

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI:
2008 KÜRESEL FİNANSAL KRİZİ SÜRECİNDE İNŞAAT
SEKTÖRÜNE İLİŞKİN BİR NİTEL ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ali Uğur DEVELİOĞLU**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN**

ANKARA - 2014

ONAY

Ali Uğur DEVELİOĞLU tarafından hazırlanan “Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma” başlıklı bu çalışma, tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda (oybirliği/oyçokluğu) ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN

İmza

Yrd. Doç Dr. Aykut GÖKSEL

İmza

Yrd. Doç Dr. Hakan KOÇ

ÖZET

DEVELİOĞLU, Ali Uğur. Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması: 2008 Küresel Finansal Krizi Sürecinde İnşaat Sektörüne İlişkin Bir Nitel Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2014.

İşletmeler, içinde buldukları piyasa koşullarında, her ne kadar ufak tefek sallantılara dayanıklı olsalar da, beklenmedik ve ani ortaya çıkabilecek ve işletmeleri hazırlıksız olarak yakalayabilecek, kriz olarak tabir edilen durumlarla karşı karşıya kalabilmekte, bu olağanüstü durumlarda olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmekte ve bu işletmenin kapanmasına kadar gidebilmektedir. Bu olumsuz sonuçlara maruz kalmamak için işletmeler iyi bir kriz yönetimi ve bu safhada işletmenin yükünü sırtlayabilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bunun içinde işletmelerin çok daha önceden, kriz koşullarını da göz önüne alarak insan kaynakları planlamasını yapması ve gereken diğer tedbirleri alması ve planlarını buna göre yapması gerekmektedir.

Bu noktadan hareketle bu çalışma, Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması konusunu ele almıştır. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları planlaması üzerinde durulmuş, insan kaynakları planlamasının tanımı, önemi ve özellikleri üzerinde durularak, insan kaynakları planlamasının genel bir çerçevesi çizilmiştir.

İkinci bölümde kriz kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Krizin tanımı, özellikleri, aşamaları, türleri ve olası sonuçları üzerinde durulmuş, krizin işletmeler üzerindeki olası etkileri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kriz yönetimi ve kriz yönetiminde insan kaynakları planlaması ele alınmış, öncelikle kriz yönetimi anlatılmış ve daha sonra kriz yönetiminde insan kaynakları planlamasının nasıl yapılması gerektiği, kriz aşamasında insan kaynağını işten çıkarmak yerine alınabilecek önlemler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölüm ise Ankara ilinde insan kaynakları departmanına sahip işletmeler üzerinde yapılan uygulama çalışmasını ve sonuçlarını içermektedir.

Anahtar Sözcükler

1. Kriz
2. Kriz Yönetimi
3. Finansal Kriz
4. İnşaat Sektörü
5. İnsan Kaynakları Planlaması

ABSTRACT

DEVELİOĞLU, Ali Uğur. Crisis Management Human Resource Planning: A Qualitative Research Related to Construction Industry in the Process of 2008 Global Financial Crisis, Ankara, 2014.

Businesses are resistant to small quakes in the market conditions they operate. Nevertheless, they may face with unexpected and sudden situations, so-called crisis, suffer from negative outcomes of those extraordinary situations and even they may have to close down at the end. In order to avoid those negative outcomes, businesses need a well-functioning crisis management and employees to bear their burden, that is, human resource. Therefore, businesses must prepare human resources plans before and take measures considering crisis conditions.

From this point, this study has addressed the issue of the Planning Human Resources in Crisis Management. The first chapter focuses on human resources planning, its definition, and a general framework is drawn with specific emphasis on the importance of human resource planning.

The second chapter explains the concept of crisis. It focuses on the definition, characteristics, stages, and possible consequences of the crisis and describes the possible effects on businesses.

In the third chapter, crisis management and human resource planning in crisis management is discussed. Primarily, crisis management is explained. Then, the chapter deals with how the human resources planning needs to be done, and the measures to be taken instead of dismissing employees.

The fourth chapter includes a case study in firms with human resources departments in Ankara its results.

Key Words

1. Crisis
2. Crisis Management
3. Financial Crises
4. Construction Industry
5. Human Resources Planning

ÖNSÖZ

Dünya'da giderek daha da yayılan küreselleşme dalgası, günümüzde neredeyse hiçbir toplumun karşı çıkamayacağı kadar kendini kabul ettirmiştir. Bunun sonucunda da bir devletin piyasalarında meydana gelen olumsuz bir durum, diğer devletleri de zincirleme olarak etkileyebilmekte ve bunun sonucunda da ortaya kriz durumları çıkabilmektedir. 2007 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde baş gösteren kriz, yayılarak Dünya da pek çok ülkede etkisini göstermiş ve olumsuz sonuçlara yol açmıştır. Krizlerin bu olağanüstü yapısı ve aniden ortaya çıkabilme potansiyelleri ulusal veya çok uluslu işletmelerin bu konuda tedbirler almasını yani iyi bir kriz yönetimi mekanizmasının gerekliliğini bir kez daha ortaya koymuştur.

Kriz yönetimi, sadece kriz esnasında yürütülen faaliyetler olarak düşünülmemelidir. Belki önemli bir bölümü kriz esnasında ortaya çıkmaktadır ancak kriz öncesinde alınacak tedbirler de kriz yönetimine dahil edilebilecek ve hayati önem taşıyan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler, işletmenin krizi en az kayıpla atlattırmasını sağlayacak ve işletmenin krizi bir fırsata dönüştürebilmesine olanak verecek faaliyetler olmalıdır. Bu faaliyetlerin en başında, bu araştırmanın konusunu da teşkil eden insan kaynakları planlaması safhası gelmektedir. Çünkü şüphesiz ki işletmenin krizden çıkışını sağlayacak olan en büyük etmenlerden biri sahip olduğu insan kaynağıdır.

Bu çalışmada, kriz yönetimi kapsamında insan kaynakları planlamasının nasıl ve nelere dikkat edilerek yapılması gerektiği, kriz esnasında kriz yönetimin bir parçası olarak insan kaynağının nasıl kullanılması gerektiği ve maliyetleri azaltmak amacıyla insan kaynağını işten çıkarmak yerine alınması gereken diğer tedbirler açıklanmaya çalışılacaktır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	v
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER	xi
TABLolar	xii

GİRİŞ 1

1.1. İŞLETME YÖNETİMİ	5
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	7
1.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	10
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Bulunması Gereken Ortak Özellikler	13
1.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Faydaları	14
1.3.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları	16
1.3.3.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi	17
1.3.3.2. İnsan Kaynakları Arzı ve İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler	23
2.1. KRİZİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE AŞAMALARI	32
2.2. BAŞLICA KRİZ TÜRLERİ VE SEBEPLERİ	33
2.2.1. Kriz Türleri	33
2.2.2. Kriz Sebepleri	35
2.2.2.1. İç Çevre Faktörleri	36
2.2.2.2. Dış Çevre Faktörleri	37
2.2.2.3. Ekonomik Çevre Değişiklikleri	38

2.2.2.4. Sosyal ve Kültürel Çevre Boşlukları	39
2.2.2.5. Hukuki ve Politik Çevre Değişiklikleri	39
2.2.2.6. Teknolojik Çevre Değişiklikleri	40
2.2.2.7. Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler	40
2.2.2.8. Tabii Felaketler	41
2.3. KRİZ SÜRECİ	41
2.3.1. Körlük	41
2.3.2. Harekete Geçmeme (Atalet)	42
2.3.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler	43
2.3.4. Kriz Dönemi	43
2.3.5. Çözüm ve Çöküş	45
2.4. KRİZİN OLASI SONUÇLARI	46
2.5. FİNANSAL KRİZ KAVRAMI, TÜRLERİ VE KÜRESEL FİNANSAL KRİZLER	47
2.5.1. Finansal Kriz Türleri	49
2.5.1.1. Para Krizleri	49
2.5.1.3. Dış Borç Krizleri	53
2.5.1.4. Sistemik Finansal Krizler	53
2.5.2. Finansal Krizlerin Nedenleri	54
2.5.2.1. Sürdürülemeyen Makro Ekonomik Yapı	54
2.5.2.3. Asimetrik Bilgi, Ters Seçim ve Ahlaki Yapının Yozlaşması	55
2.5.2.4. Finansal Serbestleşme	57
2.5.2.5. Sürü Psikolojisi	57
2.5.3. Dünyada Yaşanan Başlıca Finansal Krizler ve 2008 Küresel Finansal Krizi (ABD Mortgage Krizi)	58

2.5.3.1. Avrupa Döviz Kuru Mekanizması(ERM) Krizi.....	59
2.5.3.2. Latin Amerika Krizleri (1994-1995).....	59
2.5.3.3. Asya Krizi.....	60
2.5.3.4. Rusya Krizi	60
2.5.3.5. Arjantin Krizi.....	61
2.5.3.6. 2008 Küresel Finansal Krizi (ABD Mortgage Krizi)	61
2.6. KÜRESEL FİNANSAL KRİZİN TÜRKİYE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	63
2.7. KÜRESEL FİNANSAL KRİZİN İNŞAAT SEKTÖRÜNE VE BU	
SEKTÖRDEKİ İSTİHDAMA ETKİLERİ.....	67
3.1. KRİZ YÖNETİMİ.....	70
3.1.1. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi.....	71
3.1.1.1. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi.....	71
3.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	75
3.3. KRİZ YÖNETİMİNİN SAFHALARI.....	76
3.3.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi	76
3.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma	77
3.3.3. Krizi Saptamak.....	77
3.3.4. Krizi Dondurmak.....	78
3.3.5. Krizi Çözmek.....	79
3.4. KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE	
ÖNEMİ.....	79
3.4.1. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak.....	86
3.4.2. İstihdam Destekleri.....	90
4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU	92
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	93
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	93

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	94
4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	94
4.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi	97
4.5.2. Görüşme Formunun Hazırlanması	98
4.5.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi	99
4.5.4. Görüşmenin Yapılması	99
4.5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	100
4.5.6. Verilerin Analizi	101
4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI	102
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	116
KAYNAKÇA	118
EKLER	123

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

A.B.D	Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
FED	Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
TMB	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu

ŞEKİLLER

Şekil 1. İKY'nin İşlevleri.....	9
Şekil 2. "Örgütsel Krizlerin Türleri"	35
Şekil 3. "Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi	45

TABLolar

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler	97
Tablo 2. Görüşmeye Ait Bilgiler.....	100

GİRİŞ

2007 yazında ABD’de başlayan ve 2008 Eylül ayında ABD’nin en büyük dördüncü yatırım bankası olan 153 yıllık Lehman Brothers’ın (600 milyar dolar borçla) iflasını açıklamasıyla, etkisi dünyaya yayılmaya başlayan küresel ekonomik kriz, 1929 Büyük Buhranı’ndan sonra dünyanın yaşadığı en büyük kriz olarak tanımlanmaktadır.

Krizle beraber, dünya borsaları 1997 yılı seviyesine inmiştir. Konut fiyatları en yüksek seviyede ulaştığı 2006 yılına göre % 18 değer kaybetmiştir. Ekonominin lokomotifi olan özel sektör harcamaları % 3,1 oranında küçülmüş, 2006 yılında % 4,4 seviyesinde olan işsizlik oranı % 6,5 seviyelerine yükselmiştir. ABD başta olmak üzere birçok finansal merkezde tahvil kredi piyasaları çökmüş ve yatırım bankacılığı modeli iflas etmiştir. Euro bölgesi 14 yıl aradan sonra 2009 yılının ilk çeyreğinde % 4,6 ile rekor oranda küçülmüştür. Japonya, 1995 yılından sonra en büyük daralmayı yaşamıştır. ABD 40 yıl sonra en yüksek küçülme rakamları ile karşı karşıya kalmıştır¹.

Krizin etkileri 2008 yılının son çeyreğinden itibaren dünyanın 17. büyük ekonomisi olan Türkiye ekonomisinde de ciddi biçimde hissedilmeye başlanmıştır. Türkiye ekonomisinin kriz öncesinde girmiş olduğu yavaşlama eğilimi dış talep ve dış finansman olanaklarının süratle azalması hızlanmıştır. İktisadi faaliyetlerdeki bu daralmaya paralel olarak 2008 yılında büyüme hızı % 1,1 olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılının birinci çeyreğinde GSYİH piyasa beklentilerinin üstünde % - 14,7 oranında azalmıştır. 2008 yılının ikinci çeyreğinde GSYİH piyasa beklentilerinin altında % -7,9 oranında azalmıştır. Böylece üst üste üç çeyrek, ekonomide daralma görülmüştür².

¹ Özdemir Erkan; Kılıç Serkan; “2008 Küresel Ekonomik Krizi ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s.48.

² Metinsoy, Yavuz; “Küresel Finansal Kriz ve Türkiye Üzerindeki Olası Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2010, s.59-60

Ekonomide yaşanan bu gelişmeler, tüm dünyadaki toplam büyüklüğünün 3,5 trilyon dolar civarında olduğu tahmin edilen inşaat sektörünü yine tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de derinden etkilemiştir.

İnşaat sektörü gerek sanayi boyutuyla gerekse de pazarlama ve ticaret boyutuyla Türkiye’nin en büyük sektörlerinden birisini oluşturmakta, dolaylı olarak 400 sektörü/alt etkilemektedir. Türkiye’nin dünya inşaat sektörü içerisindeki payı % 3 civarındadır. 2009 yılının ilk yarısında yapılan yatırımların tutarının % 48’ini inşaat yatırımlarının oluşturduğu dikkate alınırsa inşaat sektörünün Türkiye için nedenli önemli bir sektör olduğu daha iyi anlaşılabilir³.

Ancak ABD’ nde konut sektöründen başlayarak ortaya çıkan küresel ekonomik krizden Türkiye’de en fazla etkilenen sektörlerden birisi de inşaat sektörü olmuştur. 2006 yılında % 18,5 gibi yüksek bir büyüme oranı yakalayan sektörün 2007 yılında büyüme hızında görülen daralma, 2008 yılında küçülmeye dönüşmüştür. 2007 yılında sürdürdüğü büyüme ivmesini kaybeden inşaat sektörü % 6,5 oranında büyürken, artan ivmesiyle hızlanan küçülme, küresel krizin etkisiyle birleşince 2008 yılının tamamında % 8,2 oranında küçülme yaşanmasına sebep olmuştur. Benzer şekilde 2009 yılında ise kriz daha büyük hasarlara sebep olmuştur. Birinci çeyrekte % 18,9, ikinci çeyrekte ise % 21 oranında daralarak dip seviyelerini görmüştür⁴. 2009 yılının üçüncü çeyreğinde de GSYİH’deki küçülme % 3,3 olarak gerçekleşmiş, inşaat sektöründeki küçülmede % 18,1 bulmuştur⁵.

Küresel ekonomik krizin inşaat sektörüne etkileri Türkiye’de satılan konut istatistikleri incelendiğinde de TÜİK’in 25 Kasım 2009 tarihli haber bültenine göre; Türkiye’de 2009 yılı 3. Döneminde 111.913 konutun satış sonucu el değiştirdiği ve Türkiye genelinde bir önceki döneme göre % 42,53

³ Özdemir Erkan; Kılıç Serkan; “2008 Küresel Ekonomik Krizi ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s.49.

⁴ “2009 İnşaat Sektörü Raporu, 07.04.2013, s.19.

⁵ Özdemir Erkan; Kılıç Serkan; “2008 Küresel Ekonomik Krizi ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s.49-50

oranında düşüşün gerçekleştiği görülmektedir⁶. Şüphesiz bu gelişmeler inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmaları, maliyetlerini azaltma yoluna itmiştir. Pek çok ulusal ve uluslararası boyutta faaliyet gösteren firma kriz durumunda maliyetlerini azaltmanın bir yolu olarak da çalışanları işten çıkartmayı seçmiştir.

Diğer unsurlara oranla, insan kaynakları, krizde meydana gelen belirsizlik ve kaos ortamından daha fazla etkilenir. Kriz, işçilerin işlerini kaybetme korkusuna kapılmalarına neden olur. Birleşmeler, küçülmeler ve şirketlerin kapanması ekonomik kriz dönemlerinde çalışanların stres düzeyi ve korkularını artırır⁷.

Kriz yönetim sürecinde işletme personeline yönelik kararlar, hem sosyal sorumluluk açısından ve hem de işletmenin geleceği açısından büyük bir önem arz eder. Kriz ister sektör bazında, isterse ülke bazında meydana gelsin, işletme yöneticileri tarafından ilk aşamada kolaylıkla karar verilebilecek olan, personel sayısını azaltmaktır. Fakat günümüzde işletmeler, insan kaynaklı sermayenin öneminin giderek artan bir eğilim göstermesi ve bu önemin fark edilmesi ile seçkin personelin önemini kavramaya başlamıştır. Bu düşüncenin gelişmesi, bir personelin işine son verilmeden önce, o kişinin bilgi, yetenek, deneyim vb. birçok açıdan değerlendirilerek veya puanlandırılarak kadar verme zorunluluğu doğurmuştur⁸.

Genellikle işletmeler personel çıkarma kararlarını kriz döneminde bir küçülme hareketi olarak değerlendirir. Aslında işletmenin kriz sonrası dönemi düşünülerek profesyonel insan kaynakları yöneticilerinden gerekli personel değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmeli, çıkarılacak kişinin sağlayabileceği üstünlükleri dikkate alınmalıdır. Personelin sadece finansal yüküne bakarak veya krizin getirdiği bir takım giderleri kısmak amacıyla işten çıkarmalar olmamalıdır. İşletmenin işten çıkartılacak kişilerin konumlarını ve

⁶ TUİK, Üç Aylık İnşaat Göstergeleri, sayı.230, 2010.

⁷ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) "The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process", <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

⁸ Titiz, İsmet; "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejilerine Etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, Cilt 8, Sayı 2, 2003, s.116

işletmeye kazandırabilecekleri katma değerleri iyi hesaplanmalı, gelecekteki stratejik konumu iyi değerlendirilmelidir.

Bu noktada çalışmanın amacı; şirketlerin, kriz öncesinde veya kriz esnasında, kriz yönetimi çerçevesinden insan kaynakları planlamasının nasıl yapılması gerektiğini ortaya koyarak, personel yapısının nicelik ve nitelik yönünden nasıl şekillenmesi gerektiğini belirtmek ve bu konuda işletmelere faydalı olabilecek uygulama ve önerileri ortaya koymaktır.

Bu amaçtan hareketle çalışmamızı gerçekleştirirken; birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerde literatür çalışmasına yer verilmiştir. Birinci bölümde insan kaynakları planlaması, ikinci bölümde kriz kavramı ve küresel finansal kriz, üçüncü bölümde ise kriz yönetimi ve insan kaynakları planlaması üzerinde durulmuştur. Uygulama çalışmasına yer verdiğimiz 4. bölümde ise, örneklelimizi oluşturan, uluslararası çapta faaliyet gösteren inşaat firmalarının, 2008 küresel finansal krizinden nasıl ve ne derece etkilendiğini, insan kaynakları planlaması anlamında ne gibi uygulamalara gittiklerini ortaya koyabilmek için hazırlanan nitel görüşme formlarına, yapılan karşılıklı görüşmeler sonucu verilen cevaplar derlenip değerlendirilmiş, ortaya çıkan sonuçlar sunulmuştur.

Çalışmamızın sonundaki 5. Bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İşletme, çevresine açık olan insan, makine, malzeme, sermaye gibi birbirinin benzeri öğelerden oluşan ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olup kar sağlamak üzere, bir dizi faaliyet gerçekleştiren, mal veya hizmet üretip pazarlayan ekonomik bir birimdir.

1.1. İŞLETME YÖNETİMİ

Yönetim, örgütsel amaçlara, başka insanların güçleri ile ulaşma süreci şeklinde anlatılabilir⁹.

Bu tanımı biraz daha genişletecek olursak, yönetim, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetlemeyle, örgütün insan, fiziksel, finansal ve bilgi kaynaklarını etken ve etkili bir biçimde kullanarak onu amaçlarına ulaştırma sürecidir¹⁰.

Bugün temel kabul görmüş yönetim ilkeleri ilk defa bir Fransız mühendis olan Henri Fayol tarafından 1916 yılında yayınlanan “Genel ve Endüstriyel İdare(yönetim)” kitabındaki ondört ilkeden özümşenerek ortaya konmuştur. Bugün, bu ondört ilkeden tanımlamalara göre beş ile yedi arasında ilke temel yönetim işlevleri olarak kabul edilmektedir.

Bunlar;

- a. Planlama
- b. Koordinasyon
- c. Organizasyon
- d. Yürütme
- e. Kontrol

⁹ Çam, Salim; **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, Hayat Yayınları, 2011, s.5

¹⁰ Yüksel, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Gazi Kitabevi, 2007, s.76.

öğelerinden oluşmaktadır¹¹.

Her ne kadar yönetim fonksiyonlarını birbirinden ayrı düşünmek kolay değilse de hemen bütün yönetim çalışmaları planlama ile başlar. Planlama, işletme kaynaklarının değişen iç ve dış koşullarına göre gelecekte ne şekilde kullanılacağını saptar.

Plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin karşılaştırılmasıdır. Planlama ise, planı oraya çıkarmak için izlenen süreçtir. Planlama, sürekli bir şekilde bugünden gelecek hakkında düşünmek, kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde kafa yormak ve izlenecek yollar üzerinde durmaktır. Buradan hareketle, planlara en basit anlamıyla neyin, ne zaman, nasıl ve nerede ve kim tarafından yapıldığının önceden belirlenmesi süreci; diğer bir deyişle, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan belirli bir süreçtir¹².

Planlamada izlenmesi gereken bazı süreçler mevcuttur. Bunları saptayacak olursak¹³;

- Sorunların ve fırsatların saptanması
- Amaçların belirlenmesi
- Planın dayandığı hareket noktaları ve varsayımların belirlenmesi
- Seçeneklerin saptanması
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- En uygun hareket biçiminin seçilmesi
- Yardımcı planların düzenlenmesi
- Planları sayısal değerlerle bütçelemek.

Bu evrelerden geçen planlamanın yararları ise şu şekilde sıralanabilir;

- Planlama, yöneticileri günü yaşamaktan kurtarıp geleceğe yöneltir, onlara uzun süreli düşünme alışkanlığı ve geleceği tahmin edebilme deneyimi kazandırır.
- Planlama tüm faaliyetlerde akılcı ve ekonomik davranmayı sağlar.

¹¹ Yüksel, a.g.e., s.82.

¹² Çam, a.g.e., s.20-22

¹³ Çam, a.g.e., s.22-24

- Planlama, yöneticileri yetki devrine yönelterek, onların temel işlerine zaman ayırmalarını sağlar.
- Planlama, işletme kaynaklarının en biçimde kullanılmasını sağlayarak verimliliği artırır.
- Planlama gelecekteki belirsizliği azaltır.
- Planlama işletmelerin tüm faaliyetlerinin beklenen ortak amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.

İşletmelerde yapılması gereken en önemli planlamalardan birisi de insan kaynaklar planlamasıdır.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

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

İnsan kaynağı kavramı, örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir¹⁴.

İnsan kaynakları yönetimi, iş ortamında insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yönden iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını kapsar. Çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitimine, ücret ayarlanmasına, iş yeriyile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet

¹⁴ Arazi Tepehan, Hadiye; “Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerin Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2010, s.49

işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçler insan kaynakları yönetimi uygulamaları çerçevesinde gerçekleştirilir¹⁵.

İnsan kaynakları yönetimi, modern işletme yönetim tekniklerini uygulayan ve uygulamayı düşünen organizasyonların, bütün çalışanlarına yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel yöntem ve tekniklerle analiz ederek keşfetme, onlardan maksimum faydayı sağlama ve çalışanlarla kurum ilişkilerindeki tekli ya da ikili bağlarını ve kazanımlarını çoğullatırarak, onların işinden ve örgütünden duyduğu tatmini güçlendirmek için insan unsurunun örgüte girişinden önceki planlama aşamasından başlayarak organizasyondan çıkışına kadar ki süreci kapsayan yönetim dalıdır¹⁶.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, İKY, personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İKY, insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini de belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır¹⁷.

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da yine bütün organizasyon katlanır¹⁸.

¹⁵ Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 8. Baskı, Alfa Yayınları, 2012, s.5.

¹⁶ Kuru, Fatih Kurtuluş; "Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2009, s.19

¹⁷ Fındıkçı, a.g.e., s.13-14.

¹⁸ Kuru, a.g.e, s.20.

Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve beceri gerektirir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefinden söz edilebilir. Şöyle ki¹⁹;

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlenmesi bir işletmeden diğerine farklılık gösterir. Her işletme kendi yapısına ve insan kaynakları fonksiyonunun taşıdığı öneme uygun nitelikte bir örgütlenmeye gitmektedir. Böyle bir çalışmaya girmeden önce insan kaynakları bölümünde yapılacak işlem ve faaliyetlerin saptanması gerekir²⁰. Bu stratejiye göre, insan kaynakları yönetiminin alt yapısını oluşturan unsurlar belirlenmelidir. Bunlar; organizasyon, yapılar, çalışanlar, işin yerden tasarımı, rollerin ve sorumlulukların yeniden belirlenmesidir²¹.



Şekil 1. İKY'nin İşlevleri

Kaynak: Çam, Salim; İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul 2011, s.5.

¹⁹ Kuru, a.g.e, s.20

²⁰ Arazi Tepehan, a.g.e, s.59

²¹ Kuru, a.g.e, s.21

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları şunlardır²²;

- İş analizi ve iş tanımları
- Personel bulma ve seçme
- Personel eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlaması
- Performans değerlemesi
- İş değerlemesi ve ücretleme
- Endüstriyel ilişkiler
- Personel sağlığı ve güvenliği
- Bilgi sistemleri
- Özlük işleri
- Motivasyon yönetimi

Görüldüğü gibi çok sayıda fonksiyona sahip insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından insan kaynakları planlaması çalışmamız dahilinde esas olarak ele alınacaktır.

1.3. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması, önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır²³.

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir. Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme

²² Kuru, a.g.e, s.21

²³ Fındıkçı, a.g.e., s.123

şeklinde de tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir²⁴.

Diğer bir tanımlama ile, insan kaynakları planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nicelik açısından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılaşılabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür²⁵.

İşletmenin kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, işletme içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır²⁶.

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını, gerekli uygulamaların yapılmasını içerir²⁷.

Genel olarak bir işletme için insan kaynakları planlamasının amaçları şöyledir²⁸;

- İnsan kaynağının etkinliğini artırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- İşletmelerde zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının işletmeye vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemlerin alınmasını sağlamak,
- Yeni personel istihdamında ekonomikliği sağlamak,
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi temelini, diğer faaliyetler ve örgütsel birimlerden kopmayacak şekilde genişletmek,

²⁴ Arazi Tepehan, a.g.e, s.68.

²⁵ Yüksel, a.g.e., s.68.

²⁶ Kuru, a.g.e, s.21

²⁷ Fındıkçı, a.g.e., s.128

²⁸ Kuru, a.g.e, s.22

- Yerel işgücü piyasasından temel talepleri başarılı bir şekilde yapabilmek
- İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- Etkili personel planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak

Personel bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak ve bu faaliyetlerle birlikte koordineli olarak çalışabilmektir.

ABD’de 1975 yılında yayımlanan, 1000 ile 2000 arasında insan kaynakları çalıştıran 308 şirketi kapsayan bir araştırmada, iş gücü planlarının aşağıdaki amaçlar için kullanıldığı tespit edilmiştir²⁹;

- | | |
|---|--------|
| 1. Eğitim ve geliştirme ihtiyacını belirlemek | % 79,9 |
| 2. Yeni insan kaynakları gereksinimini belirlemek | % 67,5 |
| 3. İnsan kaynakları fazlalığını öngörümlemek ve önlemek | % 64,3 |

Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli insan kaynaklarının araştırılması ve böyle elemanların organizasyona çekilmesi için planlar hazırlanması, ara vermeden sürdürülmesi gereken bir faaliyet olmalıdır³⁰.

İnsan kaynakları planlaması’nda bir amaç da verimliliği artırmaktır. Plansız bir insan gücü ise kurumda belirli birimlerde yığılmalara, yüksek işgücü devrine, iletişim sorunlarına, bazı birimlerde işgücü sıkıntısına, sonuçta hantal bir kurumsal yapıya neden olabilir³¹.

²⁹ Çam, a.g.e., s.61-62

³⁰ Çam, a.g.e., s.61-62

³¹ Fındıkçı, a.g.e., s.129

1.3.1. İnsan Kaynakları Planlamasında Bulunması Gereken Ortak Özellikler

Verdiğimiz tanıma bakarak insan kaynakları planlamasının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- İnsan kaynakları planlaması, doğrudan doğruya örgütün insan kaynağıyla ilgilidir.
- İnsan kaynakları planlaması, örgütün mevcut insan kaynakları potansiyelinin bir envanterinin çıkarılmasını gerektirir.
- İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi, insan kaynakları arzı, personel bilgi sistemleri, başarı değerlendirmesi, personel eğitimi ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi gibi konuları kapsar³².
- İnsan kaynakları planlaması geleceğe ait bir çalışma olduğu için büyük ölçüde örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlere dayanmaktadır³³.
- İnsan kaynakları planlaması, uzun dönemi kapsamı ve daha çok üst düzey yönetiminin görevleri kapsamında yer alan faaliyetlerle ilgili olmasından dolayı, stratejik planlama biçiminde yapılması zorunluluğu vardır³⁴.

İnsan kaynakları ve personel sözcükleri kullanılırken, dikkat edilmesi gereken bir kavramda esnekliktir. Değişim, kamu yönetiminde uyarılma ve yaratıcı olma yeteneği gerektirmekte, hiçbir plan uzun dönemde değişen koşullara cevap verememektedir. Dolayısıyla planlamada esnek bir yaklaşım benimsenmesi zorunlu olmaktadır.

Yönetim bakımından insan kaynakları planlamasının aşağıdaki noktalara dikkat edilerek hazırlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

³² Alpaslan, a.g.e., s. 16.

³³ Yüksel, a.g.e., s.69.

³⁴ Alpaslan, a.g.e., s. 17.

- İnsan kaynakları gerekleri uzun dönemde tahmin edilirken, birkaç yıl sonra gerçekleşebilecek konularla ilişkilendirilmesi ihmal edilmemelidir.
- Geleceği doğru tahmin etmek için, tarihsel koşullara ve şimdiki duruma ilişkin veriler temel oluşturmaktadır. Ancak, eldeki verilerin yeterli düzeyde olmadığı unutulmamalıdır.
- Planlama, ülkenin yüksek nitelikte eğitim görmüş insan kaynakları üzerinde yoğunlaşırken, diğer kısımları ihmal etmemelidir.
- İnsan kaynaklarına ilişkin sorunlar temelde nitelikseldir. Ancak insan kaynakları planlamasıyla getirilen önlemler ise nicelikseldir; konunun u yönü de gözden uzak tutulmamalıdır.
- Politikaların yön değiştirmesi ve bazı istisnai durumlarda, sıkıntı çekileceği tahmin edilen mesleklerde fazlalıkla karşılaşılması gibi durumlarda insan kaynakları planı başarısızlığa uğrayabilir. Bu yüzden başarısızlığın edeni iyi analiz edilmelidir.
- İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişimlere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir³⁵.

1.3.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Faydaları

Örgütler her geçen gün daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir. Uzman personelin işlerini terk etmeleri durumunda yerlerinin doldurulması güçleşmektedir. Diğer taraftan iş görenlerin hakkını koruyan yasalar ve toplu pazarlık, toplu sözleşme, sendikal haklar gibi konulardaki gelişmeler, ekonominin ya da işletmenin durgunluk veya gerileme dönemlerinde personelin işten

³⁵ Alpaslan, a.g.e., s. 17-18.

çıkarılması zorlaştırmıştır. İşe alma veya işten çıkarma sorunları nedeniyle işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını en iyi şekilde planlamaları zorunlu olmuştur.

Örgüt içi ve örgüt dışı değişkenlere ilişkin tahminlerin iyi yapılabilmesi hem örgüt hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına imkan vereceği için örgütlerde insan kaynağı planlamasına önem verilmelidir³⁶.

İnsan kaynakları planlaması, üst düzey yöneticilerin örgüt stratejilerini belirlemesini gerektirmesi; örgütün şu andaki durumunun saptanması, geleceğe yönelik düşüncelerin neler olduğunun ortaya konulması bakımından da önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları planlamasının hedefleri şöyle sıralanabilir;

- Özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlevsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimliliklerini artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılamak
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak³⁷.

İnsan kaynakları, işletmelerde, üretim girdileri arasında en önemli kısmı oluşturur. Sermaye ve doğal kaynaklar gibi faktörler yeterli olsa bile, istenen nicelik ve nitelikte işgücünün sağlanamadığı ya da verimli ve etkin şekilde çalıştırılmadığı durumlarda hedeflere varmak oldukça güçleşir.

İnsan kaynakları planlaması'nın işletmeler için şu avantajları vardır.

- İK, faaliyetleri ve gelecekteki organizasyonel amaçları etkin bir şekilde karşılar.
- İK, yönetim bilgisindeki gelişme, diğer insan kaynakları faaliyetlerine ve diğer organizasyonların bölümlerine de yardımcı olur.
- Yerel işgücü piyasasında, talepleri dengeleyerek karşılar.

³⁶ Yüksel, a.g.e., s.68-69.

³⁷ Alpaslan, a.g.e., s. 19-20.

- Uygun hareket planları ve insan kaynakları ihtiyacı gibi, farklı insan kaynakları yönetim programları koordine eder.
- Kaynakların daha rasyonel kullanımı ve tasarrufunu sağlayarak insan kaynaklarının faydalarını artırır.
- Yetki devrini kolaylaştırır ve planlamaya karılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırır³⁸.

Planlama tekniklerinin ve kavramlarının ne kadar önemli olduğunu anlatan Dessler bunlara yeterli önem verilmediğinde olabilecekleri şu şekilde sıralamaktadır³⁹:

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

1.3.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Aşamaları

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içeren bir süreçtir⁴⁰.

İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde kurumdaki mevcut çalışanlara ilişkin detaylı bilgilerin toplanması, iş analizi, görev tanımları, statü

³⁸ Çam, a.g.e., s.65.

³⁹ Arazi Tepehan, a.g.e., s.73

⁴⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.128

ve unvan bilgileri, performans değerlendirmeleri, eğitim programları, ücret ve ödöl sistemleri ve benzeri çalışmaların yapılması gereklidir⁴¹.

1.3.3.1. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi

İşletmenin gereksinim duyduğu ya da duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra, sıra bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağının saptanmasına gelir. Gereksinim duyulan insan kaynakları, iç ya da dış kaynaklardan saęlanır⁴².

İşletme içi personel hareketleri (emekli olma, işten ayrılmalar, yer değiştirmeler gibi), işletmenin geleceğe ilişkin yatırım, büyüme, küçölme planları, ürün çeşitlendirmesi, insan kaynaklarının istihdamı ve geliştirilmesi için finansal kaynaklardan ayrılabilen pay gibi işletme içi değişkenler, işletmeye alınacak veya işletmeden çıkarılacak personelin nitelik ve sayısı hakkında karar vermeyi etkilemektedir⁴³.

İşletme dışı değişkenler ise, emek piyasasındaki arz ve talep durumu, eğitim düzeyinde meydana gelen gelişmeler, teknolojik yenilikler, toplumda işe ilişkin tutum ve değerlerin değişmesi, genel ekonomik durum, rekabet koşullarındaki gibi çeşitli makroekonomik ve sosyokültürel değişkenler olabilmektedir. Öngörülerin iyi yapılabilmesi, hem işletme hem de toplum açısından insan kaynağının optimal kullanımına olanak vereceği için, işletmelerde insan kaynağı planlamasına önem verilmektedir⁴⁴.

A. İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Bilgiler

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi ve personel dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. Personel devamsızlık

⁴¹ Fındıkçı, a.g.e, s.129.

⁴² am, a.g.e, s.77

⁴³ Kuru, a.g.e, s.23

⁴⁴ Yüksel, a.g.e, s.69

oranı ve dış çevreyle ilgili bilgiler de insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir⁴⁵.

a. İş Analizi

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işidir.

Gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesinde iş analizinin önemli bir rolü vardır. İş analizi, kısaca, işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir⁴⁶. Bununla bir yandan alınacak insan kaynakları için işi oluşturan eylem ve ödevler ile, bu işin başarılı yürütülmesi için gerekli ustalık, bilgi ve yetenek ve sorumluluk belirlenir; bir yandan da söz konusu iş için, hangi çevre içinde ve hangi koşullar altında yapıldığı öğrenilmiş olur⁴⁷.

İş analizleri özellikle personel seçme ve yerleştirme işleminin can damarını oluşturur. İş hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmadan bir seçim yapmak, işi en iyi yapabilecek çalışanı seçmek, seçilen bireyin başarısını rastlantıya bırakmaktır. İş analizleri, işe alma kararlarını verirken kullanılacak açık ve kesin kriterler oluşturur⁴⁸.

i. İş analizinin özellikleri

İşletmede bulunan tüm işçilerin analiz edilmesi süreci olan iş analizi, bir işin öğeleri ile onun içerdiği çeşitli faktörler açısından içinde bulunduğu durumu ve yapılan diğer işlerden farklılığını ortaya koyar.

⁴⁵ Alpaslan, a.g.e., s. 21.

⁴⁶ Fındıkçı, a.g.e., s.142.

⁴⁷ Çam, a.g.e., s.73.

⁴⁸ Kuru, a.g.e, s.23

Bir iş analizi çalışmasında, işlerin yerine getirilmesi için gereken süreler, verimliliğin artması için yeniden nasıl yapılandırılacağı ve işin yerine getirilebilmesi için hangi niteliklere sahip olunması gerektiği gibi sorulara cevap verilmeye çalışılır.

İş analizi çalışmalarında iş veya görev hakkında objektif bilgi alma aracı söz konusudur.

İş analizi çalışmalarında, işletmenin özellikleri, nitelikleri, örgüt yapısı ve işleyişi dikkate alınmalıdır. Analiz sonuçları sık sık gözden geçirilmeli, iş tanımlarının ve iş özelliklerinin değişen durumlara uygunluğu sağlanmalıdır⁴⁹.

ii. İş analizinin kısımları

1. İşletmede bulunan işlerin tümünün bir genel görünümünün çıkarılması ve her biri için genel görünüm içinde yerinin belirlenmesi.
2. İş analizi sonucunda elde edilecek bilginin nasıl kullanılacağına belirlenmesi.
3. Analiz çalışmasında yapılacak işlerin belirlenmesi.
4. Uygun iş analizi yöntemlerini belirleyerek bilgi toplanmaya başlanması.
5. İş tanımlarının çıkarılması
6. İş özelliklerinin çıkarılması.

iii. İş analizi yöntemleri

İş analizi yöntemlerinin seçiminde zaman ve maliyet etmenleri önemli rol oynamaktadır. Gerekli bilginin en kısa zamanda ve en az maliyetle elde

⁴⁹ Alpaslan, a.g.e., s. 22.

edilmesi için en uygun yöntem veya yöntemler tercih edilmektedir⁵⁰. Bu yöntemlerden en yaygın olanları gözlem, görüşme ve soru formu yöntemidir⁵¹.

- 1.Gözlem yöntemi
- 2.Soru-formu yöntemi
- 3.Görev envanterleri
- 4.Fonksiyonel iş analizi
- 5.Daha önceki iş tanımlarının incelenmesi
- 6.İş araçlarının incelenmesi
- 7.İşleri bizzat ifa etme.

iv. İş Analizinin Amaçları⁵²

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyacını saptayarak insan kaynakları planlaması'na yardımcı olmak.
- İş alımında açık ve kesin kriterler oluşturmak
- Şu anda ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek
- Performans standartları belirlemek
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak.

v. İş analizinin sonuçları

İşe ilişkin bilgilerin toplandığı iş analizi sonucunda sağlanan bilgiler düzenlenecek iş tanımları ve iş gerekleri şekline dönüştürülür⁵³.

⁵⁰ Alpaslan, Onur; a.g.e., s. 24-25.

⁵¹ Aksoy Ahmet; Aktepe Eyüp vd; **Genel İşletmecilik**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, 2008, s.316-317.

⁵² Çam, a.g.e., s.74.

⁵³ Alpaslan, a.g.e., s. 26.

b. İş Tanımı

İş analizinden sonra, ikinci aşamada mutlaka iş tanımlarının yapılması gerekir. İş tanımı, iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edilir. İş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeştir. Aralarındaki farklılık şöyle özetlenebilir; iş analizleri, işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli bir biçimde sunan bir tekniktir⁵⁴. İşletme içinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik işleyen iş dilimlerinin belirlenmesi ve iş şartlarının işgören açısından belirli hale getirilmesi, iş tanımının temel amacıdır. İş tanımı, işletmede yapılan her bir iş için künye niteliğindedir. Bir işletmede, iş tanımlarının yapılmamış olması, işgörenin üstleneceği sorumlulukları toplu olarak görmesini zorlaştıracak gibi işgören ve yöneticinin sorumluluklarını net olarak kavraması da güçleşir⁵⁵.

İş tanımlarında amaca ve örgütün tercihine bağlı olarak aşağıdaki unsurlar yer almaktadır⁵⁶;

1. İşin kimliği ve konumu
2. İşin amacı ve özeti
3. Görev ve sorumluluklar
4. İşin örgüt yapısı içindeki yeri, örgütün içinde ve dışında yer alan diğer pozisyon veya kuruluşlarla ilişkileri;
5. Bilgi, beceri, yetenek gerekleri (üst bilgi- know how)
6. Problem çözme
7. Yetki durumu
8. İşte kullanılan araç ve gereçler
9. Performans standartları.

⁵⁴ Çam, a.g.e., s.74-75

⁵⁵ Kuru, a.g.e, s.24

⁵⁶ Üner, Mithat; **Genel İşletmecilik**, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, 2008 s.317-318

c. İş Gereklere

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gereklere. İş gereklere; belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir; yani iş gereklere, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları, işin profili iken, iş gereklere işin istediği çalışan profilidir⁵⁷.

İş gereklere işi yapacak elemanda bulunması gereken eğitim, deneyim, yaş, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi konuları içerir.

- Personel devir hızı: personel devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresleri, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir⁵⁸.
- Devamsızlık oranı; belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmesiyle ortaya çıkan devamsızlığın, planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle bulunan orandır. Saat ve gün olarak iki şekilde hesaplanabilir.

$$\text{Devamsızlık Oranı (\% saat)} = \frac{\text{Kaybedilen toplam işgücü saati}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

$$\text{Devamsızlık Oranı (\% gün)} = \frac{\text{Kaybedilen gün sayısı}}{\text{Çalışılan gün + kaybedilen gün sayısı}} \times 100^{59}$$

- Dış Çevre Bilgileri: Enflasyon, faiz oranı, işsizlik oranı, işgücü büyümesi, uluslararası pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler, düzenleyici kurumlar, pazar araştırma raporları ve alış veri tabanlarından elde edilebilir⁶⁰.

⁵⁷ Çam, a.g.e., s.76.

⁵⁸ Alpaslan, a.g.e., s. 26-27.

⁵⁹ Yüksel, a.g.e., s.77.

⁶⁰ Alpaslan, a.g.e., s. 28.

d. İşe Alınacak Personel Sayısı

İşletme faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülebilmesi için, personel ihtiyaçlarının değişen faaliyet yoğunluğuna göre karşılanması söz konusudur. Bu nedenle, çalışan kaynaklarının ihtiyaçlardan hareket edilerek saptanması gerekmektedir. İşletme için çalıştırdığı her personel bir maliyettir ve boş yere ne kadar personel çalıştırırorsa maliyeti de o kadar artacağı için, işletme kendisi için en uygun personel sayısını belirlemek ister. En uygun çalışan sayısı ile vurgulanmak istenen, işin niteliğine uygun, üretimi aksatmayacak yeterli sayıdaki personel sayısının belirlenmesidir⁶¹.

1.3.3.2. İnsan Kaynakları Arzı ve İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemler

İşletmenin gereksinim duyduğu ya da duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra, sıra bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağına saptanmasına gelir. Gereksinim duyulan insan kaynağı, iç ya da dış kaynaklardan sağlanır⁶².

İnsan kaynakları merkezinin önemli bir çalışma konusunu oluşturan bu süreç, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içerir⁶³.

İnsan kaynaklarının iç ya da dış kaynaklardan sağlanmasından önce iki önemli hazırlık çalışmasının yapılması gerekir; Birinci nokta; ne gibi işlere eleman alınacaktır, bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir? Bu çalışma iş analizi aracılığı ile gerçekleştirilir. Böylelikle boşalan ya da yeni açılan bir işin tüm nitelik, incelik, ustalık ve çalışma koşulları açıklıkla belirlenir. İkinci nokta

⁶¹ Kuru, a.g.e., s.25-26

⁶² Çam, a.g.e., s.79.

⁶³ Fındıkçı, a.g.e., s.167.

ise; iş analiz ve tanımlarından elde edilen verilere göre, boşalan işlere alınacak elemanlarda aranacak nitelik ve yeteneklerin saptanmasıdır.

İnsan kaynakları sağlamayı şöyle gruplandırabiliriz⁶⁴:

İç Kaynaklar

Terfi

Transfer

Dış Kaynaklar

Duyuru

Dolaysız Başvuru

Dolaylı Başvuru

İş ve İşçi Bulma Kurumu

Eğitim Kurumları

Sakatlar ve Eski Hükümlüler

Diğer Araçlar (Danışman firmaları, internet siteleri).

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin ederler. Gelecekte ne kadar, hangi özelliklere sahip personele ihtiyaç olacaktır sorusunu yanıtlamaya çalışırlar. Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir⁶⁵. Bu tahmin modellerini “sezgisel modeller” ve sayısal (matematiksel) modeller” olarak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

Sezgisel modeller, yöneticilerin deneyimlerine dayalı kişisel görüşlere yer veren modellerdir⁶⁶. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

En basit sezgisel yöntemler;

- Aşağıdan yukarı (birim) tahmin yöntemi,
- Yukarıda aşağı tahmin yöntemi,

⁶⁴ Çam, a.g.e., s.77.

⁶⁵ Alpaslan, a.g.e., s. 28.

⁶⁶ Yüksel, a.g.e., s.76.

- Delphi yöntemidir⁶⁷.

Matematiksel yöntemleri “basit matematiksel yöntemler” ve “karmaşık matematiksel yöntemler” olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

Basit matematiksel yöntemler; talep tahmininde sadece bir faktör göz önüne alınarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Basit matematik yöntemler temelinde;

- Verimlilik oranı
- Kadrolama oranı
- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

Karmaşık matematiksel yöntemler: Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanlar;

- Çoklu regresyon
- Doğrusal programlamadır.

1.3.3.2.1. İnsan Kaynakları Arzının İç Kaynaklardan Karşılanması

İşgücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması gerek çalışanlar, gerekse kurum açısından önemlidir. İşgücü ihtiyacını iç kaynaklardan karşılanmanın yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların beklentilerinin karşılanması
- Kurumun kendi öz kaynaklarından yararlanılması
- Dış kaynaklardan sağlanacak personel için ayrıca bir yatırım yapılmaması

⁶⁷ Alpaslan, a.g.e., s. 29.

- Dış kaynaklardan sağlanacak personelin kuruma uyumu, eğitimi, kurum değerlerini benimseme güçlükleri gibi sorunların bertaraf edilmesi.
- Yeni yeteneklerin keşfedilmesi ve alt kadrolara fırsat verilmesi
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesi.

Eleman ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması konusunda kullanılabilecek yöntemler arasında iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon ve terfi öncelikle sayılabilir⁶⁸.

İş zenginleştirme, iş görene kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir

İş genişletme, işe ilişkin farklı birkaç görevin bir araya getirilmesidir. İş genişletme, işin yatay olarak sınıflandırılmasıdır.

İş rotasyonu, işgörenin basitleştirilmiş çeşitli işlerde çalıştırılmasıdır⁶⁹.

Terfi ise, bireyin pozisyonunu değiştirmek olarak tanımlanabilir⁷⁰.

1.3.3.2.2. İçsel İnsan Kaynakları Arzının Belirlenmesinde Kullanılan Araçlar

a) İnsan Kaynakları Envanteri

İnsan kaynakları envanteri, işletmedeki mevcut elemanların niteliklerini çeşitli yönlerden topluca gösteren bir kaynaktır⁷¹. Bu ölçütler; cinsiyete göre eleman sayısı, yaşa göre eleman sayısı, meslek gruplarına göre eleman sayısı, ilk-orta-lise-yüksek eğitim düzeyine göre eleman sayısı vb. gruplandırmalar olabilir⁷².

⁶⁸ Fındıkçı, a.g.e., s.171-173

⁶⁹ Yüksel, a.g.e., s.96-97

⁷⁰ Fındıkçı, a.g.e., s.399

⁷¹ Alpaslan, a.g.e., s. 34.

⁷² Yüksel, a.g.e., s.70.

b) Beceri Envanterleri

Beceri envanterleri işletmede çalışanların isimlerini, belirli özelliklerini ve becerilerini gösteren listedir. Bu listelerde personelin işe giriş tarihi, önceki deneyimleri, eğitimi, yabancı dil bilgisi, mesleki nitelikleri, yayınları, lisans ve patentleri, maaş veya ücreti, mesleki amaçları ve hatta emekli olmayı planladığı tarih gibi çeşitli bilgiler yer alabilir.

c) Terfi Şemaları

İşletmede kimin yerine kimin geçeceğini gösteren şemalardır. Büyük işletmelerde iş görenlerin bilgi, yetenek, beceri ve işletmedeki çalışma sürelerine göre terfi sıralamalarının yapılmış olması kariyer planlamalarına da yardımcı olacaktır.

d) Personel Devir Oranı

Personel devir oranı, belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama personel sayısına oranı olup, o dönemde personelin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını gösterir.

Personel devir oranının dönemden döneme fazla değişiklik göstermemesi insan kaynakları planlamasında kolaylık sağlar.

e) Devamsızlık Oranı

Belirli bir süre içerisinde işe gelerek çalışması öngörülen elemanın işe gelmemesiyle ortaya çıkan devamsızlığın, planlanan çalışma saatlerine

bölünmesiyle bulunan orandır⁷³. Devamsızlık oranının belirlenmesi ve iyi yorumlanması işletmenin insan kaynakları politikaları ile ilgili sağlıklı sonuçlara erişilmesini mümkün kılar⁷⁴.

1.3.3.2.3. İnsan Kaynakları Arzının Dış Kaynaklardan Karşılanması

İşgücü açığının iç kaynaklardan karşılanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır. İşgücü açığına uygun elemanın kurum içinde bulunmaması, o göreve terfi ettirilecek bir kişinin olmayışı, işgücü açığının kurum için yeni bir işlev alanı olması gibi nedenler, çoğunlukla işgücü açığının kurum dışındaki kaynaklardan karşılanmasını gerektirir.

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasının başlıca yararları şu şekilde sıralanabilir;

- Organizasyona yeni kan katılması
- Kurumda vitrin değişikliği
- Mevcut alışkanlıklar ve yeteneklerin dışında farklı bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma
- Kurum içinde bir hareketlilik sağlanması⁷⁵.

Dış kaynaklardan eleman bulmanın faydaları kadar bazı sakıncaları da mevcuttur, Bunlar;

- Dışarıdan gelenin örgüt içi çevreyi tanınması, uyum sağlanması zaman alır.
- Dışarıdan gelene örgüt personeli tepki gösterebilir, faaliyetlerini engellemeye çalışabilir.
- Dış kaynaklara başvurmada araştırma ve seçme maliyetleri ile başlangıç ücretleri daha yüksek olur.

⁷³ Yüksel, a.g.e., s.70-71.

⁷⁴ Alpaslan, a.g.e., s. 39.

⁷⁵ Fındıkçı, a.g.e., s.176.

Dış kaynaklardan işgören bulmada kullanılacak yöntemler şunlardır;

- Üniversitelerin iş bulma servisleri yoluyla üniversite öğrencileri ile görüşmeler yapılarak öğrencilerin mezun olduklarında örgüte başvuruda bulunmaları sağlanabilir.
- Diğer eğitim kurumlarından (liseler, meslek kursları vb) yararlanılabilir.
- Kendiliğinden işletmeye gelip iş için başvuruda bulunanlar değerlendirilebilir.
- Resmi ve özel iş bulma kurumlarından yararlanılabilir.
- Yüksek eğitilmiş mesleki personel için meslek birliklerinden yararlanılabilir
- Kitle iletişim araçlarıyla reklam yapılarak daha çok kişinin başvuruda bulunmaları sağlanabilir⁷⁶.

1.3.3.2.4. Dışsal İnsan Kaynakları Arzında Dikkat Edilmesi Gereken Koşullar

İnsan kaynakları planlaması sürecinde dış çevre analizi, işgücü piyasasının şimdiki ve gelecekteki eğilimlerinin analizi anlamına gelmektedir. İşletmeler aynı zamanda diğer işletmelerinde yararlandığı işgücü piyasasından gereksinim duyduğu elemanları, temin edebilmek için bu piyasayı etkileyen koşulları yakından tanımak zorundadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış işgücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır. Bunların başlıcaları, iş ve işgücü piyasasının yapısı, ekonomik koşullar, sosyal ve demografik koşullar ve yasal düzenlemelerdir⁷⁷.

⁷⁶ Yüksel, a.g.e., s.105-106

⁷⁷ Alpaslan, a.g.e, s.40

a) İş ve işgücü piyasasının yapısı

Çalışma sistemlerinde ve işgücü piyasasında meydana gelen değişimler işletmelerin gereksinim duydukları elemanları bulma süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Politik, teknolojik, ekonomik ve sosyal bir bakımdan etkiler sonucunda meydana gelen bu değişimler özellikle de personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş sürecini hızlandırmış ve yeni çalışma sistemleri ile farklı bir çalışan profilinin oluşmasına yol açmıştır⁷⁸.

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri yerine getirilirken, işgücü piyasasındaki şimdiki ve gelecekteki eğilimlerin ve değişimlerin göz önüne alınması ve bu eğilimlerin analizi gerekir. bu bakımdan, piyasalarda yer alan işgücünün gelecek dönemlerde yıllara göre işgücünün yaş ve cinsiyet dağılımı, işgücü içerisinde kadınların oranı, işgücünün eğitimi, meslek ve yetenek itibarıyla dağılımı analiz edilir⁷⁹.

b) Ekonomik koşullar

Ekonomik yapıda meydana gelen dalgalanmalar işletmenin insan kaynakları planlaması çalışmalarını yakından ilgilendirmekte, özellikle ülke işgücü istihdamının durumu gereksinim duyulan elemanların bulunması sürecine ve çalışanların niteliklerinin değişmesine etkide bulunmaktadır⁸⁰.

c) Kültürel ve demografik koşullar

İşletmeler sosyal sorumluluklarına ve kültürel koşullara özen gösterdikleri ölçüde toplum gözünde değer kazanırlar. Kurum imajı açısından

⁷⁸ Alpaslan, a.g.e, s.40

⁷⁹ Üner, a.g.e, s.311

⁸⁰ Alpaslan, a.g.e, s.42

olumlu bu gelişme mevcut çalışanların verimliliğini artıracak gibi eleman bulma ve istihdam etme işlemlerini de olumlu yönde etkileyecektir.

Demografik koşullar ise; çalışanların eğitim düzeyi, yaş, ırk, cinsiyet ve emek katılanların yüzdesi gibi bir takım özelliklerin insan kaynakları arzını ve talebini doğrudan etkilemektedir⁸¹.

d) Yasal düzenlemeler

Yasalarda yapılan değişikliklerle, emeklilik yaşı, emeklilik süresi, kıdem tazminatları, belirli oranlarda özürhükümlülerin ve eski hükümlülerin işe alınma zorunluluğu gibi konularda getirilen yeni düzenlemeler işletmelerin planlama çalışmalarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle, çalışanların sendikaya kayıtlı olduğu işletmelerde yapılacak insan kaynakları planlaması çalışmalarında dikkate alınması gereken bir diğer konuda ücret ve çalışma konularıyla ilgili toplu sözleşme hükümleridir.

Devletin etkin olduğu ekonomilerde getirilen yasal düzenlemeler de planlamacıların dikkat alması gereken konulardır⁸².

⁸¹ Alpaslan, a.g.e., s. 42-43.

⁸² Alpaslan, a.g.e., s.43

İKİNCİ BÖLÜM

KRİZ KAVRAMI, FİNANSAL KRİZLER ve 2008 KÜRESEL FİNANSAL KRİZİ

2.1. KRİZİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE AŞAMALARI

Yunanca “krisis” kelimesinden türeyen kriz, günlük dilde zor seçim, bunalım, buhran karşılığı olarak kullanılmakta; farklı kullanım alanlarında, dengesiz, olumsuz ve istenmeyen duruma geçişi ifade etmektedir. Ekonomik anlamda kriz, mal, hizmet, faktör, para ve döviz piyasalarında, katlanılabilir düzeyin ötesinde yaşanan dalgalanmayı anlatmaktadır⁸³.

Kriz bir mekanizmanın mevcut konumunu ve geleceğini etkileyen hiç beklenmeyen bir anda ortaya çıkan ve genelde önlem alınmakta geç kalınan olumsuz bir durumdur. Kriz döneminin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliği “belirsizliktir”. Kriz dönemlerinde yeni koşullar ve kurallar geçerlidir, bilinen çözümler ise geçerliliğini kaybeder⁸⁴.

Örgüt açısından bakıldığında ise krizin tanımı daha gerçekçi yapılmalıdır⁸⁵.

Kriz, beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumudur⁸⁶.

Örgütsel krizin temel bazı özellikleri vardır⁸⁷:

1. Kriz durumu önceden tahmin edilemez.
2. Örgütün tahmin ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır.

⁸³ Çetinkaya, Murat; **Küresel Ekonomik ve Finansal Kriz**, 1. Basım, Nobel Yayınları, 2011, s.66

⁸⁴ Çetinkaya, a.g.e., s.30.

³⁵ Patan, Günseli Nilhan; “İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 4.

³⁷ Sezgin Feridun; “Kriz Yönetimi” (Erişim)

<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>, 5 Kasım 2010, s.183.

⁸⁷ Patan, a.g.e., s. 8.

3. Örgütün amaç ve varlığını tehdit eder.
4. Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaz.
5. Acil müdahale gerektirir ve karar alıcılarda gerilim yaratır⁸⁸.
Krizin aşamalarına bakacak olursak;
 - Finansal serbestleme ve rant ekonomisinin yaratılması,
 - İstikrarsızlık ve kriz süreci,
 - Konjonktürel ve dışsal reguların bağımlılık ve mini büyüme-kriz-istikrar formatına girmesi,
 - Yapışkan enflasyonun devamı ve ödemeler dengesinin kırılma noktası haline gelmesi,
 - Çıkış mekanizmalarının yokluğu ve uyum mekanizmalarının olmaması nedeniyle yeni krizlere geçiş hali olarak sıralayabiliriz.

2.2. BAŞLICA KRİZ TÜRLERİ VE SEBEPLERİ

Kaynakların doğru kullanılamaması, ekonomik kararlar verilirken cari açığın kontrol edilmemesi, yanlış yatırımlar, yönetsel hatalar genel çerçevede krizlerin en büyük sebeplerindendir. Krizin çeşitlerini bilmek yönetim için her zaman bir alternatif bulunmasında önemli bir kapı açacaktır⁸⁹.

2.2.1. Kriz Türleri

Krizin ortaya çıkış sebebi ile ilgili tartışmalar, krizin algısal bir boyut taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla ortaya çıkış temelinde incelendiğinde potansiyel krizler, algısal krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilir. Potansiyel krizler, krizin ortaya çıkış nedenlerinin bulunması

⁸⁹ Patan, a.g.e, s.9

durumuna karşılık gelmektedir. Algısal kriz, konu ile ilgili tarafların algıları ile ilgilidir, daha çok sezgilere yöneliktir⁹⁰. Bu açıdan bakıldığında şirket yöneticilerinin (veya üst düzey yöneticilerin) bazı noktalarda gösterdikleri tutumlarda şirketleri kriz aşamasına getirmektedir⁹¹. Hissedilen kriz, tarafların davranış biçimlerinde farklılıkların gözlemlendiği dönemdeki durumunu tanımlarken, yaşanan kriz fiili durumu tanımlamaktadır⁹².

Hemen hemen tüm kriz türlerinin teknik, ekonomik, insan kaynakları, toplumsal, hukuki yönetsel ve/veya işletmesel kökenli olduğu, örgütün hem iç hem de dış çevresinden kaynaklanabileceği söylenebilir⁹³.

Kriz türleri ile ilgili genel sınıflamada, kriz nedenleri teknik ve ekonomik krizden sosyal ve insanla ilgili krizlere göre doğru sıralanırken, bu nedenlerin şiddet dereceleri de belirtilir⁹⁴.

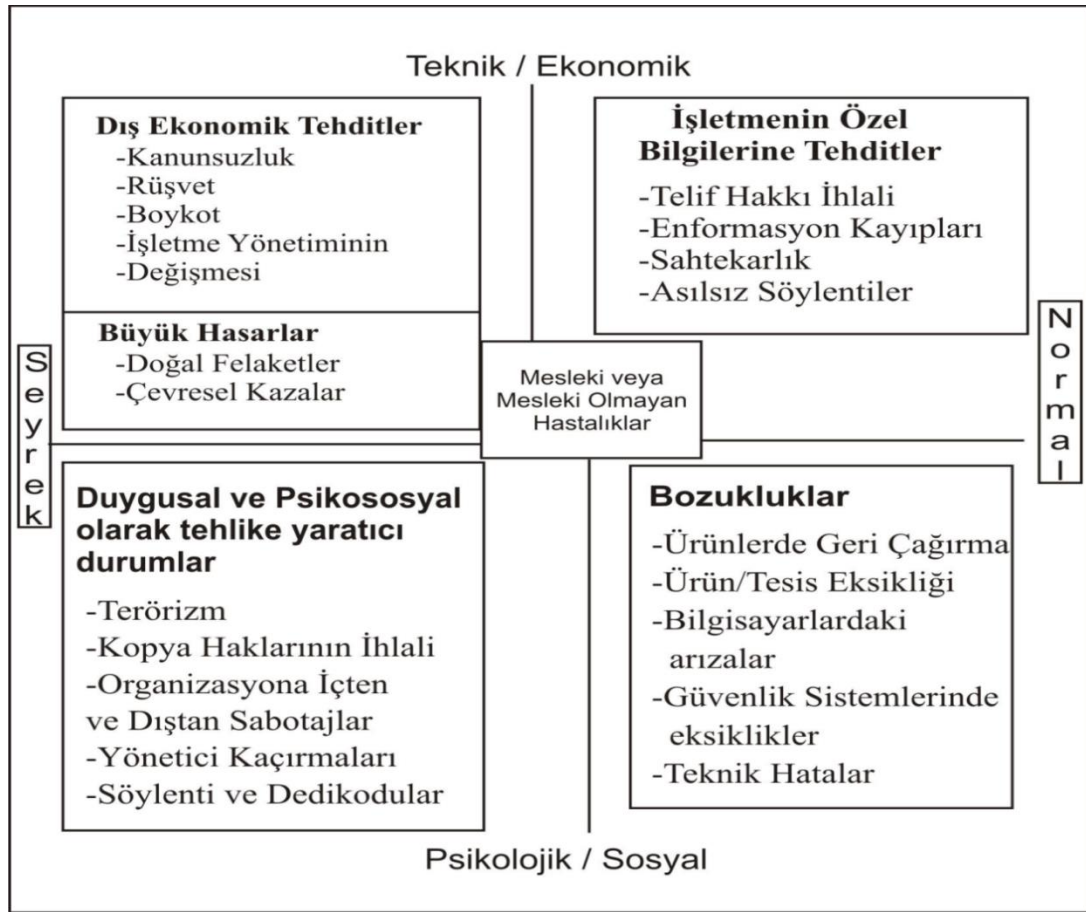
⁹⁰ Sucu, Yaşar; “Kriz Yönetimi” (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14 Kasım 2010, s.20.

⁹¹ Patan, a.g.e., s. 9.

⁹² Sucu, Yaşar; “Kriz Yönetimi”, (Erişim) <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.20.

⁹³ Patan, a.g.e., s. 10.

⁹⁴ Sucu, Yaşar; “Kriz Yönetimi”, (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.21-22.



Şekil 2. “Örgütsel Krizlerin Türleri”

Kaynak: Günseli Nilhan Patan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 10.

2.2.2. Kriz Sebepleri

Genel olarak baktığımızda işletmeler örgüt içindeki olaylardan ve dış çevre faktörlerinden kaynaklanan sorunlarla kriz yaşamaktadır. Yaşanan krizlerin bir kısmı tahmin edilebilirken bir kısmı tahmin edilememekte ve daha geniş algılanmaktadır. Ani krizler örgütleri daha çok sarsmaktadır. Geleceğe yönelik isabetli kararları olmayan şirketler ani krizlerden daha çok etkilenmektedir⁹⁵.

⁹⁵ Patan, a.g.e., s. 12.

Krize yol açan nedenlerin önceden belirlenmesi, bunlara yönelik stratejiler belirleme ve planlar oluşturulmasını sağlayabilir. Kriz nedenleri, örgütün içsel ve dışsal değişkenleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler temelinde belirlenebilir. Böyle değerlendirildiğinde, örgütlerin farklılıkları temelinde, kriz nedenlerinin ve karşılaşılabilecekleri krizlerin farklılaşacağı söylenebilir⁹⁶.

Krizi oraya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir; çevredeki hızlı değişimler, belirsizlik ve dalgalanmalar, örgütte zayıf bilgi toplama yöntemleri, çok fazla doğru olmayan veri, çok az veri, yetersiz haberleşme, örgüt içi ve dışı koordinasyonsuzluk, farklı değer sistemlerinin varlığı, değişen yönetim araçları, politik rahatsızlıklar, plansızlık ve zaman yetersizliği gibi. Ancak genel bir ifadeyle işletme ile çevresi arasındaki karşılıklı olumsuzlukların krizin çıkmasında etkili olduğu söylenebilir⁹⁷.

2.2.2.1. İç Çevre Faktörleri

Örgütün iç çevre faktörlerine baktığımızda üzerinde durulması gereken ilk faktör örgütün çevresel değişimleri ve gelişmeleri izlerken gösterdiği tutumdur. Çünkü gelecek olan bir krizin uygulanan hareketle yokmuş gibi algılanması ve/veya yok sayılması örgütün krizle baş başa kalmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Örgüt içindeki tepe yöneticilerin yetersizliği, bilgi toplama ve tecrübe yetersizliği, yönetim değerleri, inanç ve tutumları, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri, işletmenin hayat safhası⁹⁸. Yönetimin tahmin ve sezgi gücünün zayıf olması, hızlı çevre değişimlerinde yavaş kalması, yöneticinin işten ani bir şekilde ayrılması veya ölmesi iç krize sebep olan etmenler arasında yer almaktadır.

⁹⁶ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.24.

⁹⁷ <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 14 Kasım 2010.

⁹⁸ <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 14 Kasım 2010.

Krize neden olabilecek diğer iç çevre faktörlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Karar verme ve uygulamadaki yavaşlık
- Sık sık yapılan önemli hatalar
- İşveren-işgören iletişim kopukluğu
- Amaçların yeterince belirgin olmaması
- İşgören devir hızı ve devamsızlıkların yüksek olması
- Aşırı ve dengesiz iş gücü, iş yükü
- İş ortamından hoşnutsuzluk⁹⁹.

2.2.2.2. Dış Çevre Faktörleri

Krize sebep olan dış çevre etmenleri; işletmelerin dışında kalan ve tamamıyla kontrol edemediği faktörlerdir¹⁰⁰. Diğer bir deyişle, örgütün doğal çevre koşulları (doğal kaynaklar, iklim, jeolojik özellikler, çevre kirliliği vb.) içinde yer aldığı alandaki tüm işletmeleri etkileyen ekonomik, toplumsal ve siyasal koşullar örgütün genel dış çevresini oluştururlar¹⁰¹.

Çevrenin sürekli değişiklikler karşısında belirsizleşmesi ve buna engel olamaması krizi önceden tespit etmeyi imkansız hale getirmektedir. Belirsizleşme arttıkça kriz olasılığı da artmaktadır.

Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere nede olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, kriz durumuna sürükler. Krizin dinamik doğası ve ona hemen cevap verme zorunluluğu, yönetimin ilk kriz etmenine takılmasına ve krize neden olacak diğer çevresel gelişmeleri takip edememesine neden olur.

Örgütte krize yol açan dış çevre faktörleri altı başlık altında incelenebilir;

⁹⁹ Patan, a.g.e., s. 12-13.

¹⁰⁰ <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 14 Kasım 2010.

¹⁰¹ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14 Kasım 2010, s.25.

1. Ekonomik çevre değişiklikleri
2. Sosyal (toplumsal) ve kültürel çevre değişiklikleri
3. Hukuki ve politik çevre değişiklikleri
4. Teknolojik çevre değişiklikleri
5. Rekabet koşullarındaki değişiklikler
6. Tabii felaketler¹⁰².

2.2.2.3. Ekonomik Çevre Değişiklikleri

Ekonomik çevre unsurları, işletmelerin içinde etkinlikte bulunduğu ekonomik yapının özellikleri ve yönü ile ilgilidir¹⁰³. Ekonomik dalgalanmalar ve istikrarsızlık piyasadaki arz-talep dengesini bozarak örgütün kullanacağı girdilerin ve pazarlayacağı ürünlerin fiyat ve miktarını, yatırım kararlarını, kar marjlarını etkileyebilmektedir¹⁰⁴.

Merkezi planlı ekonomilerde, örgütlerin karşılaşılabilecekleri belirsizlik ve karmaşıklık derecesi pazar ekonomilerinde faaliyet gösteren örgütlere göre daha düşüktür. Bu bakımdan, pazar ekonomilerinde örgütlerin, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayamayarak krizle karşılaşma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin; ülkemizde ekonomik istikrarı sağlamak için uygulamaya konulan 5 nisan ekonomik tedbirleri sonucu döviz kurunda yaşanan yükselme, döviz üzerinden satış yapan, güçlü ihracat faaliyetleri bulunan işletmelere önemli karlar sağlamıştır. Aynı dönemde mevduata uygulanan yüksek faiz politikası sonucu işletmelerin faaliyet dışı gelirlerinde önemli artışlar olduğu gözlenmektedir.

Ekonomik olarak krize yol açabilecek etkenler maddesel olarak, Lawrence ve Glueck tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

¹⁰² Patan, a.g.e., s. 13-14..

¹⁰³ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14 Kasım 2010, s.26.

¹⁰⁴ <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 14 Kasım 2010.

- Ürün ve hizmet fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler; enflasyonunun çok yüksek olduğu durumları, işletme fiyat kontrollerinde zorlanabilir.
- Para politikaları, faiz oranları, milli paranın diğer paralara oranla değer kazanması-revaüle veya değer kaybetmesi-devaüle.
- Millî politikalar, vergi oranındaki değişimler
- Ödemeler dengesi, dış ticaret fazlalıkları ve açıklıkları¹⁰⁵.

2.2.2.4. Sosyal ve Kültürel Çevre Boşlukları

İşletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak onun çevresinde yer alan kişilerin yaşam şekilleri, düşünceleri, tutumları, değerleri ve inançlarını etkileyen kültürel, ekolojik, demografik, dini, eğitsel ve etnik koşullar tanımlanmaktadır¹⁰⁶.

Toplumun tutumları, istekleri ve değer yargıları değiştiğinde, temel unsurlarda meydana gelen yenileşme, işletmeleri krize sevk etmektedir. Dış çevre faktörleri içinde en yavaş gerçekleşen ve etkileyen krizdir¹⁰⁷.

2.2.2.5. Hukuki ve Politik Çevre Değişiklikleri

İşletmelerin yaşama ve gelişme sürecini en fazla etkileyen dış çevre faktörlerindedir. Ticaret hukuku, anti-tröst yasaları, vergi düzenlemeleri, asgari ücret, kaynak kullanım ve fiyatlandırma kısıtları, çevre korumaya yönelik yasalar ve kamu düzenini korumaya yönelik kararlar, siyasi istikrar işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyici özelliklere sahiptir¹⁰⁸. İşletmeler devletin uyguladığı düzenleyici kanunlara (asgari ücret, fiyat kontrolleri, iş güvenliği, ürün standartları, çevrenin korunması vb.) uymak

¹⁰⁵ Patan, a.g.e., s. 15-17.

¹⁰⁶ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14 Kasım 2010, s.28.

¹⁰⁷ Patan, a.g.e., s. 17.

¹⁰⁸ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14 Kasım 2010, s.28.

zorundadırlar. Bu kurallara bağlı değişiklikler hızla uygulanmazsa işletme krizle daha kolay karşılaşır.

2.2.2.6. Teknolojik Çevre Değişiklikleri

Günümüzde teknolojik değişmelere uyum sağlamak, gelişmek zorunda olan işletmeler için bir ihtiyaçtır. Yeni teknolojiler, aynı veya farklı hammaddeler kullanarak, yeni mamul ve hizmetlerin üretimini sağlayabildiği gibi, yeni üretim yöntemleri ve süreçlerinin kullanılmasını da sağlayabilir.

İşletmenin kullandığı teknik ve yöntemlerde hızlı bir değişme söz konusuysa, bunun işletmenin temel amaçlarını etkileyeceği açıktır. Krizin ortaya çıkmasında teknolojik değişikliklerin hızı, değişikliğe uyum süreci ve teknolojiye bağımlılığın oranı önemli ölçüde etkili olmaktadır.

2.2.2.7. Rekabet Koşullarındaki Değişiklikler

İşletme rekabet koşullarının gelişmelerini takip etmezse, açılımlarını diğer ortak piyasadaki rakiplerine göre daha önde yapmazsa kriz ortamı oluşmaya başlamış demektir. İşletmelerin ortak piyasalara yeni ve güçlü rakiplerin girmesi, ürün veya hizmet kalitesini artırmış rakiplerin çoğalması işletmeleri zor duruma sokmaktadır. Ve bu değişimler içinde işletme takipsizlik ve koşullara ayak uyduramama sorunu çekiyor ise kriz geliyor demektir¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Patan, a.g.e., s. 18-19.

2.2.2.8. Tabii Felaketler

Yönetimin kontrol edemediği, yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler krizin en belirgin sebebidir¹¹⁰ felaketler önlenemez ve bilinemez.

2.3. KRİZ SÜRECİ

Kriz her ne kadar aniden oluşan bir olay gibi görünse de belli süreçlerden geçer. Doğal afetler dışındaki krizler de genelde daha önceden sinyaller gönderir. Bu süreçlerin süreleri krizin türüne göre değişebilir. Önemli olan bu gelen sinyalleri göz ardı etmeden değerlendirmek ve ona göre önlem almaktır¹¹¹.

Kriz süreci, genel olarak üç safhaya ayrılmaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem şeklinde sıralanabilir. Daha geniş anlamda bir inceleme yapacak olursak farklı boyutlarıyla beş kısma ayırabiliriz¹¹².

2.3.1. Körlük

İlk safha, işletmenin dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden hiç haberdar olmaması ya da teşhis etmede tanımlama da yetersiz kalmasıyla başlar. Olayları önceden sezmemek ve tahmin etmek zordur. Bunun yanında krize işaret eden bir takım problemler belirmeye başlar¹¹³.

Bu aşamada yöneticiler iç ve dış çevrede meydana gelen ve örgütü tehdit eden sinyalleri alabilir ancak bu değişme ve gelişmeleri teşhis etme ve

¹¹⁰ Hitay, Baran, (Erişim) <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 14 Kasım 2010.

¹¹¹ Arazi Tepehan, a.g.e, s.12

¹¹² Arazi Tepehan, a.g.e, s.12

¹¹³ Arazi Tepehan, a.g.e., s.13

tanımlamada yetersiz kalırlar. Kriz öncesi dönemde var olan iyi sonuçlar, işletmeleri bünyelerinde barındırdıkları her türlü israf ve yetersizliklere karşı daha duyarsız ve toleranslı olmaya sevk etmiştir. İyi sonuçlar var olan olumsuzlukların üzerini halı gibi örtmüş ve onları gizlemiştir. Bu nedenle yönetim oluşmaya başlayan krizi algılayamaz. Bu aşamada ehliyetsiz eleman sayısı artar, stres ortaya çıkar ve etkili iletişimde zayıflıklar kendini gösterir.

Sebepleri, yetersizleşmiş yönetici ve çalışan sayısındaki artış, amaçların belirsizleşmesi, araçların ön plana çıkması, iletişim ve bilgi akışındaki bozukluk, örgüt yapısının geçersizleşmesi ve biçimin, içeriğin önüne geçmesi olarak sıralanabilir. Böyle durumlarda, örgü geliştirme, enformasyon sağlama ve analizi, katılımcı yönetim, amaç belirtme gibi çalışmalara ağırlık verilmelidir¹¹⁴.

2.3.2. Harekete Geçmeme (Atalet)

Çevresel değişim ve gelişmelerin örgüte yapacağı etkileri ve sonuçlarını değerlendirmeyen üst yönetim, krize karşı gerekli tedbirleri almamaktadır¹¹⁵. İşletmelerin düzeltici tedbirler almada gecikme nedenleri¹¹⁶;

- a) Yöneticilerin tehdit veya fırsatı geçici olarak görmeleri,
- b) Değişikliğin maliyeti yüksek ve sonuçlarının yıkıcı olması
- c) Geçmiş başarıların mevcut politika ve uygulamalarla kazanılmış olması sebebiyle yöneticilerin mevcut faaliyetlere bağlı kalma eğilimi, olarak sıralanabilir.

Yönetim zamanla başarısızlığı fark etmeye başlar. Artık işletme çevredeki değişiklikler sebebiyle zorlanmaya ve gerilim içine düşmeye başlamıştır. Bu zorlanma, giderek vergilerin artması, kaynakların

¹¹⁴ Arazi Tepehan, a.g.e., s.13

¹¹⁵ Arazi Tepehan, a.g.e., s. 13

¹¹⁶ Patan, a.g.e., s.24

yetersizleşmesi, amaçların gerçekleşme oranının düşmesi gibi ölçülebilir hale gelir¹¹⁷.

Fırsatlardan yararlanabilmek, krizin en az kayıpla kapatabilmek için son şans bu safhada karşımıza gelmektedir. Eğer bu noktada kriz sinyalleri alınabilir ve harekete geçilirse, örgüt için büyük bir fırsat yakalanmış olur. Bu safhadan sonra alınmayan önlemlerin sonucu olarak krizden yüksek oranda etkilenilecektir¹¹⁸.

2.3.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Yanlış kararlar alma ve kontrolün kaybolmaya başladığı bu safhada, yöneticiler krizin gelmekte olduğunu görmekte, ancak çevredeki değişiklikler ve örgüt için problemlerin yorumlanmasındaki belirsizlikler, yönetimin yapması gereken davranışın yönü ve kapsamı konusunda ortak bir görüşe varmasını güçleştirecektir¹¹⁹. Böylece örgütte merkezileşme başlar. İşletme içinde belirsizliği ortadan kaldırmak için ortak bir strateji geliştirilemez¹²⁰.

Kararların merkezileşmesi ile birlikte, daha az ve eksik bilgi sağlanması ve gerilimin artması, kararların niteliğini bozar. Örgüt içindeki gizlilik artar ve koordinasyon azalır. Artık yöneticiler, alt kademedeki gelen şikayet ve ikazları önemsememeye başlar. Bu durum krizin ortaya çıkmasının hem sebebi hem de sonucu olur¹²¹.

2.3.4. Kriz Dönemi

Bu dönem, dönüşü olmayan safhadır. Yeniçeri'ye göre yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp yorumlanıp değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler

¹¹⁷ Arazi Tepehan, a.g.e., s.14

¹¹⁸ Arazi Tepehan, a.g.e., s.14

¹¹⁹ Patan, a.g.e., s.24

¹²⁰ Arazi Tepehan, a.g.e., s.15

¹²¹ Arazi Tepehan, a.g.e., s.15

verilmemişse örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır¹²². Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün ve çevrenin hissedeceği fiziksel, mali ve psikolojik sorunlar uç noktalara gelir. Karmaşıklık ve gerilim artar. Günlük işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır. Çok çalışılır ancak performans düşüklüğü engellenemez¹²³. Karar alma merkezileşir, denetimde merkezileşme eğilimi artar ve karar alma süreci bozulur. İşletme bu aşamada eğer krize karşı bir çözüm geliştirebilirse krizi kendisi için bir avantaja dönüştürebilir. Aksi taktirde işletmenin hayatını sona erdiren bir sürece girilebilir¹²⁴.

İlk üç aşamada problemler başarısız bir şekilde cevaplandırılmışsa ve değişikliklere uyum sağlanamamışsa, bir kriz durumuyla karşı karşıya kalmakta yönetimde bir kızgınlık ve telaş durumu gözlenmektedir. Değişiklik problemleri ve ortaya çıkan karmaşıklık bu safhada şiddetlenmiştir. Genellikle planlama yapmak gereksiz görülmeye ve günlük faaliyetler önem kazanmaya başlar. İşletme içindeki gerilim alt kademelere doğru yayılır ve örgüt içindeki moral düzeyinde önemli düşüşler görülür. Böylece örgüt iklimi bozulur. Herkes çok çalışır ama başarı bir türlü gerçekleşmez¹²⁵.

Bu dönemde işletme değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabilir. Bu dönemin süresi hamleler, karşı hamleler, yerel gelişmeler, gibi nedenlerle çok uzun olabilir. Bu son şans kullanılmazsa gelişmelerden giderek tamamen kopulur ve yok oluş başlar¹²⁶.

Kriz döneminde geniş çaplı reorganiasyon yapılmalı ve esnek bir örgütsel yapılanmaya geçilmelidir¹²⁷.

Bu dönemde şu hususlara özellikle dikkat edilmesi gerekir¹²⁸;

- Bu dönemde alınacak her türlü karar, son evreye hizmet niteliğinde olmalıdır.
- Yapılan tüm çalışmalar yazılı bir şekilde kayıt altına alınmalıdır.

¹²² Arazi Tepehan, a.g.e., s.15

¹²³ Patan, a.g.e., s.25

¹²⁴ Arazi Tepehan, a.g.e., s.15

¹²⁵ Patan, a.g.e., s.26

¹²⁶ Vergiliel Tüz, Melek; **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Ekin Yayınevi, 1996, s.13-14

¹²⁷ Arazi Tepehan, a.g.e., s.16

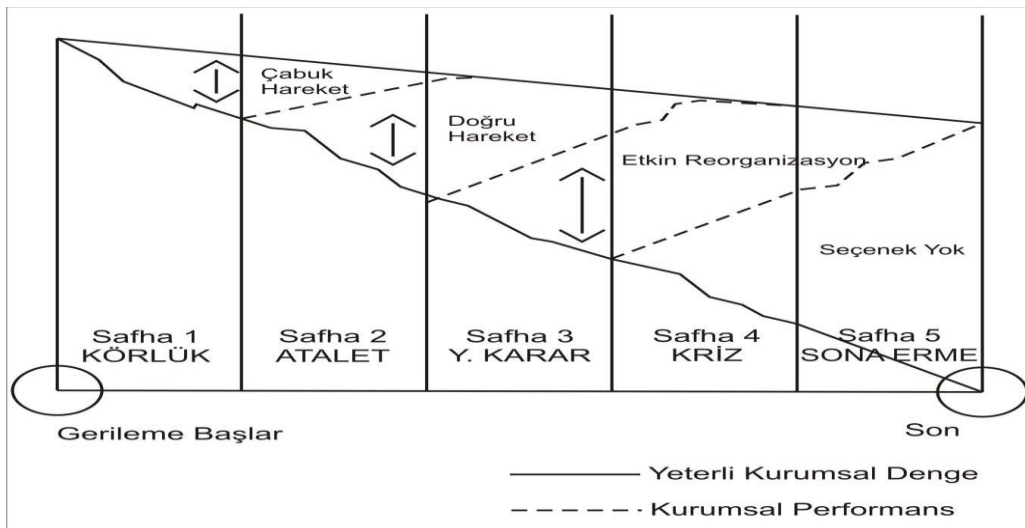
¹²⁸ Arazi Tepehan, a.g.e., s.16

- Bir kriz komitesi oluşturulmalı, yetki ve sorumluluklar tamamen komitenin inisiyatifinde olmalıdır.
- Çok süratli bilgi güncellemesi yapılmalıdır.
- Komitede bulunan herkes aynı anda bilgiye sahip olmalıdır.

2.3.5. Çözüm ve Çöküş

Eğer yöneticiler kriz safhalarında doğru stratejileri seçip uygulayabildiyse; işletme krizi atlattmış ve çözümü sağlayabilmiştir. Ancak gerekli zamanlarda krize uygun cevaplar verilmemişse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir. İşletmede sermaye yetersizliği, pazar payında düşme, tecrübeli elemanların uzaklaşması gibi ciddi ve somut problemler ortaya çıkar. Artık işletme içindeki ve işletme çevresi arasındaki çatışma kolayca çözümlenemeyecek kadar büyümüştür¹²⁹.

Krizin başlaması ve şiddetlenmesiyle ilgili sürecin safhalarını aşağıdaki şekil üzerinde göstermek mümkündür.



Şekil 3. "Kriz Sürecinin Başlaması ve Gelişmesi"

Kaynak: Günseli Nilhan Patan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009, s. 10.

¹²⁹ Arazi Tepehan, a.g.e., s.16

2.4. KRİZİN OLASI SONUÇLARI

Plansız yapılan değişiklikler, işletmelerin kriz dönemlerinde olumlu veya olumsuz sonuçlansın yaşayacakları bir etkidir. Ve kriz mutlaka değişiklikler yaptıracaktır¹³⁰. Kriz yalnızca süregelen etkinlikleri değil, işletmenin bütünü etkiler. Onu, kullanım kapasitesini kullanamaz duruma getirir, onun rekabet gücünü sarsar ve yaşamını tehdit eder¹³¹.

Kriz döneminin özellikleri incelendiğinde literatürde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- a) Kriz dönemi boyunca yetki ve kontrolün merkezileşme eğilimi artmaktadır.
 - b) Karar süreci bozulur ve karar alma zorlaşır.
 - c) Kriz bir üst olumsuz tutuma yol açan önemli etkiler ortaya çıkarır. Örgütsel gerilim artar.
 - Kriz döneminde üst düzey yönetici ve personel devri artar. İş tatmini düşer.
 - Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıklı hareket ederler ve kendilerini panikte hissederler.
 - Krizler kişisel hedefleri tehdit eder. İş verimsizliği, fiziksel gerginlik ve endişe ortaya çıkarır¹³².
- Bunun yanında kriz olumlu veya olumsuz şu değişikliklere de yol açar;
- Amaçların farklılaşması
 - İç ve dış değişmelere uyum kabiliyetinin zayıflaması
 - Sorunların açığa çıkması
 - Değişime yol açması ve geleneksel iş görme yöntemlerinin dışına çıkılması
 - Etkin stratejilerin geliştirilmesi
 - Takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi

¹³⁰ Patan, a.g.e., s. 30.

¹³¹ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.44.

¹³² Patan, a.g.e., s. 31.

- Değişme gelişme için yönetime baskı yapılması ve işletmenin zayıf taraflarını ortaya çıkarması¹³³.

2.5. FİNANSAL KRİZ KAVRAMI, TÜRLERİ VE KÜRESEL FİNANSAL KRİZLER

Finansal kriz kavramı sözlükte “para talebinin para arzına kıyasla süratle azaldığı durum “ şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım her ne kadar finansal krizin belirli bir alt türü için doğru kabul edilebilecek olsa da söz edilen kavramı bütünüyle tarif etmekten uzaktır. Genel olarak finansal kriz kurumların veya finansal varlıkların hızla değerlerinin büyük bölümünü kaybettiği pek çok durum için kullanılmaktadır¹³⁴.

İktisadi anlamda kriz, iktisadi hayatta uzun bir ilerleme ve gelişme döneminden sonra düşülen bir duraklama ve hatta daralma sürecini ifade eder. Bu sürecin süresi de konjonktürel şartlara bağlı olarak değişir. Bu tür krizler, doğal şartların, ekonomik şartları çok belirlediği dönemlerde, çeşitli özellik ve ağırlıkla hep olagelmıştır.

Finansal krizler, finansal piyasaların etkin bir şekilde işlev görememesi ile ortaya çıkarlar. Bu da ekonomik faaliyet hacminde daralmalara yol açar¹³⁵. Mishkin'e (1999) göre finansal kriz “finansal piyasalarda ortaya çıkan ve doğrusal olmayan bozulmalardır” krizler esnasında ahlaki sorun ve ters seçimlerin yarattığı asimetrik bilgi sorunu daha ciddi hale gelmekte ve finansal piyasalar artık fonları verimli yatırım alanlarına kanalize edememektedir¹³⁶. Dolayısıyla finansal kriz iktisadi faaliyetlerde önemli bir daralmaya neden olacak şekilde finansal piyasaların fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmemesi olarak tanımlanmaktadır.

⁷² Sucu, Yaşar; “Kriz Yönetimi”, (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.44.

¹³⁴ Çetinkaya, a.g.e., s.30

¹³⁵ Metinsoy, Yavuz; “Küresel Finansal Kriz ve Türkiye Üzerindeki Olası Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2010, s.19.

¹³⁶ Çetinkaya, a.g.e., s.31

Finansal kriz konusundaki tanım ve sınıflamalardan birisi de kindleberger tarafından yapılmıştır. Kindleberger, ters beklentilerin, zorunlu likidasyonun ve borç deflasyonunun rolünü vurgulamaktadır. Son kredi merciinin olmadığı kapitalist sistemin, finansal krizlere ve istikrarsızlıklara mahkum olacağını söylemektedir.

Bu tanımlamalar dikkate alındığında kriz, ekonomide ani ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak ülke ekonomisinde ciddi sorunlar yaratan olumsuz gelişmeler biçiminde ifade edilebilmektedir. Finansal krizlerin önemli etkilerinin bulunması ve bu etkilerinde ülkeleri ekonomik, sosyal, siyasi yönden etkilemesi, krizlerin tanımlanmasını ve nedenlerinin açıklanmasını gerekli kılmıştır¹³⁷.

Finansal krizler, finansal piyasaların etkin bir şekilde işlev görememesi ile ortaya çıkarlar. Bu da ekonomik faaliyet hacminde şiddetli daralmalar yol açar. Genel kabul gören yaklaşıma göre özellikle yükselen piyasalarda yaygın olarak görülen finansal krizler ana hatlarıyla para krizi, bankacılık krizi, dış borç krizi ve sistematik finansal krizler olmak üzere dört grupta toplanabilir. Bu krizler genellikle birbirini takip ettikleri için bunların arasında çok keskin çizgilerle ayırım yapılamamaktadır¹³⁸.

Finansal krizlerin en yakın örneği, daha sonra da ayrıntılı olarak değinilecek olan ve çalışmamızla da yakın ilişkisi olan, ABD kaynaklı ortaya çıkan 2008 küresel finansal krizidir. 2008 yılı sonbaharında ABD'nin dev bankalarının batmasını takiben dünyanın dikkatini çekmiştir. Konut sektörü ve bu sektörle ilgili finansal sektörlerde ortaya çıkan bu kriz, hızla reel sektöre ve dünyadaki diğer ülke ekonomilerine yayılmıştır¹³⁹.

¹³⁷ Zorlu, Başyığıt, Merve; "2008 Küresel Finansal Krizinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2010, s.4-5.

¹³⁸ Metinsoy, a.g.e., s.19.

¹³⁹ Özdemir Erkan; Kılıç Serkan; "2008 Küresel Ekonomik Krizi ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s.44.

2.5.1. Finansal Kriz Türleri

2.5.1.1. Para Krizleri

Edwards'a göre para krizi "ulusal paranın ciddi şekilde değer kaybetmesidir". Para krizlerinin ortak özellikleri arasında ülkenin döviz rezervlerinde azalma, ülkeden hızla sermaye kaçıışı ve ulusal paranın ani değer kaybı yer almaktadır¹⁴⁰.

Reel işlemlere konu olmayan büyük miktarda fonun piyasalarda dolaşması ve özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri de makro ekonomik sektör yaratması kaçınılmazdır. Sermaye birikimini sağlamamış olan bu ülkeler yatırım harcamalarını finanse etmek için genellikle yüksek faiz oranı üzerinden likiditesi yüksek bu fonları ülkelerine çekmek istemektedirler. Fonlar ekonomiye girerken ekonomide bir refah genişlemesi görülse de, bir takım nedenlerle fonlar ülkelerde krizlere neden olmaktadır.

Hacıhasanoğlu, Meksika ve Arjantin'de yaşanan para krizlerini incelediği çalışmasında krizlerin kaynağını oluşturduğu düşünülen 9 temel ögeye işaret etmektedir¹⁴¹;

- Sabit döviz kuru politikası
- Reel döviz kuru değerlemesi
- Cari işlemler açığı
- Borç yükü / Mali dengesizlik
- Sermaye hareketleri
- Finansal Sistemin kırılğanlıkları
- İçsel Şoklar
- Dışsal şoklar
- Uygulanan makroekonomik ve mali yükümlülükler.

¹⁴⁰ Çetinkaya, a.g.e., s.31

¹⁴¹ Zorlu, Başıyigit, a.g.e., s.13-17

2.5.1.2. Bankacılık Krizleri

Bankacılık krizlerini eski ve yeni tip krizler olmak üzere iki başlık altında toplamak mümkündür. 1980'lerde borç krizleri ve bankacılık krizleri var iken 1950 ile 1980 arasında devalüasyonla sonuçlanan ödemeler dengesi krizleri yaşanmıştır. Eski tip krizler devalüasyonlara ya da döviz rezervlerindeki azalışlara neden olan para krizleridir. Yeni tip krizler ise 1980'den sonra yaşanmaya başlanan borç ödeme güçlüklerine neden olan borç krizleri ve bankacılık krizleridir. Yeni tip krizler özellikle daha fazla üretim kaybına neden olmaları, daha uzun sürmeleri, daha geniş bir kesimi etkilemeleri ve yayılmaz hızı(bulaşma hızı) bakımından eski tip krizlerden farklılık gösteren krizlerdir¹⁴².

Yeni tip krizler yani bankacılık krizleri genellikle, bankaların yükümlülüklerini yerine getirmeyip ertelemeye zorlanan banka başarısızlıkları ve banka iflasları durumunda, mevduatların kendilerine ödenmeyeceği algı ve korkusu nedeniyle mudilerin, bir ya da daha fazla bankadan kaçışları ve/veya panikleri durumunda veya hükümetlerin bu durumu önlemek için kurtarma ve kamulaştırma operasyonlarıyla müdahale ettiği durumlarda veya geniş ölçüde ödenmeyen kredilerin varlığı halinde ortaya çıkabilir¹⁴³.

Bankacılık krizlerinin neden olduğu yüksek maliyetlerden kaçınabilmek için, bu krizlerin ardında yatan temel etkilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar krizlerin tek bir nedenden ziyade birçok nedenin birleşmesinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenler özet bir biçimde açıklanılmaya çalışılacaktır.

Makro Ekonomik Durum: Bankacılık doğası gereği büyük fiyat değişimlerine ve güven kaybına karşı kırılgan bir yapıya sahiptir. Çünkü bankacılar kredi alanlarının kendi değerliliğini herkesten daha iyi öngörmek durumundadırlar. Bankalar tipik olarak kısa vadeli borç alıp uzun vadeli borç

¹⁴² Aloğlu, Ziya Tunç; "Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizler Üzerindeki Etkileri", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, 2005, s.53.

¹⁴³ Aloğlu, a.g.e, s.53.

verirler ve az sermaye (high leverage) ve fonksiyonel bir rezerv kaynağı ile çalışırlar. Bankaların varlık yükümlülüklerinde kısa vadede keskin değişimler olursa bu yapı sürdürülemez hale gelmektedir. Bu noktada, kısa vadede bu riski sürdürülebilir hale getirecek olan en önemli unsur makroekonomik istikrardır. Dolayısıyla, makro ekonomideki istikrarsızlıklar bankacılık krizlerine neden olabilmektedir¹⁴⁴.

Finansal Liberalizasyon: Huchison ve McDill, finansal liberalizasyon sonrası görülen finansal yapıdaki zayıflık; vade yapısı, uluslararası portföy yatırımlarının döviz kompozisyonu, yurtiçi kredilerin maliyeti ve dağıtımına kadar bir çok konuyu kapsayabileceğini; özellikle banka bilançolarının aktif ve pasif tarafında yeni ve alışık olunmayan risklerin hızlı finansal liberalizasyon ve artan piyasa rekabetinin yaşandığı dönemlere rastlaması durumunda bankaların finansal yapılarındaki kırılmanın artabileceğini ifade etmişlerdir. Bu şartlar altında, etkisiz gözetim ve denetim ile yetersiz düzenleme politikaları, yeni oluşmaya başlayan rekabetçi ortamda düşük sermaye oranlarına sahip finansal kuruluşları, risk pozisyonlarını artırmaları konusunda motive ederek ahlaki tehlikenin artmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca riskin değerlendirilmesi ve denetimdeki eksiklikler, bankaların ortaya çıkan hatalar konusunda sorumluluktan kaçınmalarına neden olabilecektir¹⁴⁵.

Kredi Hacminde Görülen Artış: Kısa vadeli kredilerde görülen artışlardır. Kredi genişlemesi büyümeyi körüklerken, faizle para vererek rekabet yapma hususunda ödünç verilen kaynaklardaki risklerin yeterince hesaplanamamasını da birlikte getirmektedir. Borç verilen kaynaklar ülkelerin özellikle sermaye yeterliliği konusunda makul ölçüde kredi verebilmesini düzenleyen yasaları ihlal ettiğinde, kredi büyümesi sistematik bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısa vadeli olarak özel sektöre verilen krediler Şili ve Güney Kore’de büyümeyi sağlamıştır. Ne var ki, bankaların

¹⁴⁴ Erdoğan, Bülent; “Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizler ve Finansal Kriz Modelleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006, s.24-25

¹⁴⁵ Altıntaş, Halil; “Bankacılık Krizleri, Nedenleri ve Ekonomik Maliyetleri”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 22, Ocak-Haziran 2004, s.47.

sermayelerinin yetersiz olması ve geri dönmeyen borçlar bir bankacılık krizine neden olmuştur¹⁴⁶.

Bankaların Kötü Yönetimi: Bankanın yönetimi, mali piyasalardaki gelişmeleri iyi izlemeli ve analiz yapabilmelidir. Yönetim piyasanın gelişimine göre doğru kararlar verebilmeli ve istikrarlı stratejiler izlemelidir.

Ayrıca banka ve yönetimi şeffaf bir yapıya sahip olmalıdır. Genelde yeterli yasal düzenlemelerin olmaması nedeniyle bankacılık sisteminde mevduat sahipleri ve hissedarlar doğru ve yeterli bilgiye sahip değildirler. Yetersiz bilgi yanlış kararlar alınmasına neden olmakta bu da hem müşteriler hem de banka açısından olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir¹⁴⁷.

Spolen, işletmelerin bu konu ile ilgili olarak başarısızlığa uğrama sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır; İşi değerlendirme ve kontrol etmede yönetim eksikliği, Prosedürlere uymayı sağlama konusunda yönetim eksikliği, İşletmelerin kaybettiği bir çok durumda, bankanın batma sebebi hem politika eksikliği hem de politika olsa bile bu politikanın yeterli prosedürleri içermemesi, Personel ve özellikle personeli iş saatleri dışında da çalıştırabilecek orta kademe yönetici eksikliği, Yönetim kurullarının denetimle ilgili görevini yeterince sağlayamaması, Çalışanlara olması gerekenden fazla güven. Bankaların çoğu zaman kendi çalışanları tarafından aldatılmasıdır.

Yasal Sistem, Şeffaflık ve Mevduat Sigortası: Yeterli yasal düzenlemelerin olmamasından dolayı bankacılık sisteminde mevduat sahipleri ve hissedarlar yeterli ve doğru bilgiye ulaşamayabilmektedirler. Oysaki bankalar güven kurumlarıdır ve bu nedenle müşterilerinin bankalar hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Güneydoğu Asya krizinde yaşanan duruma bakıldığında zaman bankacılık sisteminin yeterince denetlenmediği ve verilen kredilerin belirli kişilerde toplandığı görülmektedir. Bu bağlamda, bankacılık sisteminin

¹⁴⁶ Zorlu, Başyığıt, a.g.e., s.16-17

¹⁴⁷ Aloğlu, a.g.e., s.64-65

yeterince şeffaf olmaması Güneydoğu Asya ülkelerinde ortaya çıkan krizin en önemli nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir¹⁴⁸.

2.5.1.3. Dış Borç Krizleri

Dış borç krizleri bir ekonomide kamu kurumunun ve özel kesimin dış borçlarını ödeyememesi durumunda ortaya çıkar¹⁴⁹. Özellikle hükümetlerin dış borçların çevrilmesi ve yeni dış kredi bulma konusunda sıkıntı yaşamaları nedeniyle dış borcun yeni ödeme planlarına bağlanması ve yükümlülüklerin ertelenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dış borç krizleri, dış borçlarını düzenli olarak ödemekte olan bir ülkenin borcunun anapara ve faizlerini ödeyemeyeceğini ilan etmesi durumu olarak da tanımlanabilir.

2.5.1.4. Sistemik Finansal Krizler

Sistemik finansal krizler, finansal sistemde ortaya çıkan ve finansal sistemin, varlık değerlemesi, kredi tahsisi ve ödemeler gibi önemli işlemlerini kesintiye uğratan bir şok biçiminde tanımlanmaktadır. Potansiyel olarak finansal piyasaların ciddi biçimde bozulmasını ifade etmektedir ve ekonomik, sosyal ve politik yaşamın yapısından ve değişkenliğinden kaynaklanmaktadır.

Sistemik finansal krizlerde mutlaka bir yayılma süreci bulunmaktadır. Bir ülke, kurum veya firmadaki sorunlar, diğer bir ülke, firma veya kurumlarda çözümsüzlüğe yol açabilmektedir. Örneğin Asya krizinde başlangıçta şirket iflasları Kore ve Tayland'da gözlenirken, bu durum, kısa bir süre sonra bölge ülkelerinin piyasalarına yayılmıştır. Sistemik kriz dönemlerinde, ülkede

¹⁴⁸ Erdoğan, a.g.e., s.28.

¹⁴⁹ Aloğlu, a.g.e., s.52.

Üretim kayıpları meydana gelmekte, milli gelir düşmekte, ekonomik kayıplar büyümekte ve ülke ekonomik etkinlikten uzaklaşmaktadır¹⁵⁰.

2.5.2. Finansal Krizlerin Nedenleri

2.5.2.1. Sürdürülemeyen Makro Ekonomik Yapı

Birçok finansal krizde rol oynayan en önemli etken makroekonomik istikrarsızlıklar olmaktadır. Aşırı genişlemeci para ve maliye politikaları uygulamaları, kredi hacmini artırıp, borç miktarının artmasına ve gayrimenkul yatırımlarda spekülatif artışlara yol açmaktadır. Genişlemeci politikalar sonucunda artan enflasyonu kontrol edebilmek, dış dengeyi iyileştirmek ve varlık fiyatlarını düzeltmek amacıyla sıkı para ve maliye politikalarının uygulanması, ekonomik faaliyetlerinin yavaşlamasına, borcun geri ödenmesinde gklere, alınan kredilerin yeterince etkin bir biçimde kullanılamamasına neden olmaktadır.

Makroekonomik etkenler özellikle Latin Amerika ve Türkiye gibi bir çok gelişmekte olan piyasalarda, finansal piyasaların krizlere olan duyarlılığını artırmıřtır¹⁵¹.

1990'lı yıllardaki deneyimler, yumuşak sabit kur izleyen ve sermaye hareketlerine açık olan gelişmekte olan ekonomilerde parasal krizlerin arttığını göstermiştir. İzlenilen sabit kur politikasında hedeflenen oranın inandırıcılığı politik hatalardan ve istikrarsızlıktan, üretim şoklarından, finansal sektörün zayıflığından ve borçların artışından dolayı zedelenmektedir. Yumuşak sabit kur politikası ile, ülkelere geniş sermaye akımları davet edilmeye çalışılmaktadır. Aşırı kısa vadeli borçlanma, varlık fiyatlarının reel ekonomiden kopuk bir şekilde şişmesine yol açmaktadır. Mali

¹⁵⁰Turgut, Ahmet; "Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Finansal Krizler" TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi Cilt 20, Sayı 4-5, Kasım 2006/şubat 2007, s.38-39

¹⁵¹ Turgut, a.g.m., s.41.

birikim zamanla reel birikimden ayrılmaya ve kendi kendini sürdürebilme kapasitesini yok etmeye ve böylece finansal sektörü zayıflatmaya başlamaktadır. Sabit kur nedeniyle sermaye akımlarının sterilize edilememesi reel kuru aşırı değerli hale getirmektedir¹⁵².

2.5.2.2. Sabit Döviz Kuru Sistemleri

Krizi yaşayan ülkelerin hemen hepsinde sabit kura dayalı istikrar programlarının risk etkisi bulunmaktadır. Bu risklerden birincisi, bu tür programların sadece bankacılık sektörünü değil tüm toplum kesimlerini dövizle borçlanmaya itmesidir. İkincisi ve daha önemlisi ise, reel döviz kurunun aşırı değerlemesi tasarruflar aleyhine tüketimi ve ithalatı artırmaktadır. Bu da cari açık sorununa neden olmaktadır. Cari açığın yaklaşmakta olan bir krizin temel göstergesi olduğu, Stanley Fisher tarafından şöyle ifade edilmektedir; “Gerçekleşen ve beklenen cari açık büyükse ülke devalüasyona davetiye çıkarıyor demektir”. Ayrıca Bombusch, cari açık/GSYİH oranının % 4’ü bulmasının bir ülkeyi kriz bakımından kırmızı bölgeye taşıyacağını belirtmektedir¹⁵³.

2.5.2.3. Asimetrik Bilgi, Ters Seçim ve Ahlaki Yapının Yozlaşması

Asimetrik Bilgi Yaklaşımı, finansal krizleri açıklamayı amaçlayan ve son yıllarda ortaya çıkmış olan modern bir teoridir. Finansal piyasaların etkinliği, piyasadaki aktörlerin piyasanın işleyişi hakkındaki bilgilere ayrı ölçüde sahip olma şartına bağlanmaktadır. Asimetrik bilgi, finansal bir sözleşmedeki tarafların sahip oldukları bilginin farklı olması halinde ortaya çıkmaktadır. Borç alan, borç verene göre daha avantajlıdır. Çünkü borç

¹⁵² Zorlu, a.g.e., s.6

¹⁵³ Turgut, a.g.m., s.40

alanlar, üstlenmek istedikleri yatırım projeleri hakkında borç verenden daha fazla bilgiye sahiptirler. Bu durumda borç veren, borçlunun güvenilirliği hakkında daha fazla bilgiye sahiptirler. Asimetrik bilgi, ters seçim (adverse selection) ve ahlaki riziko (moral hazard) olmak üzere 2 tür probleme yol açar.

Ters seçim probleminin finansal piyasanın işleyişine nasıl etki ettiği George Akerlof'un ünlü makalesinde (The market for Lemons: Quality, Uncertainty and the market mechanism) anlatılmıştır. Ters seçim, finansal işlemde önce oluşan en istekli kredi müşterisinin potansiyel "kötü" borçlu olduğu bir asimetrik bilgi problemidir ve finansal piyasalarda arzu edilmeyen sonuçlara neden olmaktadır. Kredi alan tarafın kredi veren tarafa göre ahlaki olmayan faaliyetlerde bulunarak kredi verenin çıkarına zarar verme tehlikesine yol açan bir asimetrik bilgi sorunudur. Bu tür arzu edilmeyen davranışlar kredinin geri ödeme riskinin önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır¹⁵⁴.

Ahlaki yozlaşma, finans sektöründeki tarafların, zor durumlarda hükümetlerce kurtarılacakları düşüncesiyle hareket etmeleri durumunu ifade etmektedir. Bu düşünce gerçekten finans kurumlarını da, tasarruf sahiplerini de yüksek risk alma konusunda cesaretlendirmekte, fakat yabancı yatırımcıyı tedirgin etmektedir. Ahlaki yozlaşmanın bir diğer boyutu da kamu sektörünün, irrasyonel borçlanma politikasını yapısal reformlara tercih etmesiyle ortaya çıkmaktadır¹⁵⁵.

Mishkin'e göre asimetrik bilgi problemini artıran ve finansal krize neden olabilen dört önemli faktör vardır; Bunlar, finansal sektör bilançolarının bozulması, faiz oranlarında artış, belirsizlikte artış ve varlık fiyatlarındaki değişim yoluyla finans dışı bilançoların bozulmasıdır¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.7-8

¹⁵⁵ Metinsoy, a.g.e., s.24.

¹⁵⁶ Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.8

2.5.2.4. Finansal Serbestleşme

Finansal baskılamaya karşı finansal serbestlik politikalarının gündeme geldiği 1970'lerin başından itibaren yapılan akademik tartışmalar, 1980'lerde dünya ülkelerinin büyük bir kısmında finansal sistemlerin ciddi bir şekilde deregülasyonu ile sonuçlanmıştır. Finansal piyasaların daha etkin ve baskılanmamış bir ortamda müdahalelerden uzak bir şekilde çalışması sonucuna yönelik liberalizasyon uygulamaları, beraberinde ciddi risklerde getirmiştir. Faiz kontrollerinin kalkması, zorunlu rezervlerin azaltılması, piyasa girişinin hem yerli hem de yabancı bankalar için kolaylaştırılması, yerli paranın konvertibilitesinin sağlanması, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi gibi iç ve dış finansal deregülasyon uygulamaları bankacılık sisteminin faiz, döviz kuru, likidite ve ödeyebilirlik risklerini önemli ölçüde artırmıştır¹⁵⁷.

Finansal krizler, finansal dengeleri bozuk, finansal kurumları zayıf ve piyasaları sığ, sanayisi ve tarımı düşük verimli bir ekonominin, artan küreselleşme tepkisi olarak sık sık ortaya çıkmaktadır. Kısa vadeli sermaye bir ülkeye faiz arbitrajından yararlanmak üzere gelip yüksek reel faize yönelerek kısa vadede aşırı kar sağlarken, ulusal paranın aşırı değerlenmesine de neden olmaktadır. Dışa bağımlı yapay bir büyüme ortamı yaratan reel faiz ile döviz kuru arasındaki dengeleri bozan bu ortam, sonuçta bir krize neden olabilmektedir.

2.5.2.5. Sürü Psikolojisi

Ekonomik büyüklükleri sürekli kötüye giden bir ülkenin krize girmesi doğaldır. İktisadi birimler ülke ekonomisi ile ilgili bu bilgileri rasyonel olarak değerlendirdiğinde spekülasyon atakları krizi tetiklemektedir. Fakat ülke ekonomisinin verileri normal olduğu halde, iktisadi birimlerin bu bilgileri

¹⁵⁷ Turgut, a.g.m., s.39

rasyonel şekilde kullanmamaları da (yani ekonomik bir bozukluk varmış gibi hareket etmeleri de) krizin başka bir nedeni olmaktadır. Burada krizin çıkmasına veya spekülasyon atak olmasına neden olan sürü psikolojisidir¹⁵⁸. Bütün iktisadi birimler aynı anda bilgiye sahip olmadığından, diğer iktisadi aktörlerin davranışlarını izlerler. Örneğin bir spekülasyonörün, otoritelerin veya bankaların finansal durumlarıyla veya kararlarıyla ilgili önemli bir bilgiye sahip olduğunu varsayalım. Buna bağlı olarak portföyünde bir değişmeye giderse, diğer yatırımcılarda bu spekülasyonörün kendilerinin bilmediği bir bilgiye sahip olmadığını düşünüp, aynı eğilimi gösterirler. Belli bir süre sonra bu katlanarak devam eder. Bu tür bir eylem sürü psikolojisi olarak adlandırılmaktadır.

Hiçbir ekonomik gösterge tek başına kriz yaşanıp yaşanmayacağı konusunda sağlıklı bir tahminde bulunmaya yetmemektedir. Bununla beraber, önemli ekonomik göstergelere dayalı birkaç erken uyarı sisteminin, durumun kötü olduğunun göstergesi ve finansal krizin her an ortaya çıkabileceği konusunda bir ipucu vermesi kuvvetli bir ihtimaldir¹⁵⁹.

2.5.3. Dünyada Yaşanan Başlıca Finansal Krizler ve 2008 Küresel Finansal Krizi (ABD Mortgage Krizi)

1929 krizi dünyanın yaşadığı ilk ciddi krizdir. O dönemde dünyanın bu boyutta bir krizle karşılaşmamış olması da bu krizin oldukça tartışılmasına neden olmuştur. 1929 yılında başlayan ve tam olarak etkilerinin bertaraf edilmesi II. Dünya Savaşı'nın sonuna kalan bu krizde dünyada toplam üretim % 42 ve dünya ticareti % 65 oranında azalmıştır¹⁶⁰. 1929 Dünya Buhranı'nın etkileri geçtikten sonra 1980'lerin başlangıcına kadar Dünya Ekonomisi'nde çok büyük boyutlu bir ekonomik krize rastlanmamaktadır. 1990'lı yıllar, birçok gelişmekte olan ülkenin önemli ölçüde dışa açıldığı, ekonomik ve finansal krizlerin ortaya çıkma sıklığının arttığı ve daha çok bölgesel nitelik kazandığı

¹⁵⁸ Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.11-12.

¹⁵⁹ Metinsoy, a.g.e., s.25.

¹⁶⁰ Yılmaz Derya; Gaygusuz Filiz; "2008 Krizinin Yeni Global Ekonomik Yapı Üzerine Etkileri", Uluslararası Davraz Kongresi, Eylül 2009, s.2.

bir dönemi temsil etmektedir¹⁶¹. Bu dönemde yaşanan en önemli krizler şöyle sıralanabilir;

2.5.3.1. Avrupa Döviz Kuru Mekanizması(ERM) Krizi

Finansal serbestleşme sonrası, 1992-93 yıllarında Avrupa Birliği(AB) ülkelerinde ortaya çıkan bu kriz, finansal karakterli ilk büyük krizdir. Krizin çıkmasında özellikle ABD faiz oranlarına göre yüksek olan Avrupa ülkeleri faiz oranlarının yabancı sermayeyi bu istikrarlı bölgeye çekmesi, ülke paralarının aşırı değerlenmesi ve cari açıkların artması en önemli faktördür. Diğer yandan Avrupa ülkelerinde krizden önce uygulanan nispeten gevşek maliye politikalarıyla sıkı para politikası sonuçlarının verimli olmaması da krizin çıkmasında etkili olmuştur. Bu ve bunun gibi faktörlere bağlı olarak ERM krizi, sabitlenmiş döviz kurunun, aşırı değerli paraların, finansal liberilizasyonun, çelişkili politikaların ve uluslararası sermaye piyasalarındaki spekülasyonların bir sonucu olarak oluşan bir para krizidir¹⁶².

2.5.3.2. Latin Amerika Krizleri (1994-1995)

1994 yılında Meksika Ekonomisinde olumsuz beklentilere yol açan bir dizi gelişme ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerdeki ekonomik iyileşme yanında dünya faiz oranlarındaki artış, Meksika'ya giren yabancı sermaye akımlarında keskin bir düşüşe yol açmıştır. Olumsuz siyasi ortamın sürekliliği nedeniyle Nisan'dan Kasım'a kadar yurtiçi finansal piyasaları stabilize eden önlemler artık yetersiz kalmış ve ekonomik istikrarsızlık iyice belirginleşmiştir. Dış sermaye akımları durmuş, rezervler azalmış, cari işlemler açığı büyümüştür. Gerek normal gerekse reel faizler önemli ölçüde artmıştır. Sonuçta büyüme negatife düşmüş, finansal sistem ağır bir baskı altında kalmış, şirketlerin ve

¹⁶¹ Zorlu, Başyigit, a.g.e, s.25.

¹⁶² Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.20.

hane halklarının artan borçları nedeni ile reel gelirler düşmüş ve birkaç ay sonra bankacılık sektörü krizi kaçınılmaz olmuştur.

2.5.3.3. Asya Krizi

Doğu ve Güneydoğu Asya Ülkeleri 1970'li yılların ortalarından itibaren hızlı bir büyüme süreci yaşamışlardır. Ülkelerin ekonomik başarıları “mucize” diye nitelenmiş ve diğer gelişmekte olan ülkelere örnek olarak sunulmuştur. Ancak 1997 Temmuzunda Tayland'da başlayan kriz, bölgenin diğer ülkeleri Malezya, Endonezya, Güney Kore, Filipinler, Hong Kong ve Singapur'a yayılmıştır. Başlangıçta ülkelerin paraları dolar karşısında önemli düzeyde değer kaybettiği gibi, borsaları da çökmüştür¹⁶³.

2.5.3.4. Rusya Krizi

Rusya Krizinde de finansal boyut ön plana çıkmıştır. 1998 yılı başından itibaren finansal piyasalarda çalkantılar görülmeye başlanmış, şirket ve banka iflasları ard arda meydana gelmiştir. Rusya'da yaşanan mali kriz gelişmekte olan piyasalardan yabancıların çıkışını başlatmış ve bu gelişmeler sermaye hareketlerini olumsuz etkilemiştir. Bu durumun sonucu olarak meydana gelen kısa vadeli sermaye çıkışı, bir yandan mali sektörün küçülmesine, diğer yandan kamu kesiminin yüksek borçlanma gereğinden dolayı reel faizlerin yükselmesine sebep olmuştur.

Bankacılık sisteminin ve rublenin çöküşünün, finansal olmayan sektörün bilançolarının olumsuz etkilenmesi daha sonra bir finansal krize yol açmıştır¹⁶⁴.

¹⁶³ Turan, Zübeyir; “Dünya'daki ve Türkiye'deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, 2011, s.60

¹⁶⁴ Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.26-28.

2.5.3.5. Arjantin Krizi

Arjantin, ikinci dünya savaşı sonrası dönemde çok sık kur krizleri ile karşılaşmış bir ülkedir. Genellikle enflasyonun düşürülmesi amacıyla sabit kura dayalı istikrar programlarının uygulanması global faktörlerin de katkısı ile neredeyse her zaman bir kur krizi ile sonuçlanmıştır¹⁶⁵.

1980-1991 arasında Arjantin finans sistemi bir dizi kriz, başarısız istikrar programları, kronik enflasyon ve yüksek dolarizasyon nedenleriyle gelişmemiştir. Yüksek kamu kesimi açıkları, özel sektörün kullanabileceği fon miktarını azaltarak, kredi piyasasının gelişmesini de engellemiştir¹⁶⁶.

2.5.3.6. 2008 Küresel Finansal Krizi (ABD Mortgage Krizi)

2008 yılının ikinci yarısında küresel boyuta ulaşan krizin temel nedeni ABD’de Mortgage piyasasında yaşanan sorunlardır. Mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkıntılar, kredi fonu piyasalarının büyümesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar 2008 krizin en büyük nedenleri olarak sıralanabilir¹⁶⁷.

2006 yılının sonlarında “Ownit Mortgage Solutions” un iflas etmesi bu krizin ayak seslerinin ilk göstergesi olmuştur. Konut piyasasında ortaya çıkan bu dalgalanma sub prime mortgage alanında da dalgalanmaya sebep olmuştur. Ardından da 2 Nisan 2007 yılında “New Country Finance” ın da iflas etmesi artık bu oyunun sonunun gelmiş olabileceğini düşündürmeye başlamıştır¹⁶⁸.

Faizlerin düşük olduğu dönemlerde artan risk iştahıyla kişilerin kredi geçmişlerine bakılmadan verilen mortgage kredilerinde, faizlerin

¹⁶⁵ Turan, a.g.m., s.6

¹⁶⁶ Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.28.

¹⁶⁷ Karaatlı Meryem; Demiral M.Fatih vd.; “2008 Küresel Finansal Krizin Kobi’lerde Yarattığı Etkiler ve Kriz Yönetimi: Göller Bölgesi Örneği”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derneği, Sayı 10, 2009, s.146.

¹⁶⁸ Yılmaz ; Gayğusuz, a.g.m., s.4.

yükselmesiyle birlikte temerrütler ve icra yoluyla satışlar artmaya başlamış ve bu durum karmaşık türev araçlarla finansal sisteme yayılarak dalgalanmaya neden olmuştur. 2007 yılının ikinci çeyreğinden sonra krize dönüşen bu süreçte mortgage kredilerinin geri ödemelerinde yaşanan aksaklıklar sistemin tamamını olumsuz etkilemiştir.

Başkan Bush yönetiminin özellikle düşük gelirlili aileleri hedef alan konut edindirmeye yönelik politikaları nedeniyle her türlü esneklik sağlanması sonucu sub prime ve değişken faizli konut kredilerinin sayısında artış olmuştur. Ancak ABD hükümeti tarafından desteklenen bu programlar çerçevesinde, her türlü yatırımın hükümet tarafından sağlanacağı düşüncesiyle yatırımcılar tarafından doğru bir planlama yapılmadan konut alımları gerçekleşmiştir. Bu çerçevede kullanılan konut kredilerinin de özellikle değişken faizli olan mortgage kredilerinin geri ödeme tutarları, faiz oranlarının artması nedeniyle oldukça yüksek düzeylere ulaşmıştır¹⁶⁹.

ABD’de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik sektörü başta olmak üzere toplam 4 sektörün büyüme hızının yavaşlamasıyla genel ekonominin büyüme hızı da yavaşlamıştır. Hizmetler sektöründe fiyatların artışı kamu sektörünün etkisiyle yavaşlamıştır. Sektörün büyüme hızı 2007 yılında % 4,2’den % 3,2’ye gerilemiştir. Üretim sektöründe sanayi mallarındaki katma değer fiyatlarında ortaya çıkan yavaşlamanın etkisiyle, GSYİH deflatörü artışları 2007 yılında düşüş göstermiştir. Ekonomik büyümenin yavaşlamasına neden olan reel sektör, mortgage krizinden olumsuz yönde etkilenmiştir. Özellikle mortgage piyasası ile ilişkili olan inşaat sektörünün katma değeri 2006 yılında talep daralmasıyla beraber % 6 düşmüş, 2007 yılında krizin de etkisiyle % 12 azalmıştır¹⁷⁰.

Sonuç olarak, küreselleşmiş finansal piyasalar arasındaki sıkı bağlantılar nedeni ile ABD mortgage piyasasında başlayan ve daha sonra likidite krizine dönüşen bu problem, ABD bankalarının borç verme riskini

¹⁶⁹ BDDK; “ABD Mortgage Krizi”, Çalışma Tebliği, Sayı 3, 2008, s.45

¹⁷⁰ Karaatlı ; Demiral vd.; a.g.m., s.146.

yabancı yatırımcılara aktarması sonucu başta Avrupa olmak üzere tüm dünyaya yayılmıştır¹⁷¹.

2008 yılı Ağustos ve Eylül aylarında gelişmiş ülkelerin merkez bankaları, finansal piyasalardaki gerginliği azaltmak amacıyla piyasalara eşgüdümlü olarak yüklü miktarda likidite sağlamışlardır. Alınan önlemlere rağmen söz konusu endişelerin giderilememesi sonucu, 7 Eylül 2008 tarihinde FannieMoe ve FreddieMac'in yönetimini Federal Emlak Finansmanı Otoritesi (Federal Housing Finance Agency- FHFA)'nin devralmasıyla finansal kriz yeni bir boyuta ulaşmıştır.

15 Eylül 2008 tarihinde finansal kuruluşlardan Lehman Brothers şirketi iflasını açıklamış, 16 Eylül 2008 tarihinde American International Group (AIG) adlı dünyanın en büyük sigorta şirketinin hisse senetleri % 60 değer kaybetmiş ve ABD merkez bankası (FED) tarafından yüksek miktarda mali destek sağlanmıştır¹⁷².

2.6. KÜRESEL FİNANSAL KRİZİN TÜRKİYE ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2007 yazında ABD'de başlayan ve 2008 Eylül ayında ABD'nin en büyük 4. Yatırım bankası olan 158 yıllık Lehman Brothers'ın (600 milyar dolar borçla) iflasını açıklayarak batmasıyla etkisi dünyaya yayılmaya başlayan ekonomik kriz, 1929 Büyük Buhranından sonra dünyanın yaşadığı en büyük kriz olarak tanımlanmaktadır. Bu krizle ABD'nde enflasyon 54 yıl sonra ilk kezeksiye düşmüş, dünya devi Nike şirketi tarihinin en büyük işten çıkarma operasyonunu gerçekleştirmiş, Türkiye'nin Gayri Safi Yurtiçi Hasılası(GSYİH) kadar büyüklüğe sahip finans devi Lehman Brothers batmış, Freddie Mac ve Fannie Mae ulusallaştırılmış, tüketimde 2. Dünya savaşı günlerine dönülmüş, fortune 500 listesinde tarihi düşüşler yaşanmıştır. ABD başta olmak üzere birçok finansal merkezde tahvil kredi piyasaları çökmüş ve yatırım bankacılığı modeli iflas etmiştir. Euro bölgesi 14 yıl aradan sonra 2009 yılının ilk

¹⁷¹ Metinsoy, a.g.e., s.43.

¹⁷² Zorlu, Başyigit, a.g.e., s.31-32.

çeyreğinde % 4,6 ile rekor oranda küçülmüştür. Japonya, 1995 yılından sonra en büyük daralmayı yaşamıştır. ABD 40 yıl sonra en yüksek küçülme rakamlarıyla karşı karşıya kalmıştır¹⁷³.

ABD'deki sub-prime kredilerinin Türkiye'de mevcut olmayışı gayrimenkul piyasasında ABD'deki gibi bir sorunla karşılaşılmasını önlemiştir. Ancak ABD'de başlayan küresel krizin Türkiye'ye etkisinin olmadığını söylemek yanlış olur¹⁷⁴.

Krizin etkileri, 2008 yılının son çeyreğinden itibaren dünyanın 17. büyük ekonomisi olan Türkiye ekonomisinde de ciddi biçimde hissedilmeye başlanmıştır. Türkiye ekonomisinin kriz öncesinde girmiş olduğu yavaşlama eğilimi, dış talep ve dış finansman olanaklarının süratle azalması nedeniyle hızlanmış, krizin yönetiminde ortaya çıkan politika hataları nedeniyle, etki daha da ağırlaşmıştır¹⁷⁵.

2008 Küresel Krizi'nin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki olumsuz etkileri Merkez Bankası Başkan Yardımcısı Mehmet YÖRÜKOĞLU tarafından şu sözlerle dile getirilmiştir;

“Artan belirsizlik ortamında risk algılamalarının bozulmasının ve güven kaybının etkisiyle kredi piyasasında kaynak akışının durması, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ayrımı olmaksızın, iktisadi faaliyetlerde keskin bir yavaşlama yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle Ekim ayında finans piyasalarındaki dalgalanmanın boyutunun büyümesi hem borçlanma imkanlarını sınırlamış, hem de borçlanma maliyetlerinin artmasına neden olmuştur. Krizin reel kesim üzerindeki etkileri 2008 yılının son çeyreğinde belirgin bir şekilde hissedilmeye başlamıştır. Tüketici ve reel kesim güven endekslerinde süre gelen olumsuz seyir ve düşük kapasite kullanım oranları göz önüne alındığında dünyada iktisadi faaliyetlerdeki gerilemenin önümüzdeki dönem içerisinde de süreceği düşünülmektedir”¹⁷⁶.

¹⁷³ Özdemir ; Kılıç a.g.m., s.48.

¹⁷⁴ Işık Nihat; Duman Erhan; “1929 Ekonomik Buhranı ve 2008 Küresel Krizi'nin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 2012, s.89.

¹⁷⁵ Metinsoy, a.g.e., s.56.

¹⁷⁶ Işık ; Duman, a.g.m., s.89.

Bu süreçte yaşanan kriz etkilerini hafifletebilmek amacıyla bir takım önlemler de alınmıştır¹⁷⁷;

- Vadesi geldiği halde ödenmemiş tüm vergi alacakları taksitlendirildi,
- Türklerin yurtdışındaki paralarının Türkiye'ye getirilmesine yönelik çalışmalar yapıldı,
- Mevduata güvence verme yetkisi TMSF'den alınarak Bakanlar Kuruluna verildi,
- Hisse senedi alım satımlarında uygulanan stopaj oranı % 0'a indirildi.
- KOSGEB kanalı ile KOBİ'lere faizsiz kredi sağlandı,
- Merkez Bankası Döviz Mevduat Munzam karşılıklarını düşürerek bankacılık sistemine kaynak yaratıldı,
- Halk Bankası kanalıyla Esnaf ve Sanayiciye yeni kredi imkanları sağlandı
- SSK işveren primlerinde 5 puanlık indirim yapıldı
- Eximbank kredileri ve sermayesi güçlendirildi.

Dış ticaret, finansman ve beklenti kanallarının ekonomik aktiviteyi ne boyutta etkilediğine ilişkin gerçekleştirmiş veriler çerçevesinde değerlendirmelerin yapıldığı 2011-2013 katılım öncesi Ekonomik Programı'nda küresel ticaretin önemli oranda azaldığı 2009 yılında Türkiye'nin reel mal ve hizmet ihracatının % 5,3, ithalatının ise % 14,3 oranında azaldığı ifade edilmektedir. Yine finansman imkanlarının daralması nedeniyle 2009 yılında özel sabit sermaye yatırım harcamaları % 22,3 oranında azalmıştır¹⁷⁸. 2008 yılı son çeyreğinde Türkiye'de dış ticaret önemli derecede azalırken, yabancı sermaye girişleri, çıkışa dönmüş, gayrisafi yurtiçi hasıla azalmış ve işsizlik artmıştır. Ayrıca küresel ekonomik kriz nedeniyle tüketici ve yatırımcıların güvenleri azalmış, güven azalması da gelirdeki düşüşle birlikte özel tüketim ve yatırım harcamalarının 2008 yılının son çeyreğinde sırasıyla % 4,6 ve % 23,5 oranında azalmasına neden

¹⁷⁷ Altuntepe, Nihat; "2008 Küresel Krizin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi", (Erişim) <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1372/1460>, 13.11.2011, s.137-139.

¹⁷⁸ Işık; Duman; a.g.m., s.90.

olmuştur¹⁷⁹. 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizin Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerinin reel sektöre yansımaları sonucunda iç ve dış talep daralmış, sanayi üretiminde büyük düşüşler gerçekleşmiştir. İktisadi faaliyetlerdeki bu daralmaya paralel olarak 2008 yılında büyüme hızı % 1.1 olarak gerçekleşmiştir. 2009 yılının birinci çeyreğinde GSYİH piyasa beklentilerinin üstünde % -14,7 oranında azalmıştır. 2009 yılının ikinci çeyreğinde GSYİH piyasa beklentilerinin altında % -7,9 oranında azalmıştır. Böylece üst üste üç çeyrek ekonomide daralma görülmektedir. Bu durum küresel kriz kaynaklı olmak üzere ekonomide resesyon yılın ikinci çeyreğinde de sürdüğüne işaret etmektedir¹⁸⁰. Türkiye genelindeki işsizlik oranı 2009 yılının üçüncü döneminde, 2008 yılının aynı dönemine göre artarak % 13,4 olarak gerçekleşmiştir. Aylık verilere göre sanayi üretimi, 2009 yılı Eylül ayında bir önceki yılın aynı ayına göre % 8,6 oranında azalmıştır. Böylece yılın ilk dokuz ayında sanayi üretimi ortalama % 15,1 oranında azalmıştır. 2009 yılı Eylül ayında geçen yılın aynı ayına göre ihracat % 33,5 oranında azalarak 8,5 milyar dolar, ithalat % 30,4 oranında azalarak 12,4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılı Eylül ayında % 71,5 olan ihracatın ithalatı karşılama oranı, 2009 yılının aynı ayında % 68,5 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılının eylül ayında 941 milyon dolar olan cari açık, 2009 yılının aynı ayında 869 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılı Ocak-Eylül döneminde 105,2 milyar dolar olan ihracat, 2009 yılının aynı döneminde % 30,5 oranında azalarak 73.1 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir. Özetle, makro ekonomik veriler incelendiğinde Türkiye ekonomisinin küresel ekonomik krizden oldukça etkilendiği görülmektedir. Krizden etkilenen, Türkiye ekonomisinin, kendisini oluşturan sektörlerinin de krizden etkilenmesi kaçınılmazdır. Hanehalkı işsizlik rakamlarına baktığımızda, 2008 Eylül Döneminde, Türkiye genelinde işsiz sayısı bir önceki yılın aynı dönemine göre 295 bin kişi artarak 2 milyon 548 bin kişiye yükseldiği görülmektedir.. İşsizlik oranı ise 1 puanlık

¹⁷⁹ Özdemir; Kılıç; a.g.m., s.48.

¹⁸⁰ Metinsoy, a.g.e., s.59-60.

artış ile % 10.3 seviyesinde gerçekleşmiştir¹⁸¹. Krizden etkilenen sektörlerin ilk sıralarında ise inşaat sektörü ve dolayısıyla inşaat sektöründe istihdam edilen işgücü gelmektedir.

2.7. KÜRESEL FİNANSAL KRİZİN İNŞAAT SEKTÖRÜ VE BU SEKTÖRDEKİ İSTİHDAMA ETKİLERİ

Günümüzde inşaat sektörünün dünyadaki toplam büyüklüğünün 3,5 trilyon dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir. Söz konusu rakam dünyadaki toplam GSMH'nin yaklaşık % 8'ine denk gelmektedir. Bu değer % 30'u Avrupa'da üretilmektedir. Dünya sanayi istihdamının yaklaşık yine % 30'unun inşaat sektöründe olduğu tahmin edilmektedir. İnşaat sektörü gerek sanayi boyutuyla gerekse de pazarlama ve ticaret boyutuyla Türkiye'nin de en büyük sektörlerinden birisini oluşturmakta, dolaylı olarak 400 sektör/alt etkilemektedir. İnşaatın temel girdilerini sağlayan alt sektörlerin başında, çimento, hazır beton, demir-çelik, seramik, tuğla ve cam sektörleri gelmektedir. Türkiye'nin dünya inşaat sektörü içerisindeki payı % 3 civarındadır. Dünyanın en büyük 225 uluslararası inşaat firması arasında 20 Türk firması da bulunmaktadır.

İnşaat sektörü gelir açısından fazla veren en önemli hizmet sektörlerinden biridir. Bu durum, inşaat hizmetlerinde Türkiye'nin mukayeseli üstünlüğünü ifade eden en önemli göstergelerdendir. Ayrıca inşaat sektörü, imalat sanayi ve ticaret sektörleri ile birlikte Türkiye'nin ekonomik gelişmesinde söz sahibi en önemli sektörlerindendir. Çünkü 2009 yılı ilk yarısında yapılan yatırımların (harcamalar yöntemiyle vari fiyatlarla 80 milyar 231 milyon TL) önemli bir bölümü(38 milyar 532 milyon TL) inşaat yatırımlarına ayrılmıştır. Bir diğer ifadeyle Türkiye'de gerçekleştirilen toplam yatırım tutarının % 48'ini inşaat yatırımları oluşturmuştur. Ancak ABD'nde

¹⁸¹ TUIK Haber Bülteni, "Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2008 Eylül Dönemi Sonuçları (Ağustos, Eylül, Ekim 2008)", sayı 193.

konut sektöründen başlayarak ortaya çıkan küresel ekonomik krizden Türkiye’de en fazla etkilenen sektörlerden birisi de inşaat sektörü olmuştur. 2006 yılında % 18,5 gibi yüksek bir büyüme oranı yakalayan sektörün, 2007 yılında büyüme hızında görülen daralma, 2008 yılında küçülmeye dönüşmüştür¹⁸². 2007 yılında sürdürdüğü büyüme ivmesini kaybeden inşaat sektörü % 6,5 oranında büyürken, artan ivmeyle hızlanan küçülme küresel krizin etkisiyle birleşince 2008 yılının tamamında % 8,2 oranında küçülme yaşanmasına sebep olmuştur. 2008 yılı çeyrekler bazında incelendiğinde ise 1. Çeyrekte % 3,3, 2. Çeyrekte % 5,2, 3. Çeyrekte % 9,8 ve son çeyrekte % 14 oranında sektörün daraldığı gözlemlenmektedir. 2009 yılında ise kriz daha büyük hasarlara sebep olmuştur. 1. Çeyrekte % 18,9, 2. Çeyrekte ise % 21 oranında daralarak dip seviyelerini görmüştür¹⁸³.

Benzer şekilde 2009’un üçüncü çeyreğinde de GSYİH’daki küçülme % 3,3 olarak gerçekleştirilen inşaat sektöründeki küçülme % 18,1’i bulmuştur.

Küresel ekonomik krizin etkileri sadece büyüme oranlarına değil, inşaat sektöründe açılan kapanan şirketlerin sayısına, sektördeki istihdama, sektördeki çalışma saatlerine, sektörde elde edilen ciro ve gerçekleşen üretim endeksine de olmuştur. Örneğin 2009 yılı Ocak-Eylül döneminde Türkiye’de toplam 33.005 adet şirket ve kooperatif açılmış, 7403 adedi de kapanmıştır. Kurulan şirket ve kooperatiflerin % 14’ü inşaat, % 13’ü gayrimenkul alanlarındaki işletmelerden oluşurken, kapanan şirket ve kooperatiflerin % 13’ü inşaat, % 10’u ise gayrimenkul alanında hizmet veren işletmelerden oluşmuştur.

Inşaat sektörü, yoğun işgücü kullanımı sayesinde her zaman işgücü açısından tarımdan sonra en yüksek istihdamı sağlayan sektörlerden birisi olmuştur. Özellikle düz işçiler açısından inşaat sektörü geniş bir istihdam alanı oluşturmaktadır¹⁸⁴. İnşaat sektörü gerek emek yoğun bir sektör olması gerekse de niteliksiz işgücünü bünyesinde kolayca barındırabilmesi bakımından, ekonomideki gelişmelere paralel olarak hızlı bir şekilde istihdam

¹⁸² Özdemir ; Kılıç; a.g.m., s.49.

¹⁸³ “2009 İnşaat Sektörü Raporu, 07.04.2013, s.19.

¹⁸⁴ Özdemir ; Kılıç; a.g.m., s.49-50

etme veya maalesef hızlı bir şekilde işçi çıkarma özelliğine de sahiptir¹⁸⁵. Örneğin TÜİK'in 15 Ocak 2010 (sayı10) tarihli haber bültenine göre 2009 yılı Ekim ayında inşaat sektörünün toplam istihdamdaki payı % 6,3 olmuştur. Ancak küresel ekonomik kriz, Türkiye'de inşaat ve ilgili alt sektörlerdeki istihdamı olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Örneğin TÜİK'in kısa dönemli inşaat sektörü iş istatistikleri göstergelerine göre, NACE Rev 1.1'e göre hesaplanan 2005=100 temel yıllı, üç aylık inşaat sektörü istihdam endeksi 2009 yılı III. Dönemde bir önceki yılın aynı dönemine göre % 20,6 azalmıştır. Bina inşaatı sektörü istihdam endeksi % 28,5 azalarak 105,7'den 75,6'ya, bina dışı inşaat sektörü istihdam endeksi % 8,8 azalarak 128,1'den 116,9'a düşmüştür. Üç aylık inşaat sektöründe çalışılan saat endeksi 2009 yılı III. Dönemde bir önceki yılın aynı dönemine göre % 18,4 azalmıştır. Bina inşaatı sektörü çalışılan saat endeksi % 26 azalarak 104,8'den 77,3'e, bina dışı inşaat sektörü çalışılan saat endeksi % 7,3 azalarak 130,0'dan 120,4'e düşmüştür. Ciro endeksi de aynı dönemde azalmıştır¹⁸⁶.

Küresel ekonomik krizin inşaat sektörüne etkileri, Türkiye'de satılan konut istatistikleri incelendiğinde de görülebilmektedir. Örneğin TÜİK'in 25 Kasım 2009 tarihli haber bültenine göre, Türkiye'de 2009 yılı üçüncü döneminde 111,913 konutun satış sonucu el değiştirdiği ve Türkiye genelinde bir önceki döneme göre % 42,53 oranında düşüşün gerçekleştiği görülmektedir. Benzer şekilde TÜİK'in 4 Aralık 2009 tarihli 2009 yılı üçüncü dönem yapı izinleri ile ilgili haber bülteni incelendiğinde Türkiye'de 2009 yılının ilk dokuz ayında bir önceki yılın ilk dokuz ayına göre belediyeler tarafından yapı ruhsatı verilen bina sayısında % 14,8 değerinde % 25,1 daire sayısında ise % 17,2 oranında düşüşün gerçekleştiği görülmektedir. Özetle, küresel ekonomik krizin Türkiye ekonomisine olan etkileri inşaat sektörü üzerinde fazlasıyla etkili olmuştur¹⁸⁷.

¹⁸⁵ TMB Bülten, "2009 İlk Altı Ay ve Geleceğe Bakış", 2009, s.4

¹⁸⁶ TÜİK, Üç Aylık İnşaat Göstergeleri, sayı.230, 2010.

¹⁸⁷ Özdemir, Kılıç; a.g.m., s.50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KRİZ YÖNETİMİ ve KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

3.1. KRİZ YÖNETİMİ

Kriz yönetimi olası bir krize karşı koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile oluşmuş bir krizin ortadan kaldırılması, bu süreçte işletme üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirmeye ilişkin faaliyetleri içeren bir süreci tanımlamaktadır¹⁸⁸.

Kapsamlı bir ifadeyle kriz yönetimi; işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etkin olasılıkla karşı plan yapabilme organizasyonu olarak da tanımlanabilir.

Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğü ile yakından ilgilidir. Yani işletmenin karşılaştığı fırsat ya da tehditler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır. Tehlikeye yönelik korku krizlerinin yönetiminde muhtemel kayıplar asgariye indirilmeye çalışılırken fırsat krizinin yönetiminde muhtemel kazançlar azamiye çıkarılmaya çalışılır¹⁸⁹.

Kriz yönetimi, stratejik yönetim, teknik ve yapısal yönetim, iletişim yönetimi ve psikolojik-kültürel öğelerin yönetimi olmak üzere dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgütler bu boyutların hepsi üzerinde çalışmalar yürüttükleri takdirde kriz yönetimi konusunda başarı kazanabilmektedir. Aksi bir durumda krizlerin yönetilmesi de mümkün olmamaktadır¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Sucu, Yaşar; “Kriz Yönetimi”, (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 14.11.2010, s.47.

¹⁸⁹ Ofloğlu, Gökhan; “İşletme ve Kriz Yönetimi”, Kamu-İş, Cilt 6, Sayı 2, 2001,

¹⁹⁰ Patan, a.g.e., s. 38.

3.1.1. Kriz Döneminde İşletme Yönetimi

3.1.1.1. Kriz Öncesi İşletme Yönetimi

İşletmeler için öncelikli olan kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlamanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değildir. Kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve işletmenin süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısının hazırlanmış olmasıdır¹⁹¹.

Kriz öncesi oluşturulan verilerle gerçekleştirilen senaryolar ve yapılan değerlendirmeler, yöneticilerde oluşacak paniği, stresi ve baskıyı azaltacağı gibi doğru karar verme süresini kısaltacak ve isabetliliği de artıracaktır¹⁹².

3.1.1.1.1. Krize Karşı Planlama ve Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

A. Krize Karşı Planlama

İşletmeler krize karşı planlama yaparken krizden fazla etkilenmemeleri ya da aniden krize yakalanmaları durumunda kolay çıkış yapabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Bu çerçevede kriz öncesinde işletme yönetimine yapılması gereken şunlardır;

a) Krizden Kaçışa Yönelik Amaç Belirlemek

Öncelikle krizden en az etkilenecek bir yapı için, içinde bulunulan durum belirlenmelidir. Unutulmamalıdır ki krizin en önemli nedeni denge

¹⁹¹ Ofluoğlu, a.g.m., s.3

¹⁹² Titiz, İsmet; "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejilerine Etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, Cilt 8, Sayı 2, 2003, s.115

bozukluğudur. Tek amaca yönelik, diğer sonuçların gözden kaçmasına neden olduğu için hatalıdır, ancak aşırı çeşitlenme de krize zemin hazırlar¹⁹³.

b) Krize Yönelik Kullanılabilecek Planlar

Belirsizlikler nedeniyle planlamadan uzaklaşmak değişim değildir. Krizde daha çok planlama eksikliğinden doğar. Belirsiz dönemlerde strateji belirlemek önemli bir avantajdır. Ancak rutin dönemlerde yapılan planlama yerine önleyici planlama yapılması gereklidir. Önleyici planlama, kriz durumuna gelmeden önce hazırlık yapmayı içerir ve şu temel aşamalardan geçerek gerçekleşir.

- Strateji belirleme
- Kilit isimler
- Kritik limitler

Kriz Yönetim Planı

Kriz yönetim planında aşağıdaki değişkenler yer almalıdır.

- Krizin çeşitleri
- Krizin aşamaları
- Sistemler
- Çıkar grupları

Kriz Rehberi Hazırlamak

Bu rehberde kriz durumundaki acil eylemler yer alır.

- Eylem planı
- Telefon rehberi
- Telefon hattı
- Sloganlar
- İletişim

¹⁹³ Ofluoğlu, a.g.m., s.4

B. Planlı Değişim Yapmak

Örgüt yapısının katı bir görev ve ilişki belirlemesi sonucu mekanikleşmesi işletmenin çevrede meydana gelen değişmelere zamanında ayak uydurmasını engellemektedir. Değişme, bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Yapılması gereken bu değişimlerin planlı olabilmesini sağlamaktır¹⁹⁴.

C. Kriz Öncesi Organizasyonel Değişim

a. Organizasyonel Değişim için Değişim Mühendisliğinden Yararlanmak(Yeniden Yapılanma)

İstikrar ve büyüme ortamında başarılı olacak şekilde, kitle üretimine göre örgütlenmiş işletmelerin, organizasyonel yapılarında birkaç düzenleme yapılarak, rekabet ve değişimin esneklik ve hızlı tepki gerektirdiği bir dünyada başarılı olmaları sağlanamaz. Klasik yapı üzerinde düzenleme yapılarak işde devam edilmesi, esnek olamama, tepkisizlik, müşteriye odaklanamama, sonuçtan çok faaliyetlere önem verme, bürokratik felç, yenilik eksikliği, genel giderlerin yüksek olması gibi sonuçlar yaratır. Bu sonuçlar, işletmelerin krize girmelerine zemin hazırlayan önemli nedenlerdir¹⁹⁵.

Değişim mühendisliği, işin gereğine göre, işe yönelik süreçlerin temelden yeniden düşünülüp, organizasyonun sıfırdan başlayarak tasarlanmasına yönelik bir süreçtir. Organizasyon yapısı maliyet ve zararı azaltıp kalite, hizmet ve hızı artıracak şekilde oluşturulur¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Ofluoğlu, a.g.m., s.7

¹⁹⁵ Ofluoğlu, a.g.m., s.8

¹⁹⁶ Vergiliel Tüz, a.g.e, s.32

b. Organik Örgüt Yapısı Hazırlamak

Çevre koşullarının değiştiği durumlarda mekanik örgüt yapısının uyum sağlaması zordur ve mekanik yapılar bu nedenle krize daha açıktır. Krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organiğe bir geçiş yapılmalıdır.

Örgütün organik yapıya kavuşturulması için aşağıdaki unsurlar sağlanmalıdır¹⁹⁷.

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

Yalın Organizasyon: Organik örgütün krize kolay cevap verebilecek en uç uygulaması yalın organizasyondur. Organizasyonun yalın olması “gerçekten gereksinme olmayan her şeyden kurtulmak” anlamındadır. Bu, üretimle ilgili gereksiz işlemler olabildiği gibi, organizasyon yapısında gerçekten gereksinmemiz olmayan görevlerden, elemanlardan ve bunların maliyetlerinden de kurtulmaktır¹⁹⁸.

Yalın örgütlerin etkili yönetimi aşağıdaki temel ilkelerin bir araya gelmeleri ile mümkündür¹⁹⁹;

¹⁹⁷ Ofluoğlu, a.g.m., s.8

¹⁹⁸ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.41-42

¹⁹⁹ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.42-43

- Örgütte takım ruhu anlayışı hakim olmalıdır. Planlama, büyük ölçülerde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.
- Yetki ve sorumluluk ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinde olmalarına dikkat edilerek işe alınmalarında yarar vardır.
- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.
- Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.
- Esnek uzmanlaşma sistemi kurulmalıdır.
- Denetim, ağırlıklı olarak otokontrol ile sağlanmalıdır.

3.2. KRİZ YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

1. Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden görebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, bunlara karşı bir takım önlemler alabilen, bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilen ve en çabuk şekilde toparlanan işletmeler oluşturmaktadır.
2. Kriz yönetimi sürekli bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur.
3. Kriz yönetimi, krizlerin türlerine göre uygun olarak yapılmalıdır.

4. Kriz yönetimi önemli, gerekli, zor ve karmaşık bir süreçtir²⁰⁰.
5. Kriz yönetimi, örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlatılmasını sağlamaya yöneliktir.
6. Kriz yönetimi, ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için örgüte ek maliyetler yükler.
7. Kriz yönetimi ilkeleri stratejik yönetim ilkeleri ile çok yakından ilgilidir.
8. Kriz yönetimi, örgütün gelecekte karşılaşılabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar²⁰¹.

3.3. KRİZ YÖNETİMİNİN SAFHALARI

İşletmelerde krizler tanım ve sonuç olarak birbirleriyle benzerlikle göstermektedir. Boyutları ve sonuçları farklı olsa da kriz işletmeyi etkilemiştir. Bu fırsatta olabilir, mağlubiyet de. Buna istinaden oluşturulan kriz yönetimi de bazı safhalardan oluşmaktadır. Kriz sinyalleri alınıp olayın saptanması, krize karşı oluşturulan hazırlıklar ve önleme stratejileri, krizin tam anlamıyla içinde bulunduğu bir evre olduğunun saptanması, krizi acil önlemler için dondurmak ve son olarak da krize çözüm bulma safhalarını yazabiliriz²⁰².

3.3.1. Uyarı Sinyallerinin Belirlenmesi

Kriz durumu tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı, yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olması gerekir. Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilememesi sonucunda ortaya çıkar²⁰³.

²⁰⁰ Patan, a.g.e., s. 39-40.

²⁰¹ Sucu, Yaşar; "Kriz Yönetimi", (Erişim), <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, Kasım 2010, s.49.

²⁰² Patan, a.g.e., s. 43.

²⁰³ (Erişim) http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351ADCE4362AFE/4490/hitay_kriz.pdf Kasım 2010,

İşletme içi ve işletme dışı oluşan sinyaller ilk adımda önemli bir yer tutmaktadır. Her iki sinyal türü de birbiriyle bağlantılı olup aynı önemde değerlendirilmelidir.

İşletme içinde veya dışında oluşabilecek erken sinyallerin alınabilmesi ve değerlendirilmeye sokulması için sinyalleri alabilen erken uyarı sistemlerinin kurulması veya öncesinde var olması gereklidir ²⁰⁴.

3.3.2. Krize Hazırlık ve Korunma

Eğer erken uyarı sinyalleri sistemli bir şekilde takip edilmezse, krize hazırlık ve korunma mekanizmaları da sağlıklı biçimde işlemez. Bu nedenle krizin ortaya çıkmasının engellenebilmesi için hem erken uyarı sistemlerinin hem de hazırlık ve korunma mekanizmalarının etkin olarak çalışması gerekir.

Kriz yönetim sürecinin ikinci bölümünü krize hazırlık ve önleme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada erken uyarı sistemleri ile saptanan bilgilerin ışığında karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasına çalışılır. Bunlar güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, kriz kontrolleri, acil planlama, iş gören eğitimidir²⁰⁵.

3.3.3. Krizi Saptamak

Krizi saptamak stratejinin temel noktasını oluşturmaktadır. Algılanan kriz sinyalleri işletmelerde kriz önleme ve kriz hazırlık mekanizmalarını harekete geçirmektedir.

Bir krize ilişkin enformasyon toplamak için kuruluştaki bütün insanlara kulak vermek gerekir. Kriz saptama aşamasında işletme içindeki kişilere

²⁰⁴ Patan, a.g.e., s. 44.

²⁰⁵ Patan, a.g.e., s. 45.

olduğu kadar da işletme dışındaki bağımsız gözlemcilerden yararlanmak gerekir.

İdeal bir kriz programı bileşenlerinin tespiti için Güney California Üniversitesi Kriz Yönetim Merkezinin Amerika'nın en büyük 1000 şirketinde yapılan araştırmada elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ile bir kriz yönetim yapısı oluşturulmuştur. Bu ideal kriz yönetim programı 5 kategoriden oluşmuştur. Bu ideal kriz yönetimi programının kategorileri ve alt başlıkları şunlardı; stratejik faaliyetler, teknik ve yapısal faaliyetler, değerlendirme ve teşhis faaliyetleri, iletişim faaliyetleri, psikolojik ve kültürel faaliyetler²⁰⁶.

3.3.4. Krizi Dondurmak

Krizleri en iyi yönetenler daha kriz çıkmadan krize yönelik karar vermiş ve ilkeler oluşturmuş şirketlerdir. Krizi dondurma aşamasında şu dört öncelik üzerinde durulmalıdır. Birinci olarak bütün zamanını krizi dondurmak için çalışan bir ekip olmalıdır. İkinci olarak kamuoyuna açıklama yapmak üzere şirket sözcüsü olarak tek bir kişi belirlenmelidir. Üçüncü olarak, şirketin dayanaklarının müşteri, sahipleri, çalışanları ve sosyal çevresi sadece medyadan alacakları enformasyonla yetinmesine izin verilmemelidir. Şirket özel enformasyona ihtiyacı olanları bilgilendirmelidir. Son olarak da kriz ekibinde mutlaka bir "şeytanın avukatı" özelliğinde bir kişi bulunmalıdır. Bu kişi gerektiğinde açık sözlülükle ve yürekli bir şekilde gerçek durumu ortaya koyacaktır²⁰⁷.

Kriz kontrol altına alınıp atlatıldıktan sonra örgüt, denge durumuna getirilmelidir. Kriz döneminde, örgüt alt sistemleri arasındaki bağlar zayıflamış, örgütsel düzen bozulmuş olabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının düzenlenmesi gerekir.

Krizin yarattığı korku, güvensizlik, bitkinlik, aşırı tepki ve öz savunmanın artması gibi olumsuz etkilerin giderilmesi ve örgütün denge

²⁰⁶ Patan, a.g.e., s. 45-46.

²⁰⁷ Patan, a.g.e., s. 47.

durumuna dengelenmesinin sağlanması için verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırılmalı, örgütün hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemelidir.

3.3.5. Krizi Çözmek

Kriz atlatılıp, örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra, öğrenme ve değerlendirme aşamasına ulaşılır. Kriz yönetimi sürecinin son safhasında o ana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır.

Bu aşamanın amacı, kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada kriz artık örgüt ve çevresi için bir tehdit olmaktan çıkmaktadır²⁰⁸.

3.4. KRİZ YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE ÖNEMİ

Her kriz başarı ve başarısızlık tohumlarını taşır. Başarı ile ele alınmış bir kriz süreci şirketlere önemli tecrübe sağlar. Kriz sürecinden en fazla etkilendiği bilinen insan kaynaklarıdır. Buna karşın, kriz ile mücadele için en güçlü silah da insan kaynaklarıdır²⁰⁹.

Yaşanan kriz nedeniyle ilk akla gelen tasarruf tedbiri olarak insan kaynağını düşünmek, günü kurtarmaktan öteye gitmeyecektir. Nitekim unutulmamalıdır ki; bir firmanın en değerli kaynağı, insan kaynağıdır. Beşeri sermaye olarak nitelendirilen bu kaynak, iyi ve kötü zamanlarda firmanın devamı ve geleceği için çok büyük önem arz etmektedir. Kriz dönemlerinde insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi ve firmanın krizi en az zararla

²⁰⁸ Patan, a.g.e., s. 47-49

²⁰⁹ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) “The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process”, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

atlatılması için en önemli dönem kriz öncesi dönemdir. Bu dönemde yapılan kriz planı hem çalışanı hem de firmayı kurtaracaktır²¹⁰.

Ekonominin küreselleşmesi, rekabet, hızla değişen teknolojiler, yönetim bilimindeki gelişmeler insan kaynaklarının önemini artırmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, artık insan kaynakları personeliyle aktif bir ilgisi olduğu görülebilir. Bu, iş stratejileri için yaygın ve etkili bir yaklaşım haline gelmiştir. İnsan kaynakları yaratıcı bir rekabet avantajına sahip değerli bir stratejik kaynak olarak kabul edilmektedir. Örgütün başarısı da bu kaynağı kullanmasına bağlıdır.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi diğer bir deyişle insan kaynakları planlaması, önlem ve krizin aşılması için önemli rol oynar. Bunun yanında, başarılı yönetim yardımıyla, kriz örgütün güçlü ve zayıf noktalarının yorumlanmasını ve organizasyonun kendini yeniden inşa etmesini kolaylaştırır. Bu boyut, klasik insan kaynakları yönetimi uygulamaları kullanarak kurumsallaşma süreci yönetilemeyeceği için insan kaynaklarının stratejik yönetimi için ileri bir yeniden yapılanma fırsatı ortaya koyar²¹¹.

Örgütün varlığı ve faaliyetlerini tehdit eden durumları araştırıp tanımlamak her örgüt için önemli bir görevdir. Teknik ve yapısal faaliyetleri, çevresel değerlendirmeleri, kriz teşhisini ve gerekli iletişim çalışmalarını içeren kriz yönetim planıyla birlikte, bu planın uygulanmasında en önemli araç olan insan kaynaklarının sosyal ve psikolojik açıdan analiz edilmesi gerekir. Bu yönüyle bakıldığında, kriz olayının temelinde insan ögesinin olduğunu, dolayısıyla çalışanların krize karşılık verme konusundaki tutum ve davranışlarının örgüt için yaşamsal bir öneme sahip bulunduğunu görmek olasıdır. Özellikle çalışanların kriz çözümünde kendilerinin kilit konumunda olduklarını düşünmeleri krizin çözümünde önemli bir fonksiyon üstlenmektedir²¹².

²¹⁰ Arazi Tepehan, a.g.e., s.79.

²¹¹ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) "The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process", <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

²¹² Arazi Tepehan, a.g.e, s.79-80

Kriz yönetimi konusunda başarılı olan örgütlerin etkili insan kaynakları yönetim politikaları ve heterojen çalışma takımlarıyla ön plana çıktığı görülmektedir²¹³.

Diğer unsurlara oranla, insan kaynakları krizde meydana gelen belirsizlik ve kaos ortamından daha fazla etkilenir. Kriz, işçilerin işini kaybetme korkusuna kapılmasına neden olur. Birleşmeler, küçülmeler ve şirketlerin kapanması ekonomik kriz dönemlerinde işçilerin stres düzeyi ve korkularını artırır²¹⁴. Böyle dönemlerde çalışanların motivasyonları düşer. Bu düşüş çalışanlarda “kandırılmışlık”, “ihanete uğramışlık”, “arkadan vurulmuşluk” duygusunu uyandırır, iş arkadaşlığını güvenilmez rakipliğe dönüştürür, yöneticilere karşı öfke uyandırır²¹⁵. İşsizliğe eşit olarak paranın azalması, gelecekle ilgili beklentileri korku ve belirsizliğe dönüştürür²¹⁶.

Türk şirketleri kriz durumunda çalışanları kovmayı tercih etmektedir²¹⁷. 2001 krizinde en fazla alınan önlemlere baktığımızda tam zamanlı personelin işten çıkarılma oranının % 60 olduğu ve alınan önlemler sıralamasında ikinci sırada yer aldığı görülmektedir²¹⁸. Ama özellikle tecrübeli çalışanların şirketten ayrılması şirket için büyük bir kayıptır. İşçilerin kovulması yerine, etkili çalışma, dengeli ücretler ve esnek çalışma gibi alternatifleri denemenin daha doğru bir yol olduğu söylenebilir²¹⁹. 2001 yılı istatistiklerine bakıldığında, işçileri çıkarma dışında maliyetleri azaltma yöntemleri olarak, çalışanlara ücretsiz izin verilmesi, ödül sisteminin uygulanmasına ara verilmesi, çalışma sürelerinin kısaltılması veya kısa süreli (part-time) çalışmaya geçilmesi, ulaşım maliyetlerinin azaltılması gibi uygulamalara

²¹³ Arazi Tepehan, a.g.e, s.80

²¹⁴ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) “The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process”, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

²¹⁵ Arazi Tepehan, a.g.e., s.80

²¹⁶ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) “The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process”, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

²¹⁷ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) “The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process”, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010,

²¹⁸ (Erişim) http://www.peryon.org.tr/peryon_sunum_111109.pdf Kasım 2010

²¹⁹ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) “The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process”, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

gidildiği gözlenmektedir. 2009 krizinde ise insan kaynakları açısından durum oldukça farklılık arz etmektedir. Buna göre tam zamanlı çalışanların işten çıkarılma oranı %'35'dir²²⁰. 2001 ve 2009 krizleri arasındaki fark dikkate alındığında, insan kaynaklarına verilen önemin arttığı ve krizden çıkışta insan kaynaklarının önemini farkına varıldığı söylenilebilir. İşten eleman çıkarmak yerine, alternatif yolların benimsenmesi yollarına gidilmiş, her şeyden önce işe alımlar durdurulmuştur. İnsan kaynakları planlaması noktasında örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağından fazlasının istihdam edilmeyerek, stratejik olarak önemli bir karar alındığını ve bu kararın kriz yönetiminde örgüte artı değer katacağını da söylemek yanlış olmayacaktır.

Öte yandan küçülme de insan kaynaklarını baskı altına alan önemli bir tercihtir. Küçülmedeki temel fikir nihai ürüne ek bir pozitif değere sahip olmayan tüm masrafları ortadan kaldırmaktır. Ama, küçülme ciddi bir maliyet oluşturur. Küçülen şirketler, insan kaynakları birimlerini daha da küçültürler. Bu durum psikolojik ve ekstra zorluklar getirir. Küçülen insan kaynaklarının kriz yönetiminde etkili olması zorlaşır. Şirket stratejileri ve insan kaynakları arasında uyum imkansız hale gelir²²¹.

Her krizin kendi fırsatlarını içerdiği önceki bölümlerde üzerinde durulan bir konuydu. Bu fırsatların iyileştirilmesi ve onu başarı formuna dönüştürmek kriz yönetiminin özüdür. Bu durum her açıdan etkin bir planlama gerektirir. Kriz beklenen bir olgu olarak görülmeli ve iyi bir stratejik planlama ile yönetilmelidir²²².

Krizde insan sermayesi diğer tüm kaynaklardan önce gelir. Doğal krizler, insanların kendilerine olan saygısını tehdit etmez. Ancak insan hataları, ihmaller ve artan kasti tehditler, insan psikolojisini bozarak tüm değerlerini alt üst edebilir. Kötü insan kaynakları yönetimiyle, krize karşı etkili bir hazırlık yapılması olası değildir. İnsan kaynakları yönetimi konusunda her

²²⁰ (Erişim) http://www.peryon.org.tr/peryon_sunum_111109.pdf Kasım 2010

²²¹ Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) "The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process", <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

²²² Demirkaya Harun; Aydın Alim; (Erişim) "The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process", <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, Kasım 2010

zaman uzun süreli düşünmek gerekir. dar çerçevede, teknik ve tamamen kar amaçlı düşünme üzerine kurulan insan kaynakları yönetimi anlayış ve politikaları, örgütsel kriz zamanlarında örgütü ciddi derecede sıkıntıya sokmaktadır²²³.

İnsan kaynakları planlaması, kriz öncesinde, kriz koşullarını da düşünerek ele alınması ve tasarlanması gereken bir konudur. İnsan kaynakları planlamasının tanımından da hatırlanacağı gibi örgüt insan kaynakları planlaması ile gelecekte ihtiyaç duyacağı personeli nitelik ve nicelik açısından belirlemeye çalışmaktadır. Seçim, işe alım, eğitim ve ödüllendirme gibi süreçler, bu kaynağın bulunarak değerlendirilmesi ve örgüte fayda sağlayabilmesi içindir. Örgütün uzun dönemdeki başarısında ve muhtemel bir kriz aşamasındaki durumunu düzeltmede insan kaynağı etkili olacaktır. İyi yetişmiş, örgüt kültürünü bilen ve örgüte bağlı, verimli çalışanlar, örgütün krizi en az zararla atlatarak kriz döneminde büyük fırsatlar yakalamasını da sağlayabilir.

Bu noktada özellikle insan kaynakları yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir. Hayati boyutunun ötesinde kriz, büyük zararlara, hukuki sorunlara yol açtığı gibi elemanların kaybedilmesine de neden olabilir²²⁴. Böyle dönemlerde hızlı ve serinkanlı İK yönetimi ile fırsatların pozitif tarafına bakarak İK sistemlerinin gözden geçirilebileceği bir dönem olarak bakmak gerekir²²⁵.Kriz dönemlerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli rolü; üst yönetim tarafından alınacak kararlardan, çalışanların nasıl etkileneceğini bilmek, kurum ve çalışanlarının motivasyon ve performansı üzerinde oluşabilecek olumsuz etkileri minimuma indireyecek çözüm önerileri üretmek ve uygulamaktır. Asıl amaç kısa vadeli kazançlar ile gelecek kaybına yol açmamaktır²²⁶. Kriz ortamında insan kaynaklarının diğer bir rolü ise, elindeki insan gücünü optimum düzeyde planlayarak, kurum

²²³ Arazi Tepehan, a.g.e, s.81

²²⁴ Hitay Baran (Erişim) http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351ADCE4362AFE/4490/hitay_kriz.pdf, Kasım 2010

²²⁵ Arazi Tepehan, a.g.e, s.83

²²⁶ Arazi Tepehan, a.g.e, s.81

bağlılığını ve çalışan motivasyonunu ön plana alan çalışmalarda bulunmak suretiyle, verimliliğin maksimum düzeye ulaşmasına tam destek vermektir²²⁷

- Dedikoduların personel verimliliğini olumsuz etkilemesine ve özellikle verimli personeli dışarıya yöneltmesine engel olmak,
- Performansı yükseltmek,
- Üst yönetim ile ortak bakış sağlayarak yan haklar ve ödül yönetimi ile ilgili çeşitli fırsatlar sağlamak,
- Finansal geliri ve motivasyonu yükseltecek yardımcı fikirleri destekleyecek sistemler kurmak,
- Gerekli istihdam politikaları yürütmek ve yeni işe alımlarda ihtiyaçları doğru şekilde tespit etmek,
- İç eğitimlere ağırlık vererek çalışanların yetenek ve yetkinliklerini artırmak için fırsatlar oluşturmak,
- İletişimi ve hep birlikte olmayı, yakınlaşmayı sağlayacak ortamlar, sosyal aktiviteler yaratmak, İK yönetimi tarafından alınması gereken, kriz dönemlerinde motivasyonu ve bağlılığı artıracak faktörlerdir²²⁸.

Kriz dönemlerinde akla ilk gelen ve en kolay tedbir; işten çıkarmaya yönelmek olmamalı, bu anlamda iyi değerlendirilmeden fevri kararlar alınmamalıdır. Bu tutum; hem insan kaynağına yapılan yatırımı sıfıra indirmek hem de adanmışlığın zarar görmesi anlamına gelir. Ancak tenkiset kararı alınmışsa da; hem geride kalan personelin kuruma olan güveni hem de geleceğe yönelik yanlış bir karar vermemek için doğru personelin seçilmiş olduğundan emin olunmalıdır²²⁹.

Kriz sürecinde, işletmelerin çeşitli alanlarda tenkiseti de içeren tasarruf önlemlerini alması kaçınılmaz bir durumdur. Kriz sürecinde personelin işten çıkartılması son derece önemli, dikkatle ve hassasiyetle alınması gereken bir karar olacaktır. Böyle bir kararın olası sonuçları olarak, hem kurumdan ayrılan hem de halen kurumda çalışmaya devam eden kişiler açısından olumsuz durumlar ortaya çıkarabileceği gibi; orta ve uzun vadede firma

²²⁷ Arazi Tepehan, a.g.e, s.83

²²⁸ Arazi Tepehan, a.g.e. s.83

²²⁹ Arazi Tepehan, a.g.e. s.83

sektöründe hizmet veren firma, kurum ve kuruluşların karlılığını, hizmet kalitesini ve kurum imajını olumsuz etkileyecek sonuçlar doğuracaktır²³⁰.

Krizi olası en az şekilde etkilenerek atlattırmak isteyen kurumlar, personellerini kurum içi veya dışı eğitimlerle destekleyerek onların yetkinliğini ve motivasyonunu artırmayı hedefleyerek, nitelikli ve profesyonel insan gücü ile krizden çıkışı sağlayan önlemleri almalıdır. Tenkiset süreci kararı alınması durumunda da işten ayrılması gereken kişilere yeni iş alanlarına yönlendirmeleri için destek organizasyonları planlamak, yarı zamanlı iş planları sunmak gibi alternatif planlamalarla kurum desteğini kademeli olarak kaldırmayı değerlendirebilirler. Unutulmamalıdır ki, tenkiset süreci ayrılan kişilerden ziyade etkilerini, çalışan personel üzerinde gösterecektir²³¹.

Tenkiset yöntemi en son çare olarak tercih edilmelidir. Çünkü organizasyon üzerindeki etkisi en şiddetli biçimde olumsuzdur. Tenkiset uygulamasına gelmeden önce çalışanların ve işverenlerin karşılıklı olarak fedakarlık da bulunacağı biçimde diğer tüm alternatifler denenmeli ancak işletmenin varlığını sürdürmesinin tehlikeye girmesi riskinin oluşması halinde geçerli bir seçenek olarak ele alınmalıdır. Ancak maalesef kadro azaltılması çoğunlukla ilk seçenek olarak değerlendirilmekte hatta başka bir önlem alınmadan ve gerekli olup olmayacağı bile verilere bağlı olarak gözden geçirilmeden doğrudan uygulanmaktadır. Bu durum çalışanların kuruma bağlılığını, güvenini, aidiyet ve sahiplenme hislerini önemli oranda zedelemektedir. Hatta pek çok işletme iş gücü maliyetlerini düşürmek amacıyla kriz ortamından, mevcut kıdemli çalışanlarını deneyimsiz ve maliyeti düşük yeni çalışanlarla değiştirme yönünde yararlanmaktadır. Aslında orta ve uzun vadede bu tür uygulamalar işletmelerin tercih edilirliliğini azaltmakta ve maliyetlerini artırmaktadır²³².

²³⁰ Arazi Tepehan, a.g.e, s.84

²³¹ Arazi Tepehan, a.g.e, s.84-85

²³² Arazi Tepehan, a.g.e., s.85-86

Kriz yönetiminde İK planlaması ve bunun sürdürülebilmesi açısından üst yönetim ve devletin de alması gereken bir takım tedbirler gündeme gelmelidir. Bunlar²³³;

- İşsizlik maaşının oranı artırılarak süresi uzatılabilir,
- Yöneticiler tarafından tasarruf faaliyetlerine önem verilmelidir,
- Ücretlerin zamanında ödenmesi sağlanmalıdır,
- Kadro azaltma yerine başka tedbirler hayata geçirilmelidir,
- Kadro azaltma yapılacaksa bu durumun zorunluluğu çalışanlara anlatılmalıdır.

Bu yönde devletin getirdiği “kısa çalışma ödeneği” tedbirine ileride değinilecektir.

Krizden önce ve kriz esnasında yukarıda belirtilen sorunları yaşamamak ve krizi fırsata dönüştürmek için ise bir takım planlı faaliyetlerde bulunmak gerekir.

3.4.1. Krize Yönelik Kadro Oluşturmak

A. Kadro Oluşturmada Dikkat Edilecek Hususlar

Kriz aşamasında işletme için en önemli kaynak, insan kaynağı olacaktır. İnsan faktörü etkili seçip kullanılabildiği ölçüde kriz süreci başarıyla sonuçlanabilecektir. Aksi taktirde işletmenin çöküşü hazırlanacaktır. Bu nedenle kadro yapısı son derece önemlidir. Kadro oluşturulurken, işletmenin stratejisiyle ve stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak bütünleşen bir yapı hazırlamaya özen gösterilmelidir.

Krize karşı yapılanmanın en önemli yönü yönetici seçimidir. Kriz ortamı yöneticilerinin karakterlerinde, yeteneklerinde, neyi, nasıl yaptıklarında, kişiliklerinde, bilgi düzeylerinde, ilgi alanlarında, insanları birbirinden ayırt etmeye yarayan hemen her konuda büyük ölçüde farklılaşan

²³³ Arazi Tepehan, a.g.e, s. 87

özellikler aranmalıdır. Ortak olan tek özellik, esnek düşünme, ve doğru şeyleri yaptırma yetenekleri olmalıdır.

Kriz dönemi yöneticisi seçiminde çok boyutlu düşünme özelliği olan, çeşitli pazarlara uyum sağlama yeteneği bulunan, vizyon sahibi ve ileriye görebilen, tüketici mutluluğunu esas alan ve değişimlere hızla uyum sağlayan kişiler tercih edilmelidir²³⁴.

B. Kriz Ekibinin Hazırlanması

Kriz ekibi, krizin yönetimini ve kontrolünü yürütecek kişilerdir. Kriz ekibinin en önemli rolü, krizin meydana gelmesini mümkün olduğu kadar önlemektir. Kriz olduğunda ise ilk aşamada riski minimize etmek, ikinci aşamada işletme imajına yönelik zararı azaltmak, üçüncü aşamada ise örgüt kültürünü olumlu yönde dağıtmaya çaba gösterecektir. Kriz ekibi bunları başarabilmek için aşağıdaki faaliyetleri yerine getirmelidir;

- Çeşitli kriz durumlarını sezmek
- Bunlarla baş etmek için stratejiler ve prosedürler geliştirmek
- Geliştirilen bu strateji ve prosedürleri gözden geçirmek
- Kriz anında yönlendirmeyi ve danışmayı sağlamak.

Ekip üyelerinin seçiminde öncelikle krizin özelliği (felaket, finansal vb.) dikkate alınmalıdır. Kriz ekibi üyelerinde aranan özellikler ana başlıklarıyla şunlardır. Şirket bilgisi, sorumluluk alanındaki uzmanlık, teknik bilgi, planlama, organize etme, atiklik ve zor kararlar alabilme yeteneği.

Kriz ekibi;

- Kriz yöneticisi
- Kriz ekibi lideri

²³⁴ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.59

- Sözcü
- Halkla ilişkiler sorumlusu
- İşletme içinde uzmanlığına başvurulabilecek kimselerin tespitini yapacak kişi
- Dışardaki personel ihtiyacını belirleyecek kişi
- Yeni gelen bilginin doğruluğunu, geçerliliğini ve aciliyetini belirleyecek kişi
- Ölü ve yaralı varsa, bunların ailelerini haberdar edecek kişi.

C. Kriz Durumunda Uygulanacak Özel Eğitim Yöntemleri

Kriz şartlarında başarı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır.

Kriz bir değişimdir ve ilk aşamada önemli olan örgüt üyelerini bu değişime hazırlamaktır. Bu hazırlama faaliyet işletme içindeki personele, krizin nedenlerini, niçinlerini, net tür davranışlarla hangi sonuca ulaşacağını ve ekip olarak hareket etmenin önemini açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmak şeklinde sağlanabilir. Ayrıca değişime yönelik olarak örgüt üyelerinin, pazarlama, üretim, ar-ge, planlama, karar alma, sorun çözme, organizasyon ve iletişim konularında sürekli eğitilmeleri önerilmektedir. Bazı işletmeler bu amaçla yılda 40 saat eğitime zaman ayırmaktadır.

İkinci aşamada, krizle yakından ilgili olabilecek kişiler krize karşı hazırlanmalıdırlar. Bu kişilerin eğitimi için tartışma ve uygulamalı eğitim yöntemleri kullanılabilir²³⁵.

²³⁵ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.61-64

D. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturmak

Kriz dönemi personel politikasının en önemli özelliği, kriz yöneticisi, kriz karar analisti ve kadro üzerindeki değişikliklerdir. Kriz yöneticisi, kriz içinde dağılan bir örgütte işbirliğini yeniden sağlama gibi zor ve önemli bir role sahiptir²³⁶.

Kriz yönetim sürecinde işletme personeline yönelik kararlar, hem sosyal sorumluluk açısından ve hem de işletmenin geleceği açısından büyük bir önem arz eder. Kriz ister sektör bazında, isterse ülke bazında meydana gelsin, işletme yöneticileri tarafından ilk aşamada kolaylıkla karar verilebilecek olan, personel sayısını azaltmaktır. Fakat günümüzde işletmeler, insan kaynaklı sermayenin öneminin giderek artan bir eğilim göstermesi ve bu önemin fark edilmesi ile seçkin personelin önemini kavramaya başlamıştır. Bu düşüncenin gelişmesi, bir personelin işine son verilmeden önce, o kişinin bilgi, yetenek, deneyim vb. birçok açıdan değerlendirilerek veya puanlandırılarak kadar verme zorunluluğu doğurmuştur.

Genellikle işletmeler personel çıkarma kararlarını kriz döneminde bir küçülme hareketi olarak değerlendirir. Aslında işletmenin kriz sonrası dönemi düşünülerek profesyonel insan kaynakları yöneticilerinden gerekli personel değerlendirme yöntemleri kullanılarak belirlenmeli, çıkarılacak kişinin sağlayabileceği üstünlükleri dikkate alınmalıdır. Personelin sadece finansal yüküne bakarak veya krizin getirdiği bir takım giderleri kısmak amacıyla işten çıkarmalar olmamalıdır. İşletmenin işten çıkartılacak kişilerin konumlarını ve işletmeye kazandırabilecekleri katma değerleri iyi hesaplanmalı, gelecekteki stratejik konumu iyi değerlendirilmelidir²³⁷. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle volkswagen da işten çıkarma yerine çalışma saatlerini azaltmak ve buna

²³⁶ Vergiliel Tüz, a.g.e., s.78

²³⁷ Titiz, İsmet; "Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejilerine Etkileri", Süleyman Demirel Üniversitesi Yayını, Cilt 8, Sayı 2, 2003,, s.115-116

paralel olarak ücretlerde indirim gitmek yolu uygulanmıştır. General Motor ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır. Çalışma konumuzun içerisinde yer alan inşaat şirketlerinde de benzer bir şekilde, kriz döneminde bazı çalışanların, aynı yapı içerisinde farklı şirketlerde istihdam edilmesi yoluna gidilmiştir. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen en son çözüm şekli olmalıdır²³⁸.

Zorunlu olarak işten çıkarma uygulanacaksa şu kriterlere dikkat edilmelidir²³⁹;

- Öncelikle yıllık izin, askerlik, ücretli ve ücretsiz izin gibi her türlü izin yolu denenmelidir.
- Emeklilik yaşı gelenlere işten çıkarmada öncelik verilmelidir.
- Daha önceden yapılmış olan performans değerlemesi sonuçlarına göre işten çıkarılabilecek kişiler belirlenecektir.

3.4.2. İstihdam Destekleri

A. Kısa Çalışma Ödeneği

Kısa çalışma ödeneği ise, genel ekonomik, sektörel, bölgesel kriz veya zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak en az üçte bir oranında azaltılması veya süreklilik koşulu aranmaksızın işyerinde faaliyetin tamamen veya kısmen en az dört hafta süreyle durdurulması halinde, işyerinde üç ayı aşmamak üzere (Bakanlar Kurulu kararı ile 6 aya kadar uzatılabilir) sigortalılara çalışmadıkları dönem için gelir desteği sağlayan bir uygulamadır²⁴⁰.

Kısa Çalışma Kapsamında²⁴¹;

- İşçilere kısa çalışma ödeneği ödenmesi,
- Genel sağlık sigortası primleri ödenmesi,

Hizmetleri sağlanmaktadır.

²³⁸ Vergiye Tüz, a.g.e., s.78

²³⁹ Ofluoğlu, a.g.m.,

²⁴⁰ <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kisacalismaodeneği.aspx>, erişim, 22.02.2014.

²⁴¹ <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kisacalismaodeneği.aspx>, erişim, 22.02.2014.

İşverenler, genel ekonomik, sektörel, bölgesel kriz veya zorlayıcı sebeplerle Kısa Çalışma Talep Formunu doldurarak kısa çalışma başvurusunda bulunabilir²⁴².

Bu uygulama sayesinde işverenler, kriz durumlarında, elemanlarını hemen işten çıkarmak yerine, farklı alternatifleri değerlendirebilecekleri zamanı kazanmış olacaklardır.

²⁴² <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kisacalismaodenegi.aspx>, erişim, 22.02.2014.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA ÇALIŞMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Geçmişten günümüze, işletmeler için farklılaşan ve değişen pek çok konu gibi, personel işleri de yerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. İşletmeler hem kendi geleceklerini garanti altına almak hem de çalışanlarından daha fazla verim alabilmek adına, iş görenlerin sadece özlük hakları ile değil, bütüncül bir yaklaşımla, seçilmelerinden eğitimlerine, motivasyonlarından yükselmelerine kadar pek çok farklı konu ile ilgilenen insan kaynakları yönetimini benimsemeye ve bu doğrultuda hareket etmeye başlamışlardır²⁴³.

İnsan kaynakları planlaması da bu süreçte, insan kaynakları yönetimi birimleri tarafından önem verilmesi gereken en önemli konulardan biridir. Basitçe, işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağının niceliksel ve niteliksel olarak tespit edilmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derece karşılanabileceğinin belirlenmesi²⁴⁴ olarak tarif edilebilecek insan kaynakları planlaması, sadece işletmenin normal işleyiş sürecinde değil, olağanüstü durumlarda da büyük önem arz etmektedir.

Yukarıda bahsedilen olağanüstü durumların biri de krizlerdir. Kriz, beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlanabilir. İşletmeler açısından bu son derece karışık durumu bir fırsata dönüştürebilmek için şüphesiz iyi bir kriz yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz ile ilgili öngörülerini ve planlarını kriz öncesinde hazırlayan işletmelerin bu süreci daha az zararla atlattığı da bir gerçektir. Bu

²⁴³ Kuru, a.g.e, s.20

²⁴⁴ Yüksel, a.g.e, s.69

öngörü ve planların biri de insan kaynakları planlamasıdır. İşletmeler karşılaştıkları bir kriz durumunda öncelikle personellerini işten çıkarmayı uygun bulmaktadır ancak krizden çıkış için de insan kaynağına ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir.

Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın konusunu, kriz yönetiminde insan kaynakları planlamasının nasıl yapılması gerektiği, kriz esnasında işletmelerin insan kaynağını işten çıkartmak yerine alması ve uygulaması gereken diğer tedbirler oluşturmaktadır. Buradaki insan kaynağından kasıt, ele alınan inşaat sektöründeki firmalarda, geçici veya dönemsel olarak çalışan işçiler değil, çekirdek veya ana kadroda çalışan yönetici, mühendis, mimar vb. elemanlardır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, kriz durumuyla karşı karşıya kalabilecek işletmelerin, kriz öncesinde veya kriz esnasında, kriz yönetimi çerçevesinde insan kaynakları planlamasını nasıl yapması gerektiğini ve bu konuda işletmelere faydalı olabilecek uygulamaları ve önerileri ortaya koymaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, kriz öncesi ve kriz esnasında, yaşanan olağanüstü olumsuzlukların en az zararla atlatılabilmesi için özellikle insan kaynakları planlaması konusunda alınması ve uygulanması gereken tedbirleri ortaya koyması açısından önem taşımaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H₁: İşletmelerdeki insan kaynakları planlaması, kriz yönetimi açısından önemlidir.

H₀: İşletmelerdeki insan kaynakları planlaması, kriz yönetimi açısından önemli değildir.

4.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Durum çalışması, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir²⁴⁵. Diğer araştırma türlerinden ayrılan yönlerinden yola çıkarak, durum çalışmasının “nasıl” ve “niçin” sorularını temel alan, araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelemesine olanak veren araştırma yöntemi olduğunu söylemek mümkündür²⁴⁶. Araştırmada, durum çalışması desenlerinden bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Bu desende, birden fazla kendi başına bütüncül olarak algılanabilecek durum söz konusudur. Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır²⁴⁷. Araştırmada, inşaat sektöründeki firmaların, kriz yönetimi çerçevesinde yaptıkları insan kaynakları planlamalarına yönelik uygulamaların belirlenmesi için derinlemesine görüşmeler yapıp, incelenmiştir.

²⁴⁵ Yıldırım, Ali; Şimşek Hasan; “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Seçkin, 2011, s.277.

²⁴⁶ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.277

²⁴⁷ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.291

Yön (1984) bir araştırma deseninin niteliğinin artırılabilmesi için, şu dört özelliğe bakılması gerektiğini belirtmektedir; yapı geçerliliği, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenilirlik²⁴⁸.

Durum çalışmalarında yapı geçerliliği; birden fazla veri türünün veri toplama sürecinde kullanılması, toplanan verilere ilişkin bir kanıt zincirinin oluşturulması ve son olarak da hazırlanan durum çalışma raporunun veri toplama sürecinde kendisinden veri toplanmış bir kişiye okutulması ve görüşünün alınması ile artırılır. Durum çalışmalarında iç geçerliliği artırabilmenin yolu ise, bulunan sonuçlara nasıl varıldığının açık seçik ortaya konulması ve çıkarımlarla ilgili kanıtların diğer kişilerin ulaşabileceği şekilde sonuçlanmasıyla gerçekleşir. Dış geçerlilik ise bir araştırmacının sonuçlarının genellenmesi ile ilgili olup, belirli bir durumun çalışılması sonucunda elde edilen sonuçlar, belli bir kavramsal modelin önerilmesine olanak verir. Güvenirlik ise olan bir çalışmanın başka bir araştırmacı tarafından aynı biçimde tekrar edildiğinde, aynı veya benzer sonuçları vermesi ile ilgilidir. Durum çalışmalarında güvenirliliği artırmak için, araştırmacı izlediği süreçleri açık bir biçimde tanımlanmalı ve ilgili dokümanlarla desteklenmelidir²⁴⁹.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi seçilmiş ve elde edilen verilerle betimsel analiz yapılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir²⁵⁰.

Nitel araştırmada çoğunlukla üç tür veri toplanır; “çevreyle ilgili veri”, “süreçle ilgili veri” ve “algılara ilişkin veri”. Bu üç tür veriyi toplamak için araştırmacının bazı nitel veri toplama yöntemlerini kullanması gerekir. nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan üç tür veri toplama yöntemi vardır;

²⁴⁸ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.288

²⁴⁹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.288-290

²⁵⁰ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s.39

görüşme(odak grup görüşmesi de dahil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesi²⁵¹.

Bu araştırmada, niteliksel yöntem kullanılmış olup, veriler görüşme yöntemiyle elde edilmiş ve niteliksel olarak da analizi yapılmıştır. Görüşme bir nitel araştırma türü olarak sosyal bilimlerde en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Örgüt çalışmalarında örgüt bilimsiler, örgütlerin değişik yönlerini ve özellikle de örgütlerin kültür ve sembolik boyutlarını çalışırken görüşmeyi, temel veri toplama aracı olarak kullanmaktadır²⁵².

Üç tür görüşme vardır. **Yapılandırılmış görüşme**, daha çok önceden yapılan ve ne tür soruların ne şekilde sorulup, hangi verilerin toplanacağını en ayrıntılı biçimde saptayan, görüşme planının aynen uygulandığı bir görüşmedir²⁵³. Araştırmacı, araştırmaya katılan her bir kişiye aynı soruları aynı biçimde ve aynı sözcüklerle sormaktadır. Kişinin vermiş olduğu yanıtlar kapalı uçludur²⁵⁴. Yapılandırılmamış görüşme; görüşmeciye büyük hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şeklidir²⁵⁵. **Yapılandırılmamış görüşme**, diğer bir kişiyle yapılan sözle etkileşimin doğal akışı içerisinde herhangi bir görüşme protokolü olmaksızın spontane yapılan bir iletişim biçimidir. Araştırmacı, görüşme yapılan kişinin yanıtlarına bağlı olarak kendini sürekli yeniden yapılandırarak ve her verilen yanıtı karşıt yeni soruları o an hazırlamak ve sormak durumundadır²⁵⁶. Yarı Yapılandırılmış görüşme ise, yapılandırılmış görüşme tekniğinden biraz daha esnek olan bir görüşme tekniğidir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir²⁵⁷

²⁵¹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s.40

²⁵² Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s.120

²⁵³ 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcalisir.doc, Erişim, 11.03.2014

²⁵⁴ Tümüklü, Abbas; "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, güz 2000, s.546

²⁵⁵ 80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcalisir.doc, Erişim, 11.03.2014

²⁵⁶ Tümüklü, a.g.m, s.546

²⁵⁷ Tümüklü, a.g.m, s.547

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır.

4.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmaya katılan inşaat işletmelerin, ulusal ve uluslararası boyutta faaliyetleri olan ve insan kaynakları departmanına sahip olması öncelikli şart olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan firmalar Ankara merkezli firmalar içinden seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen bilgilere göre tespit edilen inşaat firmalarından araştırmacı bizzat gitmek kaydıyla görüşme talebinde bulunmuş, bu esnada araştırmanın konusundan ve amacından bahsedilmiştir.

Yapılan görüşmelerde 10 firmadan sadece 5 firma görüşme talebine olumlu yanıt vermiş, 1 firma görüşme yeri ve saatinde görüşmeye gelmemiş, diğerleri de şirket politikalarına aykırı olduğu için görüşme yapmak istemediklerini belirtmişlerdir. Görüşme talebini kabul eden firmalar görüşme yer ve saatini bildirmişlerdir. Araştırmada örnekleme yöntemi olarak, benzeşik(homojen) örnekleme yöntemi benimsenmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların hepsi, ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyetleri olan, büyük projelerde çalışan inşaat firmalarıdır. Bu firmaların bir kısmının enerji başta olmak üzere farklı sektörlerde de yatırımları bulunmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler

İşletme	Kuruluş Tarihi	Yasal Statü	Sektör	İşgören Sayısı
A firması	1977	A.Ş	İnşaat	3791
B firması	1993	A.Ş	İnşaat	-
C Firması	1977	A.Ş	İnşaat	60
D Firması	-	-	İnşaat	-
E Firması	-	-	İnşaat	-

4.5.2. Görüşme Formunun Hazırlanması

Stewart ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir ama için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlamıştır²⁵⁸. Görüşme, temel boyutları açısından ele alındığında özel bir eğitimi gerektiren bir veri toplama yöntemidir. Bu temel boyutları; görüşme formunun hazırlanması, test edilmesi, görüşmelerin ayarlanması, hazırlıkların yapılması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi oluşturur²⁵⁹. Görüşmede sorulacak soruların görüşülen birey tarafından kolayca anlaşılabilmesi için bu soruların mümkün olduğu ölçüde açık ve belirgin bir biçimde ifade edilmesi gerekmektedir²⁶⁰. Görüşme formunun giriş bölümünde görüşülen bireyi aydınlatmak amacıyla, görüşmenin amacı, araştırma problemiyle ilişkili bir biçimde açıklanmaktadır. Bunun yanında görüşme sürecine ilişkin, örneğin, zaman, kayıt yapma, gizlilik gibi bazı bilgiler verilmektedir. Bu giriş bölümünde amaç, görüşülen bireyi görüşmeye ısındırmak ve kendini rahat hissetmesini sağlamaktır. Böyle bir giriş yapmadan doğrudan sorulara geçmek, görüşülen bireyde bazı belirsizlikler ve kuşklar uyandırabilir. Bu da elde edilen verilerin niteliğini olumsuz yönde etkileyebilir²⁶¹.

Araştırmacı, öncelikli olarak görüşme yapılan kişilere kendisini Gazi Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisi olarak tanıtmış, görüşme sonrasında elde edilen bilgilerin, kendisinin yüksek lisans tezinde kullanılacağını söylemiştir. Görüşme yapılan kişilere, kriz, kriz yönetimi ve insan kaynakları planlaması ile ilgili bazı soruların yöneltileceği belirtilmiş, soruların örnek bir çıktısı rahat okuyabilmeleri için kendilerine verilmiştir. Görüşme formunda 19 adet sorunun olduğu ve verilen cevapların görüşme

²⁵⁸ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.119

²⁵⁹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s127-128

²⁶⁰ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.128

²⁶¹ Yıldırım, Şimşek, a.g.e., s 138

formuna yazılacağı belirtilmiştir. Elde edilen bilgilerin sadece araştırmacı tarafından kullanılacağı ve bu bilgilerin gizli tutulacağı ifade edilmiştir.

4.5.3. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşmede sorulacak soruların hazırlanması, araştırılan konu hakkında doğru veriler ortaya koyabilmek için büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle görüşme formunun hazırlanmasında, kolay anlaşılabilir sorular yazma, odaklı sorular hazırlama, açık uçlu sorular sorma, yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu soru sormaktan kaçınma, alternatif sorular ve sondalar hazırlama, farklı türden sorular yazma, soruları mantıklı bir biçimde düzenleme ve soruları geliştirme gibi bazı ilkelere dikkat edilmesi gereklidir²⁶².

Araştırmada sorulacak soruların hazırlanmasında bu ilkelerden yola çıkarak hareket edilmiştir. Hazırlanan 16 açık uçlu, 3'ü 5 likert ölçeğine göre toplam 19 soru ile inşaat firmalarının kriz algıları, kriz yönetimi öncesi ve esnasında insan kaynakları planlaması konusunda ne gibi politikalara öncelik verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Görüşme soruları bir uzman tarafından incelendikten sonra, test olarak uygulanmış, bu sayede soruların konuyu açıklamaya yetecek boyutta olup olmadığı ve soruların anlaşılabilir anlaşılmadığı ölçülmeye çalışılmıştır.

Görüşme formu ve soruları Ek 1'de sunulmuştur.

4.5.4. Görüşmenin Yapılması

Görüşmeler, inşaat firmalarındaki insan kaynakları müdürleriyle ve uzmanlarıyla, uygun gördükleri tarih ve saatlerde, araştırmacı tarafından yüz yüze görüşülerek yapılmıştır. Görüşme verileri, 18.03.2013 – 30.04.2013

²⁶² Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s. 128

tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeden önce, insan kaynakları müdürlerine, görüşme formuyla ilgili bilgiler verilmiş, araştırmanın amacı açıklanmıştır. Verilerin kaybolmaması için, sorulara verilen cevaplar, görüşme formlarına araştırmacı tarafından kaydedilmiştir. Bu bilgilerin araştırma kapsamında kalacağı, kimseyle paylaşılmayacağı ifade edilmiştir. Görüşmeler yaklaşık olarak en kısa 30 dakika, en uzun 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler herhangi bir kesinti veya ara verilmeden devam etmiş ve sonlandırılmıştır. En son, verilen bilgilerin kısaca üzerinden geçilmiş, araştırmacı, kendi anladıklarının doğruluğunu katılımcılar ile bir kez daha teyid etmiştir.

Tablo 2. Görüşmeye Ait Bilgiler

İşletme	Görüşme Yapılan Kişinin Ünvanı	Tarih	Saat	Şehir	Yer
A Firması	İnsan Kaynakları Müdürü	18.03.2013	16.00	Ankara	Merkez Bina
B Firması	İnsan Kaynakları Müdürü	09.04.2013	09.30	Ankara	Merkez Bina
C Firması	İnsan Kaynakları Müdürü	17.05.2013	11.00	Ankara	Merkez Bina
D Firması	İnsan Kaynakları Uzmanı	29.05.2013	10.30	Ankara	Merkez Bina
E Firması	İnsan Kaynakları Uzmanı	30.05.2013	11.00	Ankara	Merkez Bina

4.5.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada verilerin kayıt altına alınabilmesi için görüşme formları kullanılmıştır. Bu durum katılımcıların ilettiği bazı görüşleri sınırlı söylemelerine yol açmış olabilir. Araştırma görüşme yapılan inşaat

firmalarının insan kaynakları müdürleri ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan işletme sayısı 5'dir. Randevu talep edilen 5 firmanın görüşmeyi kabul etmemesi diğer bir sınırlılıktır.

4.5.6. Verilerin Analizi

Görüşmeler yapıldıktan sonra, verilen toplandığı görüşme formları, görüşme yapılan firmaların isimleri gizli tutulacağından A,B,C,D ve E olarak kodlanmış ve dosyalanmıştır. Araştırmada verilerin analizi betimsel analiz yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

Betimsel analiz yaklaşımına göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temelara göre özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilir. Betimsel analizin amacı elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır²⁶³.

Betimsel analiz dört aşamadan oluşur²⁶⁴;

1. Betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma,
2. Tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi,
3. Bulguların tanımlanması
4. Bulguların yorumlanması

Araştırmada, uzman bir kişiyle toplantılar yapılarak kavramsa bir çerçeve ortaya konulmuş ve buna göre de toplanan verilerle temelar oluşturulmuştur. Bunlar;

- Şirketlerin kriz algılarını ölçmek ve küresel krizden etkilenme derecelerini öğrenmek,
- Şirketlerin insan kaynakları planlamalarının ortaya konulması aşaması

²⁶³ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.224

²⁶⁴ Yıldırım, Şimşek, a.g.e, s.224

•Şirketlerin kriz yönetiminde ortaya koydukları insan kaynakları politikalarının ortaya çıkarılması.

Bu aşamalar sonunda elde edilen veriler, doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve araştırma bulguları bölümünde sunulmuştur.

4.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

1. "Küresel Kriz" kavramından ne anlıyorsunuz?
2. Uluslararası Finansal Krizler hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. 2008 Küresel Finansal Krizi'nin Türkiye'yi nasıl ve ne derecede etkilediğini düşünüyorsunuz?
 1. Olağanüstü etkilemiştir.
 2. Çok etkilemiştir.
 3. Nötr
 4. Az etkilemiştir
 5. Hiç etkilememiştir
4. 2008 küresel finansal krizinde, istihdam edilenlerin, krizden minimum düzeyde etkilenmesi için sizce hangi tedbirler alınmalıydı?
5. Türkiye'nin insan kaynakları potansiyelini, krizlerden çıkışta önemli bir faktör olarak görüyor musunuz?
6. Küresel krizlerin, inşaat sektöründeki etkileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?

7. 2008 Küresel Finansal Krizi, İnşaat sektörünü ne derecede etkilemiştir?
1. Olağanüstü etkilemiştir.
 2. Çok etkilemiştir.
 3. Nötr
 4. Az etkilemiştir
 5. Hiç etkilememiştir
8. 2008 küresel finansal krizinde, inşaat sektörünün İnsan Kaynakları açısından çıkarttığı dersler var mı?
9. Sektörde çalışan deneyimli ve nitelikli insan kaynağının krizden çıkışta kilit rol oynadığını düşünüyor musunuz?
10. Kriz esnasında, inşaat sektöründe, İnsan Kaynakları'na yönelik, en sık karşılaşılan politikaları öncelik sırasına göre nasıl sıralayabilirsiniz?
11. Şirketiniz 2008 Küresel Finansal Krizinden ne derece etkilenmiştir?
1. Olağanüstü etkilenmiştir.
 2. Çok etkilenmiştir
 3. Nötr
 4. Az etkilenmiştir
 5. Hiç etkilenmemiştir.
12. Şirketinizin İnsan Kaynakları politikalarına kim şekil veriyor?
13. Stratejik açıdan bu planlamaların İnsan Kaynakları departmanında görev yapan uzmanlar tarafından hazırlanmasının kriz öncesi ve esnasında daha sağlıklı sonuçlar vereceğini düşünüyor musunuz?

14. Kriz öncesinde, kriz koşullarını düşünerek İnsan Kaynakları'na yönelik aldığınız tedbirler var mı ve kurumunuzda İnsan Kaynakları planlamasını neye göre şekillendiriyorsunuz?
15. Doğru yapılmış bir İnsan Kaynakları Planlaması'nın, şirketinizi kriz esnasında, olumlu yönde etkileyeceğini ve krizden çıkış sürecini hızlandıracağını düşünüyor musunuz?
16. Kriz esnasında, İK planlamasına yönelik aldığınız tedbirler nelerdir?
17. İK planlamanızda, deneyimli ve nitelikli elemanlara mı, yoksa yetiştirmek amacı ile deneyimsiz veya niteliksiz elemanlara mı yönelirsiniz?
18. Deneyimli ve nitelikli elemanların, kriz sürecinde daha verimli olarak, krizin etkilerini minimuma indirebileceğini düşünüyor musunuz?
19. Finansal bir kriz (Kriz) esnasında maliyetleri düşürmek için, İnsan Kaynakları ayağında akla gelen ilk politikanız hangisidir?

Soru 1: A Firması Yetkilisi: “Arz ve talep dengesizliğinden doğan finansal anlamda şirketlerin yaşamış olduğu krizlerdir”, B Firması Yetkilisi: “Global anlamda etki yapan krizlerdir”, C Firması Yetkilisi: “Bütün dünyada yaşanan krizlerdir”, D Firması Yetkilisi: “Tüm dünyayı etkileyen kriz türüdür.”, E Firması Yetkilisi: “Dünyanın etkilendiği kriz türüdür.” Arz ve Talep, mal veya hizmet sunan işletmelerle, bunları talep eden tüketiciler arasındaki iktisadi bir durumdur. Hem arz için yani mal ve hizmet üretmek için hem de talep etmek için finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. Eğer bu finansal kaynakların dağılımında bir dengesizlik açığa ortaya çıkarsa, arz ve talep bu dengesizlikten olumsuz olarak etkilenecektir.

Özellikle işletmeler açısından arz edecek mal ve hizmet üretmedeki zorluklar işletmeler açısından krizle sonuçlanabilecektir. Dolayısıyla A firmasının yetkilisi, arz ve talep arasındaki dengesizliği, küresel kriz kavramına bağlarken bu değerlendirme üzerinden hareket ettiği söylenebilir. Küresel kriz konusunda tüm firmaların ortak görüşte olduğu görülmektedir.

Soru 2: A Firması Yetkilisi: “Finansal anlamda tüm dünyanın etkilendiği krizlerdir.”, B Firması Yetkilisi: “Bankacılık vb. alanlarda yaşanan sıkıntılar nedeniyle, tüm dünyayı etkileyen krizlerdir.” C Firması Yetkilisi: “Paranın olmamasından kaynaklanan krizlerdir.” D Firması Yetkilisi: “Dünya’nın tamamını etkileyen finansal krizlerdir.” E Firması Yetkilisi: “Tüm dünyayı saran finansal krizlerdir.” Bankacılık yani finans sektöründe yaşanan sıkıntılar, uluslararası boyutta çalışan firmaları özellikle büyük projelerin finansmanında yararlanacakları krediler açısından zor durumda bırakmaktadır. Bu durumda özellikle inşaat sektöründeki önemli aktörlerin uluslararası finansal krizleri çok yakından ve dikkatle takip ettikleri söylenilebilir.

Soru 3: A Firması Yetkilisi : “ Çok etkilemiştir”, B Firması Yetkilisi: “ çok etkilemiştir.”, C Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”, D Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”, E Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”. Çok etkilenmiştir cevabını veren firmaların öne sürdüğü nedenlerin başında Türkiye’den temin edilen bazı hammaddelerin maliyetlerinin kriz neticesinde artması sonucu bu hammaddelerin tedarik sürecinde sıkıntılar yaşandığı, dolayısıyla Türkiye’nin de bu süreçten olumsuz olarak etkilendiği, bu sürecin zincirleme bir etkiye yol açtığı yönündedir. Yani az veya çok cevabını verenler, kriz durumunda kendi pozisyonlarını değerlendirerek cevap vermişlerdir.

Soru 4: A Firması Yetkilisi: “Yapılan yatırımların dengeli yapılması gerekirdi.” B Firması Yetkilisi: “Farklı projelerle, farklı ülkelerdeki

pazarlara açılmak gerekirdi”, C Firması Yetkilisi: Harcamaların kısılması gerekirdi”, D Firması Yetkilisi: “Yatırımlar konusunda daha dikkatli davranılmalıydı, istihdam olanağı yüksek iş kollarına önem verilmeliydi”, E Firması Yetkilisi: Yatırımlar daha dikkatli yapılmalıydı”. Alınması gereken tedbirler değerlendirildiğinde genel olarak tüm firmaların, kriz öncesinde yapılacak yatırımların, seçilecek pazarların ve yapılacak projelerde farklı ülke seçeneklerine sahip olunmasının harcamaları kısılmasının vb., sahip olunan insan kaynağından vazgeçilmesi yerine, onları elde tutmak gerektiğine inanmalarından kaynaklanmakta olduğu söylenebilir. Sonuç olarak krizden çıkış içinde şirketler yine insan kaynağına ihtiyaç duyacaklardır.

Soru 5: A Firması Yetkilisi: “evet, görüyorum”, B Firması Yetkilisi: “evet”, C Firması Yetkilisi: “evet, görüyorum, bunun içinde mesleki eğitime önem verilmeli, insan kaynağı daha kalifiye hale gelmeli”, D Firması Yetkilisi: “kesinlikle, ancak bu potansiyel yeterince kullanılmıyor” E Firması Yetkilisi: “Evet”. Bakılacak olursa şirketler Türkiye'nin insan kaynakları potansiyelinin farkında olmakla birlikte bu potansiyelden maksimum düzeyde yararlanılmadığını düşünmektedir. Bunun nedeni de insan kaynakları potansiyelinin doğru şekilde yönlendirilememesi ve dolayısıyla doğru meslek seçimlerinde bulunamamalarıdır. Sektörlerin ara elemana da ihtiyaç duyduğunu göz ardı ederek özellikle gençleri mesleki eğitim alanında iyi yetiştirememek, pratiği öğretmek yerine teorikle doldurmak, okul ve sektör arasındaki bağı iyi kuramamak, sahip olunan insan kaynakları potansiyelinden yeterince yararlanılmamasına yol açmaktadır. Bu da sektörü krizden çıkış için kendisine gerekli olan insan kaynağını bulmakta zora sokmaktadır.

Soru 6: A Firması Yetkilisi: “Maliyetler ve girdi fiyatları artıyor, yatırımlar olumsuz etkileniyor”, B Firması Yetkilisi: “Projelerimiz sonlandı ve bu nedenle elemanların çıkarılması yoluna gittik”, C Firması Yetkilisi: “Özellikle yurtdışı faaliyetlerimizde daralmalar yaşandı.

Dubai'deki inşaatı durdurduk, bundan da orada istihdam edilenler etkilendi”, D Firması Yetkilisi: “Yatırımları direk etkiliyor”, E Firması Yetkilisi: “Yatırımlar olumsuz etkileniyor”. Küresel bir krizin başlaması durumunda yapılan yatırımların durdurulması veya sonlandırılması ile yüzyüze kalındığında, artan maliyetlerde göz önünde bulundurularak, şirketler eleman çıkarmak durumunda kalabilmektedirler.

Soru 7: A Firması Yetkilisi: “çok etkilemiştir”, B Firması Yetkilisi: “çok etkilemiştir”, C Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”, D Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”, E Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”. Burada firmaların, yürüttükleri ulusal ve uluslararası projeler doğrultusunda yaşadıkları sıkıntılar sektörün krizden az veya çok etkilendiği yönünde verdikleri cevabı etkilemiştir. Yürüttüğü projelerde sıkıntı yaşamayan veya az yaşayan firmalar krizden az etkilenildiğini düşünmüş olabilir. Ancak istatistiksel veriler, bu şirketlerin krizden at etkilenilmiştir tezini tersine çıkarmaktadır çünkü veriler doğrultusunda 2008 Küresel Finansal Krizinden en çok etkilenen sektörlerin başında inşaat sektörü gelmektedir.

Soru 8: A Firması Yetkilisi: “norm kadroların oluşturulmasında daha dikkatli olunmalı”, B Firması Yetkilisi: “alternatif pazarlara açılmak gerekli”, C Firması Yetkilisi: “eleman çıkarmanın faydasının olmadığı bir kez daha görüldü”, D Firması Yetkilisi: “istihdam konusunda daha dikkatli davranılmalı, eleman alınırken detaylı incelemeler yapılmalı”, E Firması Yetkilisi: “İstihdam konusuna dikkat edilmeli”. Değerlendirmelere bakıldığı zaman, kriz esnasında, hiçbir firmanın sahip olduğu insan kaynağını kaybetmek istemediği söylenilebilir. Norm kadro oluşturulması, farklı pazar ve projelere işgücünün kaydırılması hep bu doğrultuda politikalardır. Ancak bizi ilgilendiren kısmı ile norm kadro oluşturulması ve işe alınacak olan personelin seçiminin dikkatli yapılması, kriz öncesinde alınması gereken, insan kaynakları planlamasına yönelik tedbirlerdir. Şirketler artık fazla eleman istihdam etmekle değil, kalifiye ve yeterli sayıda eleman istihdam etmekle sektörde başarıya ulaşabileceklerinin

farkındadırlar. Aynı zamanda bu sayede, kriz esnasında nasıl davranması gerektiğini bilen, tecrübeli, sakin bir işgücü yapısına da sahip olacaklardır.

Soru 9: A Firması Yetkilisi: “evet kesinlikle düşünüyorum, bilgi birikimleri ve sakinlikler fazla”, B Firması Yetkilisi: “evet düşünüyorum”, C Firması Yetkilisi: “Tabiki, elemanların tecrübesi sayesinde krizden çıkış kolaylaşır”, D Firması Yetkilisi: “nitelikli eleman maliyetleri etkilediği için kriz etkilerini azaltabilir. E Firması Yetkilisi: “Maliyetleri etkilediği için, deneyimli elemanlar kriz esnasında olumlu şeyler yaparlar”. Araştırmamıza katılan firmaların tamamı, deneyimi, bilgisi ve olağanüstü durumlarda sakin kalabilmeleri nedeniyle, yetişmiş, deneyimli insan kaynağının, firmaların krizden çıkışında önemli rol oynayabileceğini düşünmektedir. Bu tür personelin firmaya hem zaman hem de maliyet açısından kazanç sağlayabileceği savunulmaktadır. Gerçekten de, şirket bünyesinde uzun zamandır çalışan, yeterli bilgi ve deneyime sahip, şirket kültürünü iyi bilen insanların, kriz durumu karşısından nasıl hareket edebileceğini bilmesi, kriz esnasında yönetimin alacağı olağanüstü kararlara çabuk uyum gösterebilmesini veya bu süreçlere katılım göstererek firmaya yol gösterebilecek önerilerde bulunması, şirketlerin krizden çıkışında bu tür personele önemli bir rol yüklemektedir.

Soru 10: A Firması Yetkilisi: “işten çıkarma, ücretsiz izin”, B Firması Yetkilisi: “farklı pazarlardaki projelere yönlendirme, merkeze çekme, ücretsiz izin”, C Firması Yetkilisi: “işten çıkarma, maliyetleri kısma, sahip olunan şirketler arasında sirkülasyon”, D Firması Yetkilisi: “ücretsiz izin, ücretlerin azaltılması, işten çıkarma”, E Firması Yetkilisi: “ücretsiz izin, düşük ücret uygulaması ve işten çıkarma”. Elde edilen verilerden, firmaların çoğunluğunun ücretsiz izin ve işten çıkarma taraftarı olduğu belirlenirken, bunu ücretlerin azaltılması, farklı projelere ve pazarlara kaydırma, merkeze çekme ve sahip olduğu diğer şirketlere ve faaliyet kollarına kaydırma şeklinde sıralamak mümkündür. Firmalar krizin etkileri ile doğru orantılı olarak bu tedbirlerden biri veya birkaçını uygulayabilmektedir.

Soru 11: B Firması Yetkilisi: “çok etkilemiştir”, C Firması Yetkilisi: “az etkilemiştir”. Değerlendirmeye katılan firmalardan A,D ve E firmaları bu soruya yanıt vermek istememiştir. C firması az etkilendiğini söylerken, B firması çok etkilendiğini ancak aldıkları tedbirler neticesinde tekrar eski hallerine döndüklerini vurgulamıştır. Bu değerlendirmelere göre C firmasının krize önceden hazırlıklı olduğu, b firmasının ise daha sonradan aldığı tedbirler sayesinde krizi atlattığı söylenilebilir.

Soru 12: A Firması Yetkilisi: “ insan kaynakları departmanı”, B Firması Yetkilisi: “insan kaynakları ve yönetim kurulu birlikte”, C Firması Yetkilisi: “Yönetim ve insan kaynakları”, D Firması Yetkilisi: “yönetim kurulu”, E Firması Yetkilisi: “yönetim kurulu”. İnsan Kaynakları, yapısı itibari ile kurmay bir departmandır. Kara almaktan çok, kararların alınmasına yardımcı olmak ile sorumludur. Bu doğrultudan hareketle, firmaların sorumuza verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde yönlendirme ve kara alma mekanizmasının doğru çalıştığı ifade edilebilir.

Soru 13: A Firması Yetkilisi: “normalde insan kaynakları tarafından yapılmalı, bu daha faydalı olur, daha sağlıklı sonuçlar verir”, B Firması yetkilisi “evet”, C Firması Yetkilisi: “evet”, D Firması Yetkilisi: “kesinlikle”, E Firması Yetkilisi: “evet”. Değerlendirmeye katılan firmaların tamamı, insan kaynakları ile ilgili stratejik planlamaların İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yapılmasının gerekliliği yönünde cevap vermiş ancak halen bu doğrultuda insan kaynakları departmanının çok etkin rol alamadığını da belirtmişlerdir. Stratejik planlama, özellikle insan kaynakları açısından büyük önem arz etmektedir. Elemanların belirlenmesinden, işe alınması sürecine kadar geçen tüm aşamalarda insan kaynakları uzmanlarının hazırladığı planlama, şirketin gelecekte karşılaşacağı sorunlarda, özellikle kriz durumlarında, krizden çıkış için önemli bir rol oynayacaktır. Şirketi gereksiz ve aşırı istihdam yuvası olacak bir yerden çıkarıp, işin gerektirdiği yeterlilikte ve sayıda eleman çalıştırarak, zaman ve maliyet açısından şirkete

kazanç getirebileceği gibi, krizden çıkışta öncelikli seçenek olan insan kaynakları potansiyelinden şirketin en verimli şekilde yararlanabilmesi imkanını da sunacaktır.

Soru 14: A Firması Yetkilisi: “sektörümüz açısından esnek planlar yapılması daha iyi”, B Firması Yetkilisi: “yurtdışında çalışan elemanlarımızın performanslarını değerlendiriyoruz, buna göre iş durumlarını belirliyoruz”, C Firması Yetkilisi: “eğitim veriyoruz, yeni eleman almak yerine, elimizdeki elemanları daha verimli kullanmaya çalışıyoruz”, D Firması Yetkilisi: “İhtiyacımız kadar istihdam ediyoruz”, E Firması Yetkilisi: “Aşırı istihdamdan kaçınıyoruz”. Özellikle kriz öncesinde, insan kaynakları açısından doğru planlamanın yapılması büyük önem arz etmektedir. Örneğin, elde tutulması kritik öneme sahip personel, ücretsiz izine gönderilecek personel, harcamaların kısıntı yapılacak personel ve en son seçenek de olsa işten çıkartılacak personel belirlenmiş olmalıdır. Bu sayede, kriz durumu ile karşı karşıya gelindiğinde panik ortamına mahal vermeden alınacak tedbirler, yapılan planlamalar doğrultusunda hızlı bir biçimde hayata geçirilebilir.

Soru 15: A Firması Yetkilisi: “evet”, B Firması Yetkilisi: “evet”, C Firması Yetkilisi: “evet”, D Firması Yetkilisi: “maliyetleri düşüreceği için evet”, E Firması Yetkilisi: “evet”. Değerlendirmeye katılan firmaların tamamı, doğru yapılmış bir insan kaynakları planlamasının, maliyetleri yakından ilgilendirdiğini aynı zamanda insan kaynaklarını oluşturan çalışanların bilgi ve deneyimleri ile kriz sürecinden çıkışı hızlandırabileceklerini söylemişlerdir. Başarılı ve doğru yapılmış bir planlama, şüphesiz, şirketlerin personel maliyetlerini firma açısından olumlu yönde düşürecektir. Bunun anlamı, kriz esnasında işten çıkarılacak eleman sayısının az veya hiç olmaması ve dolayısıyla krizden çıkışta önemli bir role sahip olan insan kaynaklarının da verimli bir şekilde çalışarak şirketin krizden çıkışını hızlandırabileceği söylenilebilir.

Soru 16: A Firması Yetkilisi: “işten çıkarma”, B Firması Yetkilisi: “farklı ülkelerdeki projelere kaydırıyoruz”, C Firması Yetkilisi “mekanizmaları kontrol altına alıp, iş planları ve görevleri yeniden belirliyoruz”, D Firması Yetkilisi: “ücretsiz izin ve işten çıkarma seçeneklerini tercih ediyoruz”, E Firması Yetkilisi: “ücretsiz izin, işten çıkarma”. İnsan Kaynakları Planlaması şüphesiz krizden önce yapılması gereken bir planlamadır ancak kriz esnasında da olağanüstü durumların gerektirdiği şekilde acil planlar devreye sokulabilir. Örneğin şirketler bu süreçte kriz konusunda deneyimli olan yöneticileri iş başına getirmek isteyebilirler. Ancak inşaat sektöründe de pek çok sektörde olduğu gibi her zaman akılda olan bir seçenek olarak işten çıkarmanın önemli bir tercih olarak planlarda yer aldığı söylenilebilir.

Soru 17: A Firması Yetkilisi: “her ikisine birden yöneliyoruz. Elemanlarımızı çekirdekten yetiştirme ise en büyük tercihlerimizden”, B Firması Yetkilisi: “her ikisine de yer veriyoruz, yeni elemanlar bizim için çok önemli, yeteneklerine çok önem veriyoruz”, C Firması Yetkilisi: “gruba göre değişiyor, şantiyelerde, projelerde ve yönetimde deneyimli elemana yer verirken, meslek lisesinden alıp yetiştirmeyi tercih ettiğimiz elemanlarımızda mevcut, onları da merkezde değerlendiriyoruz” D Firması Yetkilisi: “deneyimli ve yetiştirmek amaçlı nitelikli eleman alıyoruz”, E Firması Yetkilisi: “ikisine birden yöneliyoruz.” Buradan da anlaşılacağı üzere şirketler artık insan kaynakları planlamalarında genç ve deneyimsiz insanlara da yer vererek bir anlamda günü kurtarmak yerine geleceğe yatırım yapma amacını gütmektedirler. Şirket kültürünü öğrenerek yetişmiş personel, şirket için önemli bir kazançtır. Aynı zamanda deneyimli elemanlara yer vererek de onların bilgi ve deneyiminden yararlanma yoluna da gitmektedirler.

Soru 18: A Firması Yetkilisi: “minimum düzeye indirebileceklerini düşünüyorum”, B Firması Yetkilisi: “evet”, C Firması Yetkilisi: “evet”, D Firması Yetkilisi: “maliyetleri düşüreceği için evet”, E Firması Yetkilisi:

“evet”. Araştırmamıza katılan firmaların tamamı, deneyimli personelin kriz sürecinde daha verimli olabileceğini düşünmektedir. Maliyetleri düşürme ve olağanüstü koşullarda daha sakin hareket edebilmeleri bakımından bu tür personelin daha faydalı olduklarını belirtmişlerdir. Şüphesiz bilgi ve deneyimi ile, kriz öncesinde ve esnasında nasıl hareket etmesi gerektiğini bilen personel, şirketler için büyük kazançtır. Krizden çıkışta insan kaynaklarının en önemli etkiye sahip olduğu düşünülürse, planlaması iyi yapılmış ve şirkete kazandırılmış, personel, zaman içerisinde bilgi ve deneyimini artırarak, şirketin maliyetlerini aşağı çelebilecek ve özellikle finansal krizlerden çıkışta firmaya katkı sağlayabilecektir.

Soru 19: A Firması Yetkilisi: “işten çıkarma”, B Firması Yetkilisi: “farklı pazarlardaki projelere kaydırma, ücretsiz izin, maaşları düşürmek”, C Firması Yetkilisi: “Şirket içindeki farklı projelere veya diğer şirketlere kaydırmak, alımları azaltmak, maliyetleri kısmak”, D Firması Yetkilisi: “ücretsiz izin”, E Firması Yetkilisi: “ücretsiz izine göndermek”. Değerlendirmeye katılan firmaların bu konuda, özellikle üç politika üzerinde durduğu söylenilebilir. Bunlar;

- Ücretsiz izin
- Personeli farklı alanlara ve şirketlere kaydırma
- İşten çıkarma

olarak sıralanabilir. Diğer yandan personelle ilgili harcamaların azaltılması, sosyal harcamaların kısılması gibi politikalarında gündeme alındığı tespit edilmiştir. Krizlerden çıkışta en önemli silahın insan kaynakları olduğu tezinden hareketle, işten çıkarma dışındaki politikaların akılcı ve uygulanabilirlik açısından öncelikli olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Günümüzde ek çok firma artık eleman çıkarmak yerine, akılcı bir insan kaynakları planlaması yaparak, kriz esnasında işten çıkarılacak personel sayısını minimuma indirmek yolunda önemli adımlar atmışlardır. Dolayısıyla, şirketlerin işten çıkarma seçeneğini, en son çare olarak düşünmeleri oldukça mantıklıdır.

Bu açıklamalardan hareketle firmalarımıza sorduğumuz soruları 3 genel başlık altında toplamak ve değerlendirmek mümkündür;

İlk olarak, firmaların, küresel kriz ve küresel finansal kriz konularındaki algılarını ölçmek amacıyla sorular yöneltilmiştir. Verilen cevaplara bakıldığında, inşaat sektöründe faaliyet gösteren uluslararası firmalarımızın kriz algılarının birbirinden çok farklı olmadığını görebiliriz. Firmalar küresel kriz ve küresel finansal krizleri, nedenlerine bakılmaksızın tüm dünyayı etkileyen krizler olarak değerlendirmişler ve bu tür krizlerden tüm sektörlerin zincirleme olarak olumsuz yönde etkilendiğini söylemişlerdir.

İkinci başlığımız altında, Türkiye'nin küresel finansal krizden nasıl ve ne derece etkilendiği, krizle ilgili ne gibi tedbirlerin alınmasının çalışanlar açısından daha olumlu sonuçlar doğurabileceği ve Türkiye'nin insan kaynakları potansiyelinin önemi yer almaktadır.

Her şeyden önce Türkiye'nin küresel krizden etkilenme derecesi firmalara göre farklılıklar gösterse de, ortak cevap Türkiye'nin küresel krizden olumsuz olarak etkilendiğidir. Bu kriz esnasında pek çok firma faaliyetlerine ara vermek veya sonlandırmak zorunda kalmış, tedarik kolları aksamış, bunun neticesinde de pek çok insan işsiz kalmıştır. Özellikle uluslararası boyutta faaliyet gösteren inşaat firmaları, projelerin bir bir durdurulması ile oldukça zor durumlarda kalmışlar, çalışanlarını ya işten çıkarmışlar ya da farklı projelere kaydırmaya çalışmışlardır. Kriz ile ilgili alınması gereken tedbirlerle ilgili olarak, ülke bazındaki projelerin ve yatırımların artırılarak faaliyetlerin çeşitlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Bu başlık altında son olarak Türkiye'nin insan kaynakları potansiyelinin önemi ve bu potansiyelden yeterince yararlanılabiliyor mu sorusu üzerinde durulmuştur. Firmalara göre, Türkiye'nin insan kaynakları potansiyeli, krizlerden çıkışta önemli bir rol üstlenecek kadar güçlü bir potansiyel olmasına rağmen, maalesef bu potansiyelden yeterince yararlanılamamaktadır. Mesleki eğitim alanında yapılan yanlışlar, yanlış yönlendirmeler, sektör ve okul arasındaki bağın yeterince kurulamaması, ülkenin insan kaynakları potansiyelinden yeterince yararlanılmasının önüne geçmektedir. Kalifiye elemana ihtiyaç duyan

firmalar, ihtiyaçlarını karşılamakta güçlük çekmekte, bu da krizlerden çıkışta önemli bir etken olan insan kaynağından faydalanılmasını engellemektedir. Firmaların tamamı, Türkiye'nin bu konuda daha iyi planlamalar yaparak, sahip olduğu potansiyelden daha fazla yararlanması gerektiğini vurgulamışlardır.

nc ve son başlığımız altında ise, inşaat sektörünün ve çalışmamıza dahil olan, sektörde faaliyet gösteren uluslararası inşaat firmalarının küresel finansa krizden ne derece etkilendiği ve çalışanlarıyla ilgili ne gibi stratejiler uyguladıkları, ne gibi kararlar aldıkları, kısacası insan kaynakları politikaları üzerinde durulmuş ve yine bu konuda alınması gerekli olan tedbirler sorulmuştur.

Türkiye'nin, uluslararası sektörde faaliyet gösteren inşaat firmalarının, küresel finansal krizden etkilenmediğini söylemek büyük bir iyimserlik olacaktır. Kaldı ki çalışmamıza dahil olan firmalar da benzeri şekilde açıklamalar yapmışlardır. Etkilenme dereceleri farklı olsa da tamamı, küresel finansal krizden etkilendiğini belirtmiş, özellikle yurtdışında yürüttükleri projelerin küresel finansal krizin başlaması ile birlikte durdurulduğunu veya sonlandırıldığını, bunun da kendilerini oldukça etkilediğini vurgulamışlardır. Çalışmamızın esas üzerinde durduğu insan kaynakları açısından ise maliyetlerin, krizle beraber yükselmesi nedeniyle, istemeseler de bir kısım çalışanı işten çıkarmak zorunda kaldıklarını, kalanları ise farklı projelere kaydırarak veya bünyelerindeki diğer firmalarda istihdam ederek, kriz sürecini, çalışanlar açısından en az zararla atlatmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Özellikle bu krizin de bir kez daha gözler önüne serdiği gibi, gereğinden fazla işgücünün firmaya olumlu katkısından çok olumsuz katkısı olduğu, bu yüzden insan kaynakları planlamalarının daha dikkatli yapılarak, bu planlara uygun eleman ihtiyacının karşılanması gerekliliği üzerinde durulmuş, bu sayede kriz esnasında bile eleman çıkarmak zorunda kalınmayacağını söylemişlerdir. İnsan kaynakları planlamalarını yaparken, hem nitelikli ve hem de yeni elemanların beraberce şirket bünyesine katılmaları, deneyimlilerin bilgisinden ve tecrübelerinden yararlanırken, yeni işe girenlerin dinamikliğinden yararlanılması ve bu insanların iyi bir biçimde

yetiştirilerek gelecek için firmaya faydalı kılınması üzerinde durulmuştur. Firmalara göre deneyimli elemanlar, kriz esnasında sakinlikleri ve bilgileri ile firmaları krizden çıkarmakta önemli bir rol üstlenmektedir. Ayrıca kendilerinden sonra gelen deneyimsiz işgücünü yetiştirmek için de önem arz etmektedirler. Bunlara ek olarak, deneyimli elemanlar, firmanın maliyetlerini de olumlu bir biçimde etkilemektedir.

Firmaların insan kaynakları politikalarına yön verenlere bakıldığında, insan kaynakları departmanlarının aktif bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür. Bu departmanların hazırladığı doğru bir insan kaynakları planlamasının, krizden çıkış sürecini hızlandırabileceği bir kez daha vurgulanmıştır. Firmalar, kriz esnasında, insan kaynakları mekanizmalarını kontrol altında tutarak, iş planlamasına yönelik yeni görevlendirmeler yapıldığını, elemanlarını işten çıkarmamak için faaliyette buldukları diğer sektörlerdeki şirketlerine kaydardıkları ve burada değerlendirdiklerini, ücretsiz izin ve çok zorunlu durumlarda işten çıkarmaya gittiklerini belirtmişlerdir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Krizler, örgütün üst düzey hedeflerini ve hatta varlığını tehdit eden, örgüt içinde özellikle çalışanlarda panik ve stres doğuran, ani gelişen ve mümkün olduğu kadar çabuk ve acele cevap verilmesi gereken gerilim durumlarıdır.

Kriz durumundan örgütlerde ilk önce ve en fazla etkilenenlerse insan kaynaklarıdır. Çalışanlar, firmalar tarafından işten çıkarılabilmekte ve bu çalışanlar arasında korku, panik ve strese yol açarak çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak bunun yanında krizden çıkış için ihtiyaç duyulan önemli faktörlerden biri de yine insan kaynaklarıdır. İyi yetişmiş, tecrübeli, örgütü tanıyan elemanlar, örgütü krizden en az zararla çıkarmanın yanı sıra krizi bir fırsata da dönüştürme başarısını da gösterebilmektedir.

İnsan kaynaklarının bu denli etkin olabilmesi için ise örgütler tarafından, gelecekte ihtiyaç duyacakları personeli nicelik ve nitelik açısından belirleme süreci olan insan kaynakları planlamasının etkin bir biçimde yapılması gerekmektedir. Özellikle kriz yönetimi açısından bakıldığında, insan kaynakları planlamasının muhtemel bir kriz düşünülerek yapılması gereklidir. Bunun yanında kriz dönemlerinde, kriz yönetimi süreci içinde insan kaynakları planlamacılarına da bu konuda çok önemli roller düşmektedir. Her şeyden önce insan kaynakları planlamacıları, işletmenin sahip olduğu yetişmiş insan gücünü elinde tutma ve bunları krizden çıkış için bir silah olarak kullanabilme noktasında yeni stratejiler geliştirmeli ve uygulayabilmelidir.

Araştırma konusu yaptığımız İnşaat Sektörüne bakacak olursak, firmaların artık kriz koşullarına önceden hazırlıklı olmaya çalıştıkları, insan kaynakları planlamalarını bu doğrultuda yaptıkları ve kriz sürecinde de sahip oldukları insan kaynağını mümkün olduğunca ellerinde tutmak istedikleri görülmektedir. Bunun en önemli göstergesi, kriz şartları ile karşı karşıya kalındığında ilk önce sahip oldukları işgücünü işten çıkarmak yerine, ücretsiz

isin, sosyal harcamaları kısma, farklı proje ve ülkelere eleman kaydırma gibi tedbirleri uygulayarak, kriz sürecini atlarmaya çalışmalarıdır. Araştırmamıza dahil olan firmalar işten çıkarma seçeneğini en son çare olarak görmekte ve kriz esnasında bu yönde kararlar almaktadırlar. Ne var ki kriz dönemi personel politikalarında ilk akla gelen uygulama, kadro yapısını küçülterek, diğer bir deyişle çalışanları işten çıkarmaktır. Bu uygulama şekli yaratıcılığı ve motivasyonu öldürücü niteliktedir. İşten çıkarılma korkusu taşıyan kişilerin kriz şartlarında işletmeye verimli bir şekilde katkı sağlamaları beklenemez. Kriz döneminde çalışanlar açısından en önemli olgu iş güvencesidir. Özveride bulunması istenen kişilere iş güvencesi vermedikçe hiçbir şey elde edilemez. Bu nedenle volkswagen da işten çıkarma yerine çalışma saatlerini azaltmak ve buna paralel olarak ücretlerde indirime gitmek yolu uygulanmıştır. General Motor ise kriz olan ülkeden, olmayan ülkeye elemanlarının bir kısmını kaydırma kararı almıştır. Çalışma konumuzun içerisinde yer alan inşaat şirketlerinde de benzer bir şekilde, kriz döneminde bazı çalışanların, aynı yapı içerisinde farklı şirketlerde istihdam edilmesi yoluna gidilmiştir. Kriz dönemlerinde işten çıkarma yolunu seçmek düşünülen en son çözüm şekli olmalıdır.

Krizler, iyi yönetildiklerinde çok büyük fırsatlar doğurabilmektedir. Kriz yönetimini başarı kılacak olan şey ise insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarına yapılacak akıllı yatırımlar, kriz döneminde de sonrasında da firmanın en büyük artışı olacaktır.

KAYNAKÇA

AKSOY, Ahmet, AKTEPE, Eyüp vd.; **Genel İşletmecilik**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, 2008.

ALOĞLU, Ziya, Tunç; **“Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizleri Üzerindeki Etkileri”** Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, 2005

ALPASLAN, Onur; **Bankacılıkta İnsan Kaynakları Planlaması ve Personel Temin Süreci**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

ALTINTAŞ, Halil; **“Bankacılık Krizleri, Nedenleri ve Ekonomik Maliyetleri”** Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, sayı 22, 2004, s.39-61.

ALTUNTEPE, Nihat; **“2008 Küresel Finansal Krizin Ülkelerin İstihdam Yapısı Üzerine Etkilerinin Dinamik Bir Analizi”**, (Erişim) <http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/sduvd/article/viewFile/1372/1460>, 13.11.2011.

ARAZİ TEPEHAN, Hadiye; **“Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının İşletmelerdeki Kriz Yönetimindeki Yeri ve Önemi: Konu ile İlgili Bir Uygulama”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.

ASUNAKUTLU, Tuncer, SAFRAN, Barış, TOSUN,Elif; **“Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”** [http://www.asunakutlu.com/makaleler/127-kriz-yonetimi-uzerine-bir -arastirma](http://www.asunakutlu.com/makaleler/127-kriz-yonetimi-uzerine-bir-arastirma), 2011.

BACNİ, Zeynep; **“ Global Mali Kriz Sürecinde Kriz Yönetimi ve Yeniden Yapılandırmalar”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.

BARAN, Hitay, **İşletmelerde Kriz Yönetimi II**

(Erişim) http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/4490/hitay_kriz.pdf, 2010

BARAN, Hitay, **İşletmelerde Kriz Yönetimi**

(Erişim) <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-9ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf>, 2010.

BDDK, “**ABD Motrgage Krizi**”, Çalışma Tebliği, sayı 3, 2008.

ÇAM, Salim; **İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması**, Hayat Yayınları,

ÇETİNKAYA, Murat; “**Küresel Ekonomik Kriz ve Finansal Kriz**, Nobel Yayınları, 1. Baskı, 2011.

DEMİRKAYA, Harun AYDIN, Alim, “**The Strategic Management and Reorganization of Human Resource Management in Crisis Process**”,

(Erişim) <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/harun1.doc>, 2010.

ERDOĞAN, Bülent, “**Gelişmekte Olan Ülkelerde Finansal Krizler ve Finansal Kriz Modelleri**”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 2006.

E. JACKSON Susan, S.SCHULER, Randall; “**Challenges Industrial/Organizational Psychologists**”, 2011.

FINDIKÇI, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 8. Baskı, 2012

IŞIK, Nihat; DUMAN Erhan; “**1929 Ekonomik Buhranı ve 2008 Küresel Krizi'nin Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri**” Çankırı Üniversitesi Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, sayı 1, 2012, s.73-101.

KARAATLI, Meryem; DEMİRAL, Fatih, vd; **“2008 Küresel Finansal Krizi’nin Kobi’lerde Yarattığı Etkiler ve Kriz Yönetimi; Göller Bölgesi Örneği”**

Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi, sayı 10, 2009, s.143-161.

KURU, Fatih Kurtuluş; **“Küresel Mali Kriz Kapsamında İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

METİNSOY, Yavuz, **“Küresel Finansal Kriz ve Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Olası Etkileri”**, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2010.

OFLUOĞLU, Gökhan; **“İşletme ve Kriz Yönetimi”** Kamu-İş, Cilt 6, sayı 2, 2001.

ÖZDEMİR Erkan, KILIÇ, Serkan, **“2008 Küresel Ekonomik Krizi ve İnşaat Sektörü: Pazarlama Açısından Bir Alan Araştırması”**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2011, s.43-68.

PATAN, Günseli Nilhan; **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejisinin Önemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.

PEKTAŞ, Mehmet Serkan; **“ Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”**, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2009.

SEZGİN, Feridun; **“Kriz Yönetimi”**,

(Erişim) <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd8/sbd-8-13.pdf>, 2010.

SUCU, Yaşar, **Kriz Yönetimi**,

(Erişim) <http://yasarsucu.net/word/KY.doc>, 2010.

TİTİZ, İsmet; “**Kriz Dönemi Yönetmel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejilerine Etkileri**”, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Cilt 8, sayı, 2, 2003, s.111-123.

TMB Bülten; 2009 Yılı İlk Altı Ayı ve Geleceğe Bakış, 2009.

TÜİK; Üç Aylık İhracat Göstergeleri, sayı 330, 2010.

TÜİK; Haber Bülteni, “Hanehalkı İşgücü Araştırması 2008 Eylül Dönemi Sonuçları (Ağustos, Eylül, Ekim 2008)”, sayı 193, 15 Aralık 2008.

TURAN, Zübeyir; “**Dünya’daki ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi**”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, sayı 1, 2011, s.56-80.

TURGUT, Ahmet; “**Türleri, Nedenleri ve Göstergeleriyle Ekonomik Krizler**” TUHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, cilt 20, sayı4-5, 2006, s.35-46.

TÜMÜKLÜ, Abbas; “**Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği**”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, güz 2000, cilt 24, s.543-559.

ÜNER, Mithat; **Genel İşletmecilik**, Ankara, Detay Yayıncılık, 1 Baskı, 2008.

VERGİLİEL TÜZ, Melek, **Kriz Döneminde İşletme Yönetimi**, Bursa, 1996.

YILDIRIM, Ali; ŞİMŞEK, Hasan; **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 8. Baskı, 2011.

YILMAZ, Derya; GAYĞUSUZ, Filiz; 2008 Krizinin Yeni Global Ekonomik Yapı Üzerine Etkileri” Uluslararası Davraz Kongresi Sunusu, 2009.

YÜKSEL, Öznur; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

ZORLU BAŞYİĞİT, Merve, “**2008 Küresel Finansal Krizinin Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri**”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2010.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Ekonomik Kriz Önlemleri Araştırması Sonuçları (Erişim) http://www.peryon.org.tr/peryon_sunum_111109.pdf, 2010.

Görüşme, (Erişim) [/education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcalisir.doc](http://education.ankara.edu.tr/aksoy/eay/eay/.../mcalisir.doc)

Kısa Çalışma Ödeneği,

<http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isveren/kisacalismaodenei.aspx>

EKLER

EK-1 Uygulama Soruları

GAZİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS TEZİ ARAŞTIRMA SORULARI

1. “Küresel Kriz” kavramından ne anlıyorsunuz?

2. Uluslararası Finansal Krizler hakkında neler söyleyebilirsiniz?

3. 2008 Küresel Finansal Krizi'nin Türkiye'yi nasıl ve ne derecede etkilediğini düşünüyorsunuz?
 6. Olağanüstü etkilemiştir.
 7. Çok etkilemiştir.
 8. Nötr
 9. Az etkilemiştir
 10. Hiç etkilememiştir

4. 2008 küresel finansal krizinde, istihdam edilenlerin, krizden minimum düzeyde etkilenmesi için sizce hangi tedbirler alınmalıydı?

5. Türkiye'nin insan kaynakları potansiyelini, krizlerden çıkışta önemli bir faktör olarak görüyor musunuz?

6. Küresel krizlerin, inşaat sektöründeki etkileri hakkında neler söyleyebilirsiniz?

7. 2008 Küresel Finansal Krizi, İnşaat sektörünü ne derecede etkilemiştir?
 6. Olağanüstü etkilemiştir.
 7. Çok etkilemiştir.
 8. Nötr
 9. Az etkilemiştir
 10. Hiç etkilememiştir

8. 2008 küresel finansal krizinde, inşaat sektörünün İnsan Kaynakları açısından çıkarttığı dersler var mı?

9. Sektörde çalışan deneyimli ve nitelikli insan kaynağının krizden çıkışta kilit rol oynadığını düşünüyor musunuz?
10. Kriz esnasında, inşaat sektöründe, İnsan Kaynakları'na yönelik, en sık karşılaşılan politikaları öncelik sırasına göre nasıl sıralayabilirsiniz?
11. Şirketiniz 2008 Küresel Finansal Krizinden ne derece etkilenmiştir?
 6. Olağanüstü etkilenmiştir.
 7. Çok etkilenmiştir
 8. Nötr
 9. Az etkilenmiştir
 10. Hiç etkilenmemiştir.
12. Şirketinizin İnsan Kaynakları politikalarına kim şekil veriyor?
13. Stratejik açıdan bu planlamaların İnsan Kaynakları departmanında görev yapan uzmanlar tarafından hazırlanmasının kriz öncesi ve esnasında daha sağlıklı sonuçlar vereceğini düşünüyor musunuz?

14. Kriz öncesinde, kriz koşullarını düşünerek İnsan Kaynakları'na yönelik aldığınız tedbirler var mı ve kurumunuzda İnsan Kaynakları planlamasını neye göre şekillendiriyorsunuz?

15. Doğru yapılmış bir İnsan Kaynakları Planlaması'nın, şirketinizi kriz esnasında, olumlu yönde etkileyeceğini ve krizden çıkış sürecini hızlandıracağını düşünüyor musunuz?

16. Kriz esnasında, İK planlamasına yönelik aldığınız tedbirler nelerdir?

