında çalışanlar işten ayrılabilen ve işletmeyi zora sokacak durumlar oluşabilmektedir. Bu nedenle yukarıda da belirtildiği gibi kriz öncesi dönemde çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkiler çini işletmelerine satışların düşmesi, kalitenin düşmesi, yaratıcılığın düşmesi, karın düşmesi şeklinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Çalışanlar işletmelerin temel taşları olduğundan zincirleme bir sistem içerisinde önem verilmesi gereken ilk unsurdur.

Kriz genelde işletmeler üzerinde olumsuz etkiler yaratırken, bazı durumlarda da işletme içi yakınlaşmayı artırarak, ortaya yeni fikirlerin çıkmasını sağlar. İşletmeler de olumlu sonuçların çıkması için çalışanların morallerini yüksek tutma çabası içine girmektedirler. Bunu da öneri sistemi, prim uygulaması ve katılım sağlama şeklinde yaparak çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak algılamalarını sağlayabilirler.

İnceleme yapılan çini işletmelerinde insan kaynakları anlayışı gelişmemiştir. İnsan kaynakları politikalarından ise, krizden çıkış için kullandıkları çalışma günlerini azaltma, işten çıkarma, ücretli izin verme her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Çini işletmelerinde, uygulanması gereken insan kaynakları politikaları ise, motivasyon, yeniden yapılanma, eğitim, yönetime katılımın sağlanması politikalarıdır. Böylelikle krizler daha hafif atlatılabilir.

Kriz anında yönetime, fikir vermek suretiyle katılan personel, çini işletmelerinin ürettiği, satılması daha kolay ürünlerin tespitinde yardımcı olmak suretiyle satışların artmasında olumlu katkılar sağlamıştır. Çini işletmelerinde kriz dönemi atlatılıncaya kadar personelin zam almama önerileri de olmuştur.

İşverenlerin işgücü ve kalifiye elemanları sonuna kadar elinde tutmaya çalışması uygun bir davranıştır. Kriz sonrası bunları tekrar elde etmek çok daha maliyetli olacaktır, ayrıca kalifiye elemanların kriz dönemlerinde tecrübelerinden faydalanılabilir. Kriz dönemlerinde başarılı çalışmalar yapan personel ödüllendirilerek çalışanların bağlılığı artırılabilir. Çalışanlar prim, terfi, tatile gönderme gibi ödüllerle ödüllendirilebilir. Daha önce yapılan birçok araştırma, işletmelerin kriz dönemlerinde önemli ölçüde işçi çıkartması yönünde genel bir eğilim olduğunu, ancak bu işlemin maliyetleri düşürmek yerine artırdığını veya artırabileceğini ortaya koymuştur (Elitaş vd., 2004 : 92). Bu da sonuç olarak işletmelerin entelektüel sermayelerinin azalması durumunu oluşturacağından, işletmelerin gelecekte daha yüksek maliyetlere katlanmaları gereğini getirecektir.

Yaptığımız görüşmeler ve çalışmalar neticesinde, çini işletmelerinin yaşadıkları krizlerden yeteri kadar faydalanamadıkları görülmüştür. Oysa yaşanan her kriz işletmeyi olumsuz etkilediği gibi, bir sonraki krizler için bir antrenman niteliği taşıyarak işletmelere tecrübe kazandırmalıdır. Ancak çinicilik işletmeleri genel kanı olarak, “Bu krizi atlattık, bir sonrakini zamanı gelince düşünürüz.” düşüncesindedirler. Bu düşüncenin aslında işletmeyi hem madden hem de manen daha büyük olumsuzluklarla yüz yüze bırakacağına bilincine varmamışlardır.

Sonuç olarak, kriz yaşayan çini işletmelerinin kriz öncesi ve kriz anında kriz için bazı hazırlıkları olmasına rağmen, krize kolay cevap verebilecek yönetim yapısına tam olarak ulaşamadıkları, tutarlı ve istikrarlı insan kaynakları politikalarının bulunmadığı, kriz yönetim usullerini yeterince uygulayamadıklarından krizden ağır zararla çıktıkları belirlenmiştir.

IV. SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan Kaynakları Yönetimi, son zamanda işletmeler tarafından her geçen gün daha fazla önem verilmeye başlanan yeni bir yönetim disiplini. İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacı ile yirminci yüzyılın son

çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse de lokal bir kitleye hakim büyük, orta hatta küçük boy işletmeler İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yükselen trendinin etkisi altında kalmışlar ve bünyelerinde bir insan kaynakları departmanının istihdamını lüksten çok mutlak bir ihtiyaç olarak algılamışlardır.

Ürettiği mal veya hizmetin cinsi ve kapasitesi ne olursa olsun, her büyüklükteki işletmenin temel üretim girdisi insan gücüdür. İnsan gücünün işletme amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanımı sorunu, her büyüklükteki işletmede insan kaynakları yönetimi fonksiyonunu ifa edecek bir birim ya da bölümün açılmasını zorunlu kılmaktadır. Küçük işletmelerde, işletme sahibi veya müdürlük bünyesinde yürütülebilecek bu fonksiyon için, işletme büyüdükçe bağımsız birim ya da departmanların açılması ve örgütlenmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetimi bir uzmanlık dalı haline gelerek, belirli ve sınırlı tekniklerin uygulandığı statik bir uygulama biçiminin yerini, her türlü yenilik ve gelişmelere açık, işletmenin diğer departmanları ile eş değer düzeyde ve dinamik bir uygulama biçimi almıştır.

Bu gelişmelerde günümüz rekabet koşullarının da önemli rolü olmuştur. Teknolojik gelişmeler ve dışa açılma süreci, işletmeleri gerek iç piyasada gerekse dış piyasada acımasız rekabet koşulları ile karşı karşıya bırakmıştır. Rekabet zorunluluğu da ürünün fiyatını ve kalitesini ön plana çıkarmıştır. Bu olgu ise önemli ölçüde üretimin en önemli girdisi olan iş gücünün niteliğine bağlıdır.

Artık bir yandan fiziksel kaynakların en uygun ve yerinde kullanımına gayret edilirken, diğer yandan da insan kaynaklarının en etkin ve verimli kullanımına gayret edilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmış; işletmelerin verimlilik ve etkinliğinin, insan gücünün verimlilik ve etkinliği ile doğru orantılı olduğu anlaşılmıştır. Bu amaçla insan gücüne ve onun bilinçli yönetimine her gün biraz daha fazla önem verilmektedir.

İnsan gücünün bilinçli yönetimi, insan kaynakları yönetiminin verimliliği ile doğrudan ilgilidir. İnsan kaynakları yönetiminin verimliliği ve insan kaynaklarının etkin kullanımı, yönetimin, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda çalışmaya motive etmesindeki başarısına bağlıdır.

Bu başarının sağlanması da, iş görenlerde verimli çalışmayı özendirici motivasyon tedbirlerini, insan kaynaklarının eğitimini, geliştirilmesini, kariyer yönetimini ve görevde yükselmesini, ücret ve diğer ödemeleri, iş güvenliği, işletme içi ilişkilerde sorunlar gibi hususları da kapsayan; gerek iş görenlerin beklentilerine, gerekse işletmenin amaçlarına, hedeflerine ve genel politikasına uygun; devlet, sendika gibi baskı gruplarının varlığına göre şekillenmiş; hem dinamik, hem de tutarlı insan kaynakları politikaları tayin edilip, uygulanması ile önemli ölçüde kolaylaşacaktır.

Kriz döneminde sık olarak başvuru alan personel eliminasyonu başvuru alan son yol olmalıdır. Kalifiye eleman sorununun yaşanmaması için mevcut kalifiye personel korunmalıdır. Stratejik kararlar alınırken olaylar çok yönlü değerlendirilmeli, her türlü ihtimal göz önüne alınmalıdır. Ayrıca katma değeri (ek kar payı) olmayan işler işletme dışından sürdürülebilir, yeterince verimli çalışmayan işletmeler arasında işletme evlilikleri yapılabilir. Böylece işletmelerin ana faaliyet konularında yoğunlaşması sağlanır.

Çini işletmeleri, kriz dönemlerinde maliyet kısıtlamak amacıyla ilk olarak eleman azaltma yoluna giderler. Böylelikle, genel giderler içinde oldukça önemli olan bu payı düşürmeye çalışırlar. Oysa günü kurtarmak amacıyla yapılan bu müdahale işletme kültürü, işletme imajı, kültürel sermaye, çalışanların işletmeye güvenini ve yaratıcılığını baltalamaktadır.

Kriz dönemlerinin geçici olduğu göz ardı edilmeksizin, alınacak önlemlerde çalışanlarla ilişkinin kesilmesi birinci adım olmamalıdır. Her ne kadar kriz beklenmedik parametre değişimlerini getirirse ve böyle bir ortamın yönetilmesinde acil kararlar gerekse de karar alınırken kriz sonrası düşünülmelidir.

Kriz sonrasında işletme olarak nerede olmak istiyoruz?

Ruhunu, kendine duyulan güveni ve imajı yıkarak sadece nefes alıyor olmak yeterli olacak mı, yoksa zor günlerde özünü koruyarak, uzun vadeli çalışan ve müşteri ilişkisine önem verildiğini kanıtlayarak, hızlı bir başlangıca hazırlanmış olmak mı istiyoruz.

Bu günlerin yönetiminde;

- Normal dönemlerde elde etmeyi hayal ettiğimiz boş zamanları birey ve işletmenin gelişimine yönelik projelerle değerlendirmeliyiz. (İşletme içi veya

işletme dışı eğitim, verimliliği artırma yönündeki projeler).

- İşletmeyi işletme yapan çalışanlarla ilişkiyi kesmek yerine zorlukları paylaşma yoluna gitmeliyiz. (Kişileri gruplayarak her gruba ayrı dönemlerde ücretsiz izin veya ücrette indirim gibi).
- Bütün bunlara rağmen eleman çıkartmaktan başka çare kalmadığında da kişilerin emeğine ve kişiliklerine saygı gösteren bir yaklaşım benimsemeliyiz.

Çalışanlar işletme içinde ve dışında işletmelerin imajlarına yönelik en etkin geri bildirimleri çevrelerine yayan bireylerdir. İşletme ile ilgili olumsuz görüşlere yöneltilen her bir çalışan aslında işletmelerin yaratmış olduğu küstürülmüş pek çok müşteridir.

Unutulmaması gereken bir ilke de şudur; personel çıkarma işlemi, son çare olarak başvurulması gereken bir eylemdir. Eğer sorunu doğuran neden kısa sürede değiştirilebilecek nitelikte ise, fazla mesailerin kaldırılması, kısa çalışma uygulamalarına başvurulması gibi önlemlerle daha akılcı bir yol izlenmelidir.

Bütün bunlardan yola çıkarak, hızla gelişen ve değişen bu teknoloji çağında işletmelerin yeniliklere ayak uydurabilmeleri, gelişmeleri, büyümeleri, rekabet edebilmeleri ve rekabetin bu denli yoğun olduğu böylesi bir ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için bünyelerinde İNSAN KAYNAKLARI' na verdikleri önem hiç şüphesiz ki arttırılmalıdır. Geleceğe ait üç şey kesindir: Gelecek geçmişten köklü biçimde farklı olacaktır. Günümüzden önemli ölçüde farklı olacaktır. Ve beklediğimizden de oldukça farklı olacaktır. Ancak geleceği yalnız ve yalnızca kendini sürekli geliştiren, en değerli yatırımını insan olarak kabul eden, İnsan Kaynaklarına verilmesi gereken önemin bilincinde olanlar yakalayacaktır.

EK

**KRİZ DÖNEMLERİNDE İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI
POLİTİKALARINA AİT ANKET FORMU**

1. İşletmenizde 2001 krizi yaşandı mı?

Evet Hayır

2. Cevabınız "evet" ise krizi yaşama düzeyiniz nedir?

Hafif Orta Ağır

3. İşletmenizde krize karşı erken uyarı sistemleri var mı?

4. Evet Hayır

5. Kriz anında kriz yönetim planı hazırladınız mı?

Evet Hayır

5. Kriz anında yapılması gerekenleri gösteren bir kriz rehberiniz var mı?

Evet Hayır

6. Cevabınız "evet" ise bu rehberde hangi bilgiler yer alıyor?

Eylem planı Telefon Rehberi

Sloganlar İletişim Planı

7. Kriz olduğunda hemen göreve başlayacak özel bir kriz ekibiniz
ya da danışmanınız var mı?

Evet Hayır

8. Cevabınız "evet" ise kriz ekibinde kimler vardır? Unvan olarak sıralayınız.

9. Kriz anında işletmenize bir kriz yöneticisi veya danışmanı aldınız mı?

Evet Hayır

10. İşletmenizde krize hazırlık şeklinde özel eğitimleriniz var mı?

Evet Hayır

11. Cevabınız "evet" ise hangi eğitim yöntemleri kullanılmaktadır?

- Anlatma Psikolojik eğitim
 Toplantı Uygulamalı grup eğitimi
 Senaryo analizi Diğer

12. Krize yönelik eğitim programlarına kimler katılmaktadır?

- Yöneticiler Tüm Personel

13. Çalışanların krize tepkisi ne oldu? (Önem sırasına göre numaralandırınız.)

- Telaş-Heyecan Hızlanma
 Geri çekilme Güven artışı
 Tempoyu artırma Durumu önemsememe

14. Krizin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri nelerdir? (Önem sırasına göre numaralandırınız.)

- Moral bozukluğu Verimin düşmesi
 Yaratıcılığın düşmesi Performansın düşmesi
 İşletme içi gerilimin artması Panik ve gerilim
 Kararların etkinliğinin bozulması İşten ayrılmalar

15. Krizin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri işletmenizi ne şekilde etkiledi? (Önem sırasına göre numaralandırınız.)

- Satışlar düştü Kalite düştü
 Yaratıcılık düştü Kar düştü
 Kalifiye eleman sayısı azaldı Diğer

16. Krizin çalışanlar üzerindeki varsa olumlu etkileri nelerdir?

- Performansın artması AR-GE'nin öneminin artması
 Kalitenin artması İşletme içi yakınlaşmanın sağlanması
 Ortaya yeni fikirlerin atılması Rasyonel davranışlara bürünmeleri
 Diğer

17. Kriz anında personelin moralini yüksek düzeyde tutma yönünde çaba gösterildi mi?

- Evet Hayır

18. Cevabınız "evet" ise personele kriz dönemlerinde hangi motivasyon yöntemleri uygulanıyor?

- Katılım sağlama Terfi sistemi
 Prim uygulaması Öneri sistemi
 Sosyal olanaklar Diğer

19. Krizden çıkış için İnsan Kaynakları boyutunda ne gibi önlemler aldınız?

- İşten çıkarma Ücretli izin vermek
 Ücret kesintileri Ücretsiz izin vermek
 Ekip oluşturma Düşük ücretli personel alma
 Çalışma günlerini azaltmak Emekli etme
 Danışmanlardan yararlanma Diğer
 Hiçbiri

20. Sizce krizden kurtulmak için uygulanması gereken İnsan Kaynakları Politikası ne olmalıdır? (Önem sırasına göre numaralandırınız.)

- İşten çıkarma Yönetime katılma
 Eğitim Motivasyon
 Yeniden yapılanma Diğer

21. Kriz esnasında başarılı çalışmalar yapan personel ödüllendirildi mi?

- Evet Hayır

22. Cevabınız "evet" ise personel ne şekilde ödüllendirildi?

- Tatile gönderme Terfi
 Ödül Diğer

- Prim

23. Kriz anında işletmenizden personel çıkardıysanız, bunu hangi önem sırasına göre yaptınız? Lütfen numaralandırınız.

- İşe yeni girenleri Performansı düşük olanları
 Askerliğini yapmamış olanları Maaşı yüksek olanları
 Emeklilik yaşı gelmiş olanları

24. Kriz anında yönetim tarzında değişiklik oldu mu?

- Evet Hayır

25. Cevabınız "evet" ise ne yönde bir değişim oldu?

26. İşletmenizde katılnmalı yönetim politikası uygulanıyor mu?

- Evet Hayır

27. Cevabınız evet ise çalışanlar yönetime ne şekilde katılıyor?

- Seçme ve seçilme hakkı Sermaye ortaklığına katılım
 Yönetim kararlarına katılma Beyin fırtınası
 Öneri getirme Grup oluşturma

28. Kriz anında yönetime katılan personelin önerileri oldu mu? Lütfen belirtiniz.

29. Kriz dönemlerinde uygulanması gereken insan kaynakları politikaları ile ilgili önerilerinizi lütfen belirtiniz.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., 1994, Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Pegem Yay., Ankara.
- Adalı, S., 1986, Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim, Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yay.
- Akçaylı, N., 1995, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Ezgi Yay., Bursa.
- Altun, A., 1999, Osmanlı'da Çini Seramik Öyküsü, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını.
- Andriole S.J., 1985, "Corporate Crisis Management", Library of Congress Cataloging in Publication, Virginia.
- Arıkol, M., 1996, Bilgiye Dayalı Yönetim, İstanbul.
- Atay, S., 2000, Kriz Yönetimi, BSD Yayıncılık, İstanbul.
- Atış, Y., 1996, İnsan Kaynakları Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Seminer Notları.
- Aykaç, B., 1999, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İkinci Bası, İşletme Fakültesi Yayını No.163, İstanbul.
- Baransel, A., 1993, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Cilt 1, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Baykal, B., 1974, "Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Temel Görüşler" İ.Ü.İ.Fak., İstanbul.
- Baykal, B., 1981, Organizasyonların Yönetimi, Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. İstanbul.
- Bengshir T. K., 1996, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Bozkurt, Ö., Ergün, T., Sezen, S., 1998, Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yayın No.283, Ankara.

- Büyükuslu, A.R., 1996, Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.
- Can, H., 1997, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can, H., 1994, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Üçüncü Baskı, Ankara.
- Canman, D., 1995, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yay., Ankara.
- Capital Dergisi, Mayıs 2001.
- Caude, R., 1989, Çalışmanın İlmî, Organizasyonu ve İş İdaresi, Çev. Süheyl Gürbaşkan, Reklam Yay., Ankara.
- Cemalcılar, İ., 1995, İşletmecilik Bilgisi, Beşinci baskı, İçeni Yayınları, Eskişehir.
- Çini, R., 1991, Türk Çiniciliğinde Kütahya, Uycan Yayınları, İstanbul.
- Çoban, H., 1997, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- Dicle, A., 1980, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ, Ankara.
- Dinçer, Ö., 1992, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, TİMAŞ Yayınları, ikinci baskı, İstanbul.
- Dinçer, Ö., 1996, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P.F., 1999, 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Düğer İ. H., 1998, İktisada Giriş, Emre Yayıncılık, İstanbul.
- Elitaş, C., Ögel, S., Tiryakioğlu, M., 2004, Kriz Dönemlerinde Özel Sektörde Yaşanan İstihdam Sorununa Bir Öneri: Maliyeti Düşürme, Finans- Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl: 41, Sayı:489, S.86-93.
- Enz, J.F., Philips, J.J., 2001, İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., 1991, Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayın No.236, İstanbul.
- Erkut, H., 1998, Süreçlerle Yönetim El Kitabı.
- Eyrenci, Ö., Ağustos 1994, Ekonomik Krizde Çalışma Yaşamında Sorunlar, Öneriler ve Çözümler, PERYÖN Bülteni, Sayı:2.
- Fındıkçı, İ., 2000, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, Üçüncü Baskı, İstanbul.

- Fink, S., 1986, Crisis Management, Planning for the İnevitabile, Amacom Yayını, U.S.A.
- Geylan, R., 1998, Genel İşletme, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No.501, Üçüncü Baskı, Eskişehir.
- Göker, M., 1996, 2000'li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma, Tügiad Yayını.
- Gümüş, M., 1999, Yönetimde Başarı için Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Gündoğan, A. O., 1996, Bilgi Toplumu Ve Bilgi Üretme Sorunu, Akademik Araştırmalar.
- Gürkan, H., 2001, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Güzelcik, E., 1999, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Hammer, M., Champy, J., 1993, Reengineering The Corporation, Harper Collins Publishers, U.S.A.
- Hammer, M., Champy, J., 1996, Değişim Mühendisliği, Çev. Sinem Gül, Sabah Yay., İstanbul.
- Hatipoğlu, Z., 1991, Personel Yönetimi, Altıncı Baskı, İstanbul.
- Hurst, D. K., 2000, Kriz ve Yenileme, Çev. Ela Gündemir, Alfa Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- Johanson, H. J., 1999, Business Process Reengineering.
- Kahraman, M., 2001, Uluslararası İşletmelerde Kriz Yönetimi, Krizde Uygulanan İşletme Stratejileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İstanbul (Yayımlanmamış).
- Karadal, H., 23-25 Mayıs 2002, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Karalar, R., 1993, Genel İşletme Ekonomisi, Engin Yayın, Ankara.

- Kayalar, M., 1998, "Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri, Esnek Çalışma Sistemi", İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sayı.3.
- Kaynak, T., 1990, Personel Planlaması, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Kazan, H., 2002, İşletme Organizasyonunda Teknolojik Yenileme ve Büyümenin Etkileri, Organizasyon Dergisi, s.2.
- Klein, M., Şubat 1996, Yeniden Mühendislik ve Endüstri Mühendisliği, Çev. Nevda Atalay, Verimlilik Dergisi, MPM Yayın, Ankara.
- Küskü, F., 23-25 Mayıs 2002, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı.
- Küskü, F., 25-27 Mayıs 2000, Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Luffman, G., 2000, İşletme Politikası, Çev. İbrahim Anıl Beta Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul.
- Marşap, A., 30-31 May 1996, "Yaratıcı Problem Çözme ve Değişim Mühendisliği", Proceedings of the Turkish Symposium On Intelligent Manufacturing Systems.
- Mercek Dergisi, Ocak 2001, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, Yıl.6, S.21, İstanbul.
- Mersinoğlu, M., 2000, Yönetimsel Süreç Anlayışı, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü (Yayımlanmamış).
- Mucuk, İ., 1983, Modern İşletmecilik, Der Yayınevi, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z., Haziran 1994, Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler, Bakış Dergisi, Sayı:47.
- Sağlam, F., 1978, Anayasa ve İş Hukuku Açısından Yönetime Katılma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- Selçuk, M., 1996, İnsan Kaynakları Yönetimi, Human Resources, İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi.

- Seymen, O. A., 2000, İşletmelerde Yeniden Yapılanma, Beta Yayınları, Birinci Bası, İstanbul.
- Sibson, E.S., 1991, İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması, Çev.Sinan Artan, İnci Artan,Bilim Teknik Yay., İstanbul.
- Silver, D., 1990, Kriz Dönemlerinde Şirket Yönetimi, Çev. Naz Türer, Form Yayınları, İstanbul.
- Smart, C.-Vertinsky I., 1977, "Design for Crisis Decition Units", Administrative Science Quarterly, Volume 22.
- Summers, J., May-June 1977, Management by Crisis, Public Personel Management.
- Şimşek, M., 1996, Kalite Yönetimi, Marmara Ün. Tek. Eğt. Fak. Yay., İstanbul.
- Şimşek, H., 1996, Kaostaki Türkiye, Sistem Yay., İstanbul.
- Tack, P. B., 1994, Kriz Zamanı Yönetim, Çev. Yakut Güneri, İlgı Yay., İstanbul.
- Tavukçuoğlu, C., Nisan 2003, Kriz ve Yönetimi, Silahlı Kuvvetler Dergisi, Sayı 376.
- Toffler, A.-Toffler, H., 1994, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Çev. Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi.
- Toffler, A., 1992, Yeni Güçler Yeni Şoklar, Çev. Belkıs Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Tokat, B., 2001, İşletmecilik Bilgisi, Avcı Yay., Beşinci Baskı, İstanbul.
- Tosun, K., 1990, İşletme Yönetimi, İşletme Fakültesi Yayınları, No.226.
- Tutar, H., 2000, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2001.
- Tüz, M. V., 2004, Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar, Alfa Yay.,İstanbul.
- Tüz, M. V., Sabuncuoğlu, Z., 2001, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Yayıncılık, Üçüncü Baskı, Bursa.
- Tüz M. V., 2001, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Tüz M. V., 1996, Kriz Döneminde İşletme Yönetimi, Ekin Kitapevi Yayını, Bursa.

- Ulucan, D., 1988, Avrupa Topluluğu Hukukuna Uyum Açısından Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması, Avrupa Topluluğu Hukuku ve Türkiye'nin Uyum Semineri, İstanbul.
- Ülgen, H., 1990, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayın, İstanbul.
- Yalçın, S., 1991, Personel Yönetimi, Dördüncü Bası, İşletme Fakültesi Yayın No.246, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö., 1993, İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış, Tutibay Basım A.Ş., Ankara.
- Yıldızoğlu, E., 1996, Globalleşme ve Kriz, Alan Yayını, İstanbul.
- Yozgat, U., 1998, Yönetim Bilişim Sistemleri, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Ö., 1990, Personel Organizasyonu, Ankara.